ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΔΕΚΟΥΛΟΥ

Οργανωσιακή Μάθηση στις Επιχειρήσεις Μέσων Μαζικής
Επικοινωνίας και Διαφήμισης στην Ελλάδα: Η αλληλεπίδραση μεταξύ
tου οργανισμού μάθησης, της οργανωσιακής δομής και επίδοσης

Επιβλέπων:
Γεώργιος Τσουρβάκας, Επίκουρος Καθηγητής

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής:
Ευγενία Πετρίδου, Καθηγήτρια
Αλέξανδρος Μπαλτζής, Επίκουρος Καθηγητής

Θεσσαλονίκη 2012
Στη μνήμη του παππού μου, Αχιλλέα Τσουρέκα
# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<table>
<thead>
<tr>
<th>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</th>
<th>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</td>
<td>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</td>
</tr>
<tr>
<td>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</td>
<td>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .................................................. 1
1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ .................................................................. 5
1.3 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ .................................................. 6
1.4 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ ................................................................. 8

## 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ......................................................... 10

2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ .................................. 10
2.2 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ .................................................................. 13
  2.2.1 Προσεγγίσεις για τον Οργανισμό Μάθησης .................................. 15
  2.2.2 Συστημική Προσέγγιση .................................................................. 19
  2.2.3 Μαθησιακή Προσέγγιση ................................................................. 21
  2.2.4 Στρατηγική Προσέγγιση ................................................................ 23
  2.2.5 Στρατηγικά Δομικά Στοιχεία του Οργανισμού Μάθησης .................. 26
  2.2.6 Προσέγγιση Ενσωμάτωση .............................................................. 28
  2.2.7 Η Μελέτη του Οργανισμού Μάθησης .......................................... 32
2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ .................................................................. 34
  2.3.1 Ορισμός της Οργανωσιακής Δομής .............................................. 34
  2.3.2 Η Συγκυριακή Θεωρία (Contingency Theory) .......................... 35
  2.3.3 Οι Θεμελιώδεις Διαστάσεις της Οργανωσιακής Δομής ................ 38
  2.3.4 Η Τυπολογία Οργανωσιακής Δομής του Mintzberg .................. 41
2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ (PERFORMANCE) .................................... 47
  2.4.1 Ορισμός της Οργανωσιακής Επίδοσης ........................................... 47
  2.4.2 Το Πλαίσιο Εξίσορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) .... 49

## 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ .................................... 55

3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ .................................. 57
  3.1.1 Τυποποίηση & Οργανισμός Μάθησης (H1) ................................. 59
  3.1.2 Αποκέντρωση & Οργανισμός Μάθησης (H2) .............................. 62
  3.1.3 Εξειδίκευση & Οργανισμός Μάθησης (H3) ............................... 64
  3.1.4 Επιμόρφωση “Κατήκηση” & Οργανισμός Μάθησης (H4) .......... 67
  3.1.5 Αμοιβαίος Συντονισμός & Οργανισμός Μάθησης (H5) ............. 69
  3.1.6 Άμεση Επίβλεψη & Οργανισμός Μάθησης (H6) ....................... 70
  3.1.7 Ομαδοποίηση & Οργανισμός Μάθησης (H7) ............................ 72
3.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ .......................... 75
  3.2.1 Τυποποίηση & Οργανωσιακή Επίδοση (H8) .............................. 76
  3.2.2 Αποκέντρωση & Οργανωσιακή Επίδοση (H9) .......................... 79
3.2.3 Εξειδίκευση & Οργανωσιακή Επίδοση (H10) ............................................. 81
3.2.4 Επιμόρφωση/"Κατήχηση" & Οργανωσιακή Επίδοση (H11) ......................... 83
3.2.5 Αμοιβαίος Συντονισμός & Οργανωσιακή Επίδοση (H12) ....................... 86
3.2.6 Άμεση Επίβλεψη & Οργανωσιακή Επίδοση (H13) ............................... 87
3.2.7 Ομαδοποίηση & Οργανωσιακή Επίδοση (H14) ................................. 89

3.3 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ .............................. 92
3.3.1 Οργανισμός Μάθησης & Οικονομική Επίδοση (H15) ............................ 94
3.3.2 Οργανισμός Μάθησης & Εσωτερικές Διαδικασίες (H16) ...................... 95
3.3.3 Οργανισμός Μάθησης & Σχέσεις με τους Πελάτες (H17) .................... 97
3.3.4 Οργανισμός Μάθησης & Μάθηση και Ανάπτυξη (H18) ................. 99

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .................................................................................. 105
4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .................................. 105
4.2 ΠΗΓΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ....................................................................... 106
4.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ & ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ............... 107
4.4 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ & ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ .................................................. 109
4.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ (ETHICAL CONSIDERATIONS) .......... 109
4.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ .................................................................. 110
4.6.1 Η Κλίμακα Μέτρησης για τον Οργανισμό Μάθησης ......................... 110
4.6.2 Η Κλίμακα Μέτρησης για την Οργανωσιακή Δομή .......................... 111
4.6.3 Η Κλίμακα Μέτρησης για την Οργανωσιακή Επίδοση ............... 112
4.6.4 Μεταβλητές Ελέγχου ............................................................... 113

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .................................. 115
5.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .................................... 114
5.1.1 Το Προφίλ του Συνολικού Δείγματος .......................................... 117
5.1.2 Ελέγχος Ανεξαρτήτων Ιδιοτήτων (X²) ........................................... 121
5.1.3 Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο της Διαφήμισης ............. 124
5.1.4 Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Ημερήσιου Τύπου ...... 127
5.1.5 Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Περιοδικού Τύπου ...... 129
5.1.6 Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Ραδιοφώνου .......... 132
5.1.7 Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο της Τηλεόρασης .......... 134
5.2 ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ................................................. 137
5.2.1 Οργανισμός Μάθησης ................................................................. 137
5.2.2 Οργανωσιακή Δομή ................................................................. 140
5.2.3 Οργανωσιακή Επίδοση ............................................................... 142
5.3 ΕΛΕΓΧΟΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ & ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ .................................... 144
5.3.1 Ανάλυση Παραγόντων (Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών) ............. 144
5.3.2 Ελέγχος Εσωτερικές Συνέπειες (Cronbach’s Alpha) .......................... 150
5.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ...... 149
5.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ....................................... 153
5.5.1 Οργανωσιακή Δομή & Οργανισμός Μάθησης (H1-H7) ............... 153
5.5.1.1 Τυποποίηση & Οργανισμός Μάθησης (H1) ............................. 153
5.5.2 Αποκέντρωση & Οργανισμός Μάθησης (H2) ............................... 154
5.5.1.3 Εξειδίκευση & Οργανισμός Μάθησης (H3) ............................. 155
5.5.1.4 Επιμόρφωση/"Κατήχηση" & Οργανισμός Μάθησης (H4) ............... 157
6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ .................................................................................. 189
6.1.1 Τυποποίηση & Οργανισμός Μάθησης (H1) ................................................................. 189
6.1.2 Αποκέντρωση & Οργανισμός Μάθησης (H2) ................................................................. 192
6.1.3 Εξειδίκευση & Οργανισμός Μάθησης (H3) ................................................................. 194
6.1.4 Επιμόρφωση/”Κατήχηση” & Οργανισμός Μάθησης (H4) ............................................. 197
6.1.5 Αμοιβαίος Συντονισμός & Οργανισμός Μάθησης (H5) .............................................. 200
6.1.6 Αμοιβαίος Επίβλεψη & Οργανισμός Μάθησης (H6) .................................................... 202
6.1.7 Ομαδοποίηση & Οργανισμός Μάθησης (H7) ................................................................. 205

6.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ........................................................................ 210
6.2.1 Τυποποίηση & Οργανωσιακή Επίδοση (H8) ................................................................. 210
6.2.2 Αποκέντρωση & Οργανωσιακή Επίδοση (H9) ................................................................. 214
6.2.3 Εξειδίκευση & Οργανωσιακή Επίδοση (H10) ............................................................... 217
6.2.4 Επιμόρφωση/”Κατήχηση” & Οργανωσιακή Επίδοση (H11) ......................................... 219
6.2.5 Αμοιβαίος Συντονισμός & Οργανωσιακή Επίδοση (H12) ............................................. 222
6.2.6 Αμοιβαίος Επίβλεψη & Οργανωσιακή Επίδοση (H13) .................................................... 224
6.2.7 Ομαδοποίηση & Οργανωσιακή Επίδοση (H14) ................................................................. 227

6.3 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ .................................................................. 229
6.3.1 Οργανισμός Μάθησης & Οικονομική Επίδοση (H15) ..................................................... 229
6.3.2 Οργανισμός Μάθησης & Εσωτερικές Διαδικασίες (H16) ............................................ 231
6.3.3 Οργανισμός Μάθησης & Σχέσεις με τους Πελάτες (H17) ........................................... 233
6.3.4 Οργανισμός Μάθησης & Μάθηση και Ανάπτυξη (H18) ................................................ 236

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ....................................................................................................................... 239
7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ...................................................................................................................... 239
7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .................................................................................. 247
7.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ......................................................................................................... 251
7.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ............................................................................... 253
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ/ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ/ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .................................................................................. 256

Β. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ/ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ..................................................................... 322

Γ. ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ (WEBSITES) .................................................................................................. 322

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .......................................................................................................................... 323

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ........................................................................... 323
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ........................................... 331
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .............................................................. 335
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΛΦΑ ΤΟΥ CRONBACH ...................................................... 345
<table>
<thead>
<tr>
<th>Πίνακας 2.1: Οι Βασικοί Ορισμοί του Οργανισμού Μάθησης</th>
<th>17</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Πίνακας 3.1: Συγκεντρωτικός Πίνακας των Ερευνητικών Υποθέσεων</td>
<td>101</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 4.1: Ποσοστό Ανταπόκρισης του Δείγματος</td>
<td>109</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 4.2: Ορισμός &amp; Μέτρηση Μεταβλητών</td>
<td>113</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.1: Το Προφίλ του Συνολικού Δείγματος</td>
<td>117</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.2: Ελεγχος Ανεξαρτησίας Ιδιοτήτων (X²)</td>
<td>122</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.3: Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο της Διαφήμισης</td>
<td>125</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.4: Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Ημερήσιου Τύπου</td>
<td>128</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.5: Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Περιοδικού Τύπου</td>
<td>130</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.6: Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Ραδιοφώνου</td>
<td>133</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.7: Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο της Τηλεόρασης</td>
<td>135</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.8: Ελεγχος KMO και Barlett</td>
<td>144</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.9: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών για τον Οργανισμό Μάθησης (Επιβαρύνσεις)</td>
<td>145</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.10: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών για την Οργανωσιακή Δομή (Επιβαρύνσεις)</td>
<td>147</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.11: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών για την Οργανωσιακή Επίδοση (Επιβαρύνσεις)</td>
<td>148</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.12: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών (Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση)</td>
<td>149</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.13: Συντελεστής Άλφα του Cronbach</td>
<td>150</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.14: Περιγραφική Στατιστική για τις Ερευνητικές Μεταβλητές</td>
<td>152</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.15: Συσχέτιση μεταξύ Τυποποιήσεως &amp; Οργανισμού Μάθησης</td>
<td>154</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.16: Συσχέτιση μεταξύ Αποκέντρωσης &amp; Οργανισμού Μάθησης</td>
<td>156</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.17: Συσχέτιση μεταξύ Εξειδίκευσης &amp; Οργανισμού Μάθησης</td>
<td>156</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.18: Συσχέτιση μεταξύ Επιμόρφωσης/&quot;Κατήχησης&quot; &amp; Οργανισμού Μάθησης</td>
<td>157</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.19: Συσχέτιση μεταξύ Αμοιβαίου Συντονισμού &amp; Οργανισμού Μάθησης</td>
<td>158</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.20: Συσχέτιση μεταξύ Αμοιβής Επίβλεψης &amp; Οργανισμού Μάθησης</td>
<td>160</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.21: Συσχέτιση μεταξύ Ομαδοποίησης &amp; Οργανισμού Μάθησης</td>
<td>161</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.22: Συσχέτιση μεταξύ Τυποποιήσεως &amp; Οργανωσιακής Επίδοσης</td>
<td>164</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.23: Συσχέτιση μεταξύ Αποκέντρωσης &amp; Οργανωσιακής Επίδοσης</td>
<td>165</td>
</tr>
<tr>
<td>Πίνακας 5.24: Συσχέτιση μεταξύ Εξειδίκευσης &amp; Οργανωσιακής Επίδοσης</td>
<td>166</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Πίνακας 5.25: Συσχέτιση μεταξύ Επιμόρφωσης “Κατήχησης” & Οργανωσιακής Επίδοσης .................................................................................................................. 167
Πίνακας 5.26: Συσχέτιση μεταξύ Αμοιβαίου Συντονισμού & Οργανωσιακής Επίδοσης .................................................................................................................. 168
Πίνακας 5.27: Συσχέτιση μεταξύ Άμεσης Επίβλεψης & Οργανωσιακής Επίδοσης .................................................................................................................. 169
Πίνακας 5.28: Συσχέτιση μεταξύ Ομαδοποίησης & Οργανωσιακής Επίδοσης .................................................................................................................. 170
Πίνακας 5.29: Συσχέτιση μεταξύ Οργανισμού Μάθησης & Οικονομικής Επίδοσης .................................................................................................................. 173
Πίνακας 5.30: Συσχέτιση μεταξύ Οργανισμού Μάθησης & Εσωτερικών Διαδικασιών .................................................................................................................. 174
Πίνακας 5.31: Συσχέτιση μεταξύ Οργανισμού Μάθησης & Σχέσεων με τους Πελάτες .................................................................................................................. 175
Πίνακας 5.32: Συσχέτιση μεταξύ Οργανισμού Μάθησης & Μάθησης και Ανάπτυξης .................................................................................................................. 177
Πίνακας 5.33: Έλεγχος των Ερευνητικών Υποθέσεων .................................................................................................................. 180
Πίνακας 5.34: Δείκτες Καλής Προσαρμογής του Προτεινόμενου Μοντέλου .................................................................................................................. 185
Πίνακας 5.35: Συνδέσεις μεταξύ των Ερευνητικών Μεταβλητών .................................................................................................................. 186
Πίνακας 7.1: Συγκεντρωτικός Πίνακας Συμπερασμάτων .................................................................................................................. 245
Πίνακας Π1: Συσχέτιση μεταξύ Ηλικίας & Φύλου .................................................................................................................. 331
Πίνακας Π2: Συσχέτιση μεταξύ Φύλου & Συνολικής Προϋπηρεσίας .................................................................................................................. 332
Πίνακας Π3: Συσχέτιση μεταξύ Φύλου & Θέσης Εργασίας .................................................................................................................. 333
Πίνακας Π4: Οι Απαντήσεις του Δείγματος για τον Οργανισμό Μάθησης .................................................................................................................. 329
Πίνακας Π5: Οι Απαντήσεις του Δείγματος για την Οργανωσιακή Δομή .................................................................................................................. 333
Πίνακας Π6: Οι Απαντήσεις του Δείγματος για την Οργανωσιακή Επίδοση .................................................................................................................. 337
Πίνακας Π7: Συντελεστής Άλφα του Cronbach για την Κλίμακα Μέτρησης του Οργανισμού Μάθησης .................................................................................................................. 339
Πίνακας Π8: Συντελεστής Άλφα του Cronbach για την Κλίμακα Μέτρησης της Οργανωσιακής Δομής .................................................................................................................. 342
Πίνακας Π9: Συντελεστής Άλφα του Cronbach για την Κλίμακα Μέτρησης της Οργανωσιακής Επίδοσης .................................................................................................................. 345
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 2.1: Τα Στρατηγικά Δομικά Στοιχεία του Οργανισμού Μάθησης..............................28
Γράφημα 2.2: Οι Επτά Διαστάσεις του Οργανισμού Μάθησης......................................................31
Γράφημα 2.3: Το Πλαίσιο Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)................54
Γράφημα 3.1: Θεωρητικό Μοντέλο..........................................................................................56
Γράφημα 4.1: Ερευνητική Προσέγγιση & Στρατηγική................................................................105
Γράφημα 5.1: Διάγραμμα Ροής για την Ανάλυση Δεδομένων.....................................................113
Γράφημα 5.2: Κατανομή των Ερωτώμενων με κριτήριο το Επίπεδο Εκπαίδευσης...............119
Γράφημα 5.3: Κατανομή των Ερωτώμενων με κριτήριο τον Κλάδο της Εταιρείας........120
Γράφημα 5.4: Κατανομή των Εταιρειών με κριτήριο το Μέγεθος.............................................121
Γράφημα 5.5: Οι Συσχέτισες μεταξύ του Οργανισμού Μάθησης & των Διαστάσεων της Οργανωσιακής Δομής (Η1–Η7).................................................................................162
Γράφημα 5.6: Οι Συσχέτισες μεταξύ της Οργανωσιακής Επίδοσης & των Διαστάσεων της Οργανωσιακής Δομής (Η8–Η14)..........................................................................................173
Γράφημα 5.7: Οι Συσχέτισες μεταξύ του Οργανισμού Μάθησης & των Διαστάσεων της Οργανωσιακής Επίδοσης (Η15–Η18)..............................................................178
Γράφημα 5.8: Οι Συσχέτισες μεταξύ των Ερευνητικών Μεταβλητών..........................179
Γράφημα 5.9: Μοντέλο Δομικής Εξίσωσης..................................................................................188
Γράφημα Π1: Συσχέτιση μεταξύ Ηλικίας & Φύλου.................................................................331
Γράφημα Π2: Συσχέτιση μεταξύ Φύλου & Συνόλου Μηνιαίων Αποδοχών..........................332
Γράφημα Π3: Συσχέτιση μεταξύ Φύλου & Κλάδου.................................................................334
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διδακτορική διατριβή συνιστά αποτέλεσμα τόσο προσωπικού αγώνα όσο και συλλογικής προσπάθειας. Για τον λόγο αυτό, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς όλους εκείνους που συνέβαλαν καθοριστικά στην υλοποίησή της.

Πρώτα από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Γεώργιο Τσουρβάκα, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Δημοσιογραφίας και Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας του Α.Π.Θ., για την ανεκτίμητη επιστημονική και ηθική υποστήριξη που μου παρέχει απλόχερα, καθώς και για την ανεξάντλητη υπομονή που επέδειξε, καθ’ όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής. Χωρίς την καθοδήγησή, τη διαρκή εμπύργωση του και την αισιοδοξία που συνεχώς μου μετέδιδε, δεν θα ήταν εφικτή η διεκπεραίωση της διατριβής.

Τη βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου θα ήθελα να εκφράσω προς την Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Α.Π.Θ., Ευγενία Πετρίδου, για την πολύτιμη συμβολή της στον εντοπισμό της ερευνητικής περιοχής της διατριβής, στη διαμόρφωση των ερευνητικών ερωτημάτων και στην επιλογή της μεθοδολογίας. Η πλούσια ακαδημαϊκή εμπειρία και η βαθιά επιστημονική γνώση, υπήρξαν καθοδηγήτρια για την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Δημοσιογραφίας και Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας του Α.Π.Θ., Αλέξανδρο Μπαλτζή, που με χαρά δέχτηκε να λάβει μέρος στην τριμελή επιτροπή.

Ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη θα ήθελα να εκφράσω προς τον Καθηγητή Γεώργιο Ζώτο, Κοσμήτορα της Σχολής Επικοινωνίας και Μέσων Ενημέρωσης του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου. Ο Καθηγητής Γιώργος Ζώτος ήταν πάντα πρόθυμος να μου προσφέρει γενναιόδωρα συμβουλές και καθοδήγηση, και να συζητήσει μαζί μου τις σκέψεις, τις ανησυχίες και τα προβλήματά μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω προς τον Καθηγητή Γιάννη Κοντογιάννη, Αναπληρωτή Πρόεδρο του Τμήματος Δημοσιογραφίας και Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας του Α.Π.Θ., για την καθοδήγησή, τη διαμόρφωση του συμβουλή που προέλαβε στην πρόοδό μου από την περίοδο των προπτυχιακών μου σπουδών έως σήμερα. Ο Καθηγητής Γιάννης Κοντογιάννης ήταν και είναι για μένα προβληματικός αρωγός και καθοδήγητρις τόσο σε επιστημονικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Ευχαριστώ θερμά που με τίμησαν με τη συμμετοχή τους στην επαγγελματική επιτροπή της διατριβής, τον Καθηγητή Κωνσταντίνο Γεωργόπουλο, Αντιπρύτανη και Πρόεδρο του Τμήματος...
Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, καθώς και τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Συστημάτων Εροδιασμού του ΤΕΙ Χαλκίδας, Παναγιώτη Τριβέλλα.

Θα ήθελα ακόμη, να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη προς τον Καθηγητή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Κύπρου και της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Warwick, Χαρίδημο Τσούκα, για την κρίσιμη συμβολή του στη διαμόρφωση του θέματος της διατριβής και στον εντοπισμό των ερευνητικών μεταβλητών. Ο Καθηγητής Χαρίδημος Τσούκας με βοήθησε να εντοπίσω το ερευνητικό κενό στη σχετική βιβλιογραφία/αρθρογραφία, και να στοιχειοθετήσω την τελική ερευνητική ιδέα.

Με ιδιαίτερη θέρμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή και Διευθυντή Έρευνας του Ινστιτούτου Reuters του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης, Robert Picard, ο οποίος με τις πολύτιμες υποδείξεις του, συνέβαλε αποφασιστικά στη διαμόρφωση του θέματος, στην ανάδειξη της συνολικής συνεισφοράς της διατριβής, καθώς και στη διατύπωση προτάσεων για μελλοντική ύπαρξη.

Πολλές ευχαριστίες οφείλω στον Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου McGill, Henry Mintzberg, στον οποίον τον σχολιασμό τέθηκε η κλίμακα μέτρησης της οργανωσιακής δομής που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο της παρούσας διατριβής. H κλίμακα αυτή βασίστηκε στη δική του θεωρητική προσέγγιση για την οργανωσιακή δομή.

Την απέραντη ευγνωμοσύνη μου θα ήθελα να εκφράσω προς τον Διευθυντή Μάρκετινγκ του Μεγάρου Μουσικής Θεσσαλονίκης και Υποψήφιο Υποψήφιο Διδάκτορα του Τμήματος Δημοσιογραφίας και Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας του Α.Π.Θ., Πρόδρομου Μοναστηρίδη. Θα ήθελα επίσης, να εκφράσω την απεριόριστη ευγνωμοσύνη μου προς τον Διευθυντή Σύνταξης των Ψηφιακών Μέσων του Δημοσιογραφικού Οργανισμού Λαμπράκη, Στέλλο Σοφιανό, για την ανεκτίμητη βοήθεια του στη διανομή του ερωτηματολόγιο και στον σχολιασμό των ευρημάτων, καθώς και για τη γενναιόδωρη συμπαράστασή του καθ’ όλη τη διάρκεια συλλογής των εμπειρικών δεδομένων.
Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον πρώην Διευθυντή Ειδήσεων και Ενημέρωσης του Αθηναϊκού Πρακτορείου Ειδήσεων, Νίκο Βουλέλη, και στον δημοσιογράφο και συγγραφέα Δημήτρη Καμπουράκη, για την πολύτιμη βοήθειά τους στη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων.

Για τον ίδιο λόγο, είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων στον Διευθυντή Ειδήσεων και Ενημέρωσης του Αθηναϊκού Πρακτορείου Ειδήσεων, Νίκο Βουλέλη, και στον δημοσιογράφο και συγγραφέα Δημήτρη Καμπουράκη, για την πολύτιμη βοήθειά τους στη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων.

Για τον ίδιο λόγο, είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων στον Διευθυντή Ειδήσεων και Ενημέρωσης του Αθηναϊκού Πρακτορείου Ειδήσεων, Νίκο Βουλέλη, και στον δημοσιογράφο και συγγραφέα Δημήτρη Καμπουράκη, για την πολύτιμη βοήθειά τους στη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων.

Για τον ίδιο λόγο, είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων στον Διευθυντή Ειδήσεων και Ενημέρωσης του Αθηναϊκού Πρακτορείου Ειδήσεων, Νίκο Βουλέλη, και στον δημοσιογράφο και συγγραφέα Δημήτρη Καμπουράκη, για την πολύτιμη βοήθειά τους στη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων.

Δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω εκβαθέων καρδίας τους φίλους μου Χάρη, Στέργιο, Μάγδα, Μαργαρίτα, Μάριο και Ηλία, για την ανεκτίμητη ηθική στήριξη και την εμπρίση που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου που με ενθαρρύνουν πάντα να αγωνίζομαι για την επίτευξη των στόχων μου.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο οξύς παγκόσμιος ανταγωνισμός και η ταχύτατη τεχνολογική εξέλιξη, σε συνδυασμό με την οικονομική αστάθεια και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες καταναλωτικές τάσεις, μεταμορφώνουν ακατάπαυτα το σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο, και ενδυναμώνουν την ανάγκη των επιχειρήσεων για συνεχή αναπροσαρμογή και βελτίωση. Για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του δυναμικού τους περιβάλλοντος και να διασφαλίζουν την επιβίωση και τη μακροπρόθεσμη ευημερία τους, οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να αναζητούν διαρκώς νέες πηγές βιωσίμης ανταγωνιστικότητας. Οι θεωρητικοί της Διοικητικής Επιστήμης, υπογραμμίζουν ότι η θεμελιώδης πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση του 21ου αιώνα, έγινε στην ικανότητα της να ενσωματώνει επιτυχώς στη λειτουργία της το μοντέλο του οργανισμού μάθησης· τον οργανισμό που συλλέγει, εφαρμόζει και αφομοιώνει συνεχώς καινοτόμα συνεργασία γνώσης. Πρόκειται για το περίγραμμα ενός οργανισμού που αδιαλείπτως μετασχηματίζεται και τροποποιεί τη δράση του βασιζόμενος σε νέες γνώσεις, αντλήσεις και εμπειρίες. Αυτή η κρίσιμη οργανωσιακή ικανότητα για συστηματική δημιουργία, διάδοση και αξιοποίηση της επιχειρηματικής γνώσης, είναι ιδιαίτερα καθοριστική στην περίπτωση των Εταιρειών Εντατικής Ανάπτυξης, για τις οποίες το πνευματικό κεφάλαιο αποτελεί το πρωταρχικό πόρο. Οι επιχειρήσεις μέσω μαζικής επικοινωνίας και διαφήμισης, συνιστούν τυπικά παραδείγματα Εταιρειών Εντατικής Ανάπτυξης. Η ραγδαία μείωση της διαφημιστικής δαπάνης, που παρατηρείται την τελευταία πενταετία στη χώρα μας, επιφέρει δραματική συρρίκνωση των εσόδων των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές καλούνται να ενισχύσουν την οργανωσιακή τους επιδόση καθώς και την αναζήτηση νέων πηγών καινοτομίας και διαφήμισης. Η δομή επηρεάζει τη διεκπεραίωση και την αναπροσαρμογή των επιχειρήσεων, δηλαδή την ανακάλυψη των ενδεικτικών, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο διακινείται και ενσωματώνεται η οργανωσιακή γνώση. Η καταλληλότητα διαφήμισης, συνιστούν τυπικά παραδείγματα Εταιρειών Εντατικής Ανάπτυξης. Η δομή εταιρείας, οργανιστικότητα επιχείρησης επεξεργάζεται από συγκεκριμένους παράγοντες, ένας τέτοιος ιδιαίτερα καθοριστικός παράγοντας είναι η υιοθέτηση μιας προσανατολισμένης επιχείρησης μαθησιακής δομής. Η δομή επιχείρησης δεν συντελείται αυτόματα, αλλά προδοτείται από συγκεκριμένους διευκολυντικούς παράγοντες. Η καταλληλότητα διαφήμισης μιας επιχείρησης στη μάθηση οργανωσιακής δομής αποτελεί μιας προσανατολισμένης επιχείρησης στη μάθηση οργανωσιακής δομής.
Η παρούσα διατριβή επιχειρεί να μελετήσει, στο πλαίσιο της ελληνικής βιομηχανίας μέσων μαζικής επικοινωνίας και διαφήμισης: α) κατά πόσο ο δομικός σχεδιασμός επηρεάζει τον μετασχηματισμό μίας επιχείρησης σε οργανισμό μάθησης, και β) κατά πόσο η υιοθέτηση της κατάλληλης δομής και η ενσωμάτωση του προτύπου του οργανισμού μάθησης, μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλότερης οργανωσιακής επίδοσης.

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες ερευνητικούς στόχους, οι τρεις μεταβλητές είναι: α) ο οργανισμός μάθησης, β) η οργανωσιακή δομή και γ) η οργανωσιακή επίδοση. Στο πλαίσιο αυτό, διερεύνονται οι επτά διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, οι οκτώ της οργανωσιακής δομής και οι τέσσερις της οργανωσιακής επίδοσης. Σύμφωνα με το μοντέλο ενσωμάτωσης των Marsick και Watkins (1993, 1996b), οι επτά διαστάσεις του οργανισμού μάθησης είναι οι ακόλουθες: α) συνεχής μάθηση, β) αναζήτηση και διάλογος, γ) ομαδική μάθηση, δ) ενσωματωμένα συστήματα, ε) ενδυνάμωση, στ) άμεση επίβλεψη και ζ) στρατηγική ηγεσία. Οι επτά υπό εξέταση διαστάσεις της οργανωσιακής δομής είναι οι εξής: α) τυποποίηση, β) αποκέντρωση, γ) εξειδίκευση, δ) επιμόρφωση/κατήχηση, ε) αμοιβαίος συντονισμός, στ) άμεση επίβλεψη, ζ) λειτουργική ομαδοποίηση και η) ομαδοποίηση βασιζόμενη στην αγορά. Σύμφωνα με το "Πλαίσιο Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας" (Balanced Scorecard) των Kaplan και Norton (1992), οι τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης είναι οι ακόλουθες: α) οικονομική επίδοση, β) εσωτερικές διαδικασίες, γ) σχέσεις με τους πελάτες και δ) μάθηση και ανάπτυξη.

Παρά τον έντονα γνωσιοκεντρικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων μέσων μαζικής επικοινωνίας και διαφήμισης, το μοντέλο του οργανισμού μάθησης, καθώς και η συσχέτιση του με την οργανωσιακή δομή και επίδοση, δεν έχει ποτέ διερευνηθεί πριν από την παρούσα μελέτη. Είναι η πρώτη φορά που εξετάζεται ο αντίκτυπος της δομής και των επιμέρους διαστάσεων της, σε καθεμία από τις διαστάσεις του οργανισμού μάθησης και τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης. Αξίζει ακόμη, να επισημανθεί ότι είναι η πρώτη απόπειρα ταυτόχρονης διερεύνησης όλων των εξαρτημένων γραμμικών σχέσεων μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων και των τριών προαναφερθέντων ερευνητικών μεταβλητών.

Για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας, διανεμήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο σε 508 ανώτερα στελέχη, τα οποία ηγούνται 49 διαφημιστικών εταιρειών, 11 τηλεοπτικών και 40 ραδιοφωνικών σταθμών, 40 επιχειρήσεων ημερήσιου και 40 περιοδικού τύπου, που εδρεύουν στην Ελλάδα. Η συλλογή 330 συμπληρωμένων ερωτηματολογίων από την ανώτερη διοίκηση 163 επιχειρήσεων, είχε σαν αποτέλεσμα ένα ποσοστό ανταπόκρισης 90.5% σε επίπεδο επιχείρησης, και 65% σε επίπεδο στελέχους. Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του Στατιστικού Πακέτου για τις Κοινωνικές
Ημετέρες (SPSS) Έκδοση 17.0. Η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (multiple linear regression) και η πολυμεταβλητή τεχνική των “Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων” (Structural Equation Modeling), επιλέχθηκαν ως τα καταλληλότερα εργαλεία στατιστικής ανάλυσης για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, όλες οι υπό εξέταση διαστάσεις της οργανωσιακής δομής, επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τη δόμηση του οργανισμού μάθησης. Το υψηλό επίπεδο τυποποίησης, εξειδίκευσης και αποκέντρωσης, διευκολύνει τον μετασχηματισμό μίας επιχείρησης σε οργανισμό μάθησης. Η συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού, με τη χρήση μεθόδων εκπαίδευσης εντός και εκτός εργασίας, αλλά και η “κατήχηση” (indocitration) με σκοπό την εμφύσηση της οργανωσιακής κουλτούρας, αποτελεί το θεμελιώδες χαρακτηριστικό της μαθησιακής δομής. Σε αντίθεση με την παροχή αμεσής επίβλεψης, που επιδρά ανασταλτικά στη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού, η διεξαγωγή των εργασιών που βασίζεται στον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ του προσωπικού, ενθαρρύνει σημαντικά την οργανωσιακή αυτή ικανότητα. Αναφορικά με τον τύπο ομαδοποίησης, ο μαθησιακός προσανατολισμός του οργανισμού, ευνοείται περισσότερο από τη συγκρότηση ετερογενών ομάδων εργασίας με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες της στοχούμενης αγοράς (market grouping), παρά από τον σχηματισμό ομοιογενών λειτουργικών ομάδων (functional grouping).

Όλες οι υπό εξέταση δομικές διαστάσεις, εμφανίζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης. Η δομή που διέπεται από έναν αυξημένο βαθμό τυποποίησης, αποκέντρωσης και εξειδίκευσης, διευκολύνει την επίπεδη αξίωση οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Καθοριστικής σημασίας για την υψηλή επίδοση μίας επιχείρησης, είναι η συστηματική εφαρμογή μεθόδων επιμόρφωσης των εργαζόμενων, αλλά και η καθιέρωση εκπαιδευτικών διαδικασιών με στόχο την καλύτερη εναρμόνιση της εργασιακής συμπεριφοράς του προσωπικού με τις αρχές και τα πρότυπα δράσης του οργανισμού (“κατήχηση”). Δεδομένου ότι τα μινιακά προϊόντα/υπηρεσίες συνιστούν αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης και ομοιογενός εργασίας, η επίπεδη αυξημένης οργανωσιακής επίδοσης προϋποθέτει τον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ των εργαζόμενων. Αντίθετα, η παραγωγή άμεσης επίβλεψης και περιορισμένης εντολής, αποτελεί τροχοπέδη για την παραγωγή ευνοϊκών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Όπως και στην περίπτωση του οργανισμού μάθησης, η συγκρότηση διαλειτουργικών εργασιακών ομάδων, απαρτιζόμενων από εργαζόμενους που παράγουν το ίδιο προϊόν/υπηρεσία ή εξυπηρετούν τον ίδιο πελάτη, ενθαρρύνει περισσότερο την οργανωσιακή επίδοση σε σύγκριση με τις ομοιογενείς λειτουργικές ομάδες.
Η επιτυχής δράση μίας επιχείρησης, συνδέεται άρρητα, όχι μόνο με τον δομικό σχεδιασμό, αλλά και με την ικανότητα της να λειτουργεί σύμφωνα με το πρότυπο του οργανισμού μάθησης. Όλες οι επιμέρους διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, έχουν μία στατιστικά ισχυρή θετική συσχέτιση με τις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης.

Ο μαθησιακός προσανατολισμός ενός οργανισμού, βελτιώνει σημαντικά την οικονομική του επίδοση και αυξάνει την ανάπτυξη και ενδυναμώνει την οργανωσιακή ικανότητα για βελτίωση μέσα από τη μάθηση, την ανάπτυξη και την καινοτομία.

Η επίτευξη αξιόλογης οργανωσιακής επίδοσης, διευκολύνεται από τέσσερις πρόσθετους παράγοντες: το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, τις αυξημένες μηνιαίες αποδοχές και την πλούσια εργασιακή εμπειρία του προσωπικού, καθώς και από το μεγάλο μέγεθος και αριθμό εργαζομένων. Παράλληλα, το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και οι αυξημένες απολαβές, ενισχύουν και τη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού. Η λειτουργία όμως, του οργανισμού μάθησης, παρακωλύεται σημαντικά από το μεγάλο μέγεθος και τη μεγάλη ηλικία μίας επιχείρησης, καθώς και από την πολυετή εργασιακή εμπειρία και την πολύχρονη οργανωσιακή θητεία του προσωπικού στην επιχείρηση.

Από τα αποτελέσματα της διατριβής, προκύπτει ότι η σφοδρή οικονομική ύφεση σε συνδυασμό με τον έντονο γνωσιοκεντρικό χαρακτήρα, καθιστά αναγκαίο για τις ελληνικές επιχειρήσεις μέσω μεγαλύτερης βαθμός στη λειτουργία τους το μοντέλο του οργανισμού μάθησης. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να προσδώσουν στη συστημική σύνδεση με το λειτουργικό τους περιβάλλον, στην ενδυνάμωση του προσωπικού προς την υλοποίηση του οργανωσιακού οράματος, και στην παροχή στρατηγικής ηγεσίας. Όσον αφορά στην οργανωσιακή δομή, προτείνεται εντολήτερη αποκέντρωση της εξουσίας μεταξύ όλων των επιπέδων ιεραρχίας, καθώς και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις στην διαφήμιση και αποφάσεων ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις στη διαφήμιση και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (media experts). Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόζουν πιο συστηματικά μεθόδους επιμόρφωσης του προσωπικού, και να καθιερώσουν επακριβώτερες διαδικασίες με στόχο την ομαλότερη ένταξη των εργαζομένων όλων των επιπέδων ιεραρχίας, καθώς και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις στη διαφήμιση και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (media experts). Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόζουν πιο συστηματικά μεθόδους επιμόρφωσης του προσωπικού, και να καθιερώσουν επακριβώτερες διαδικασίες με στόχο την ομαλότερη ένταξη των εργαζομένων στην οργανωσιακή κουλτούρα. Είναι έκδηλη η ανάγκη ο συστηματικός και αποτελεσματικός αμοιβαίως συντονισμός μεταξύ του προσωπικού, να αντικαταστήσει σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό, την παροχή άμεσης επίβλεψης. Ιδιαίτερα ωφέλιμο θα ήταν οι επιλεγέσεις για την έρευνα επιχειρήσεις, να παραμερίσουν την
προτίμησή τους προς τη λειτουργική ομαδοποίηση, και να συγκροτούν διαλειτουργικές ομάδες εργασίας με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες της αγοράς.

Η ανά χείρας διδακτορική διατριβή προσφέρει στα ανώτερα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων μέσων μαζικής επικοινωνίας και διαφήμισης, ένα χρήσιμο και πρακτικό διαγνωστικό εργαλείο για την οργανωσιακή δομή. Με τη βοήθειά του, μπορούν να αξιολογήσουν το επίπεδο της κάθε δομικής διάστασης στο εσωτερικό της επιχείρησής τους, και να το αναλύουν ανάλογα με τις εκάστοτε οργανωσιακές ανάγκες, συνθήκες και απαιτήσεις του λειτουργικού περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, η μελέτη αυτή παρέχει ένα εργαλείο αξιολόγησης της επίδρασης της επιχείρησης και του οργανισμού στην επίδοση μιας επιχείρησης. Η μειομένη οργανωσιακή επίδοση συνιστά ζήτημα αιχμής για τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η αξιοποίηση του εργαλείου αυτού, θα μπορούσε να βοηθήσει τα ανώτερα στελέχη, να εστιάσουν στις διαστάσεις της δομής και του οργανισμού μάθησης με τον ισχυρότερο αντίκτυπο σε εκείνες τις διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης που χρήζουν άμεσης βελτίωσης.

Η διατριβή θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω Μελλοντική Έρευνα στους τομείς της Επικοινωνίας και της Διοίκησης. Μεταξύ άλλων, μία μεταγενέστερη μελέτη θα μπορούσε: α) να επεκταθεί στα μεσαία και κατώτερα στελέχη των ιδίων επιχειρήσεων, β) να διενεργηθεί στη βιομηχανία μέσων μαζικής επικοινωνίας και διαφήμισης άλλων χωρών, και γ) να διεξαχθεί σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς, π.χ. εκπαίδευση, υπηρεσίες υγείας, τραπεζικές υπηρεσίες, προκειμένου να εντοπιστούν αποτελεσματικά δομικά μοντέλα για κάθε επιχειρηματικό κλάδο.
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ


την ανταγωνιστικότητα και την επίδοσή του, μέσα από την ανάπτυξη των κατάλληλων κατά περίπτωση στρατηγικών (Edelman κ.ά. 2005).

1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Σύμφωνα με το ερευνητικό υπόβαθρο που σκιαγραφήθηκε στην προηγούμενη ενότητα, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει αν ο οργανισμός μάθησης, η οργανωσιακή δομή και η οργανωσιακή επίδοση (performance) αλληλεπηρεάζονται στο συγκεκριμένο πλαίσιο της ελληνικής βιομηχανίας ΜΜΕ και διαφήμισης. Συγκεκριμένα, αυτή η διατριβή επιδιώκει την επίτευξη των τριών ερευνητικών στόχων που αναλύονται παρακάτω.


αποδοτικών δομικών σχημάτων (O’ Toole και Meier 2004). Ο Hunter (2002) επισημαίνει ότι ένας από τους πρωταρχικούς παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την παραγωγικότητα και την κερδοφορία είναι ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη η εργασία και είναι διαμορφωμένες οι σχέσεις καθηκόντων και εξουσίας. Αξιοποιώντας την υπάρχουσα αρθρογραφία, ο δεύτερος ερευνητικός στόχος αυτής της διατριβής έγκειται στο να διερευνήσει την πιθανή επίδραση της οργανωσιακής δομής στην οργανωσιακή επίδοση στο πλαίσιο της ελληνικής βιομηχανίας ΜΜΕ και διαφήμισης.


1.3 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Παρά το ύφος και ολοένα αυξανόμενο με γεωμετρική πρόοδο επιστημονικό έργο που είναι αφιερωμένο στην ιδέα, τα γνωρίσματα και τις αρχές λειτουργίας του οργανισμού μάθησης (Crossan και Guatto 1996, Roth και Kleiner 1995), ο τομέας της επικοινωνίας δεν έχει προκαλέσει ακόμη την ενδιαφέρον των ερευνητών. Ως εκ τούτου, παρά τον έννομο γνωσιοκεντρικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, το μοντέλο του οργανισμού μάθησης, καθώς και η συσχέτισή του με την οργανωσιακή δομή και επίδοση,
δεν είχαν ποτέ διερευνηθεί σε αυτό το επιχειρηματικό πλαίσιο πριν από την παρούσα διατριβή. Επίσης, από το Σεπτέμβριο του 2008, όπου τοποθετείται η αρχή της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, οι ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, μαστίζονται από μία σφοδρή οικονομική ύφεση με άμεσο αντίκτυπο στην εταιρική τους κερδοφορία (Γαλάνης 2011, Πολυμερίδου 2010). Το γεγονός αυτό καθιστά την διεξαγωγή μίας τέτοιας έρευνας ακόμη πιο επιτακτική και ενδιαφέρουσα.

Αν και το Ερωτηματολόγιο των Διαστάσεων του Οργανισμού Μάθησης (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-DLOQ) έχει εφαρμοστεί σε ποικίλους επιχειρηματικούς τομείς και σε αρκετές διαφορετικές χώρες (Ellinger κ.ά. 2002, Song κ.ά. 2009, Yang κ.ά. 2004), είναι η πρώτη φορά που το συγκεκριμένο εργαλείο αξιοποιείται για τη διεξαγωγή μίας εμπειρικής έρευνας στον τομέα της διαφήμισης και των ΜΜΕ. Επίσης, είναι η πρώτη φορά που χρησιμοποιείται μεταφρασμένο στην ελληνική γλώσσα, ελέγχεται και επιβεβαιώνεται η δυνατότητα εφαρμογής και η αξιοπιστία του στην ελληνική μιντιακή βιομηχανία. Επιπρόσθετα, αν και η υπάρχουσα βιβλιογραφία παρέχει ένα σύνολο διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων με παρόμοιο περιεχόμενο για την οργανωσιακή δομή και ποικίλων κλιμάκων μέτρησης των δομικών διαστάσεων, η τυπολογία του Mintzberg (1983) δεν είχε αξιοποιηθεί. Η τελευταία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η πιο πλήρης, ευρέως αποδεκτή και καταξιωμένη θεωρία της οργανωσιακής δομής (Martínez-León και Martínez-García 2011). Βασιζόμενη σ’ αυτήν την τυπολογία, η παρούσα διατριβή δημιούργησε και χρησιμοποίησε ένα εκτετέρω διαγνωστικό ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό θα μπορούσε να διευκολύνει τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων να αξιολογούν το επίπεδο της κάθε δομικής διάστασης στο εσωτερικό της επιχείρησής τους, και να το αυξομειώνουν ανάλογα με τις εκάστοτε οργανωσιακές ανάγκες, συνθήκες και απαιτήσεις του λειτουργικού περιβάλλοντος.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο ρόλος της οργανωσιακής δομής και των επιμέρους διαστάσεων της στη λειτουργία του οργανισμού μάθησης, έχει μελετηθεί σε ιδιαίτερα περιορισμένο βαθμό. Ο αντίκτυπος όμως, της δομής και των διαστάσεων της σε καθεμία από τις διαστάσεις του οργανισμού μάθησης δεν έχει διερευνηθεί ακόμη. Η παρούσα διατριβή, συνδυάζοντας τα κλασικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής δομής, όπως αυτά προσδιορίζονται από τη θεωρία του Mintzberg (1983), με τη δυναμική έννοια του οργανισμού μάθησης των Watkins και Marsick (1993), προσφέρει ένα χρήσιμο εργαλείο που μετρά την επίδραση οκτώ θεμελιώδων διαστάσεων της οργανωσιακής δομής στην ικανότητα μίας επιχείρησης να λειτουργεί σύμφωνα με το πρότυπο του οργανισμού μάθησης. Επιπρόσθετα, η διατριβή αυτή παρέχει ένα εργαλείο αξιολόγησης της επίδρασης της
οργανωσιακής δομής και του οργανισμού μάθησης στην επίδοση ενός οργανισμού. Η
μειωμένη οργανωσιακή επίδοση συνιστά ζήτημα αιχμής για τη διοίκηση των ελληνικών
επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης. Η χρήση αυτού του εργαλείου, θα μπορούσε να
βοηθήσει σημαντικά τα στελέχη των εν λόγω επιχειρήσεων, να εστιάσουν σε εκείνες τις
dομικές διαστάσεις και σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης που
επηρεάζουν περισσότερο καθεμία από τις διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης. Αξίζει να
επισημανθεί ότι η παρούσα διαμόρφωση εφαρμόζει την πολυμεταβλητή τεχνική των “Μοντέλων
Δομικών Εξισώσεων” (Structural Equation Modeling), προκειμένου να διερευνήσει
tαυτόχρονα όλες τις εξαρτημένες γραμμικές σχέσεις μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων των
tριών ερευνητικών μεταβλητών. Η μελέτη των συγκεκριμένων μεταβλητών με τη χρήση
αυτής της τεχνικής, δεν είχε επιχειρηθεί προηγουμένως από τους ερευνητές της διοικητικής
επιστήμης.

1.4 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η ανά χείρας διδακτορική διατριβή απαρτίζεται από επτά κεφάλαια και δομείται ως
εξής:

Το Κεφάλαιο 1 περιγράφει το πλαίσιο μέσα στο οποίο προέκυψε η ιδέα της διερεύνησης του
επιλεχθέντος θέματος και σκιαγραφεί το ερευνητικό πρόβλημα το οποίο η διατριβή
φιλοδοξεί να πραγματευτεί. Επεξηγεί τη σπουδαιότητα του συγκεκριμένου θέματος,
tονίζοντας τον χαρακτήρα εντατικής γνώσης (knowledge intensive) των επιχειρήσεων ΜΜΕ
και διαφήμισης αλλά και τη ραγδαία οικονομική ύφεση που μαστίζει αυτές τις επιχειρήσεις
στην Ελλάδα. Επίσης, αφού παρουσιάσει τη γενική επικρατούσα άποψη της υπάρχουσας
θεωρίας και βιβλιογραφίας, αυτή η εισαγωγική ενότητα διατυπώνει τον ερευνητικό σκοπό
της εργασίας και ορίζει τους ερευνητικούς στόχους.

Το Κεφάλαιο 2 είναι αφιερωμένο στην ανασκόπηση της σχετικής, με το ερευνητικό θέμα,
βιβλιογραφίας και στην περιγραφή των τριών ερευνητικών μεταβλητών του οργανισμού
μάθησης, της οργανωσιακής δομής και της οργανωσιακής επίδοσης. Καταρχάς, εξηγεί την
ιδέα του οργανισμού μάθησης, διαχωρίζει τον τελευταίο από την οργανωσιακή μάθηση, και
παρουσιάζει διεξοδικά τις κυριότερες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί γι’ αυτόν. Επιπλέον,
αυτή η ενότητα ορίζει την έννοια και τις θεμελιώδεις διαστάσεις της οργανωσιακής δομής,
pαρουσιάζει τη διαδεδομένη θεωρία της συνάφειας (contingency theory), και αναλύει την
τυπολογία οργανωσιακής δομής του Mintzberg (1983) στην οποία βασίστηκε η παρούσα
διατριβή. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την επεξήγηση της έννοιας της οργανωσιακής επίδοσης και τη λεπτομερή περιγραφή του “Πλαισίου Εξίσορροπημένης Στοχοθεσίας” (Balanced Scorecard), το οποίο χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής επίδοσης στη διατριβή αυτή.

Το Κεφάλαιο 3 εδραιώνει το θεωρητικό πλαίσιο που απεικονίζει τις συσχετίσεις μεταξύ των τριών μεταβλητών και καταλήγει στην ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων.

Το Κεφάλαιο 4 είναι αφιερωμένο στην ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και την επίτευξη των ερευνητικών στόχων που ορίστηκαν στο πρώτο κεφάλαιο. Η ερευνητική προσέγγιση και στρατηγική που εφαρμόστηκαν, οι πηγές δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν και η μέθοδος συλλογής δεδομένων που επιλέχθηκε, όπως επίσης και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, περιγράφονται διεξοδικά.

Το Κεφάλαιο 5 αποτελεί την ενότητα στην οποία αναλύονται στατιστικά τα συλλεχθέντα δεδομένα και παρουσιάζοντα τα ερευνητικά ευρήματα. Με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής, σκιαγραφείται το προφίλ του ερευνητικού δείγματος, παρουσιάζονται οι πίνακες συχνοτήτων που αφορούν στις απαντήσεις των ερωτώμενων, και περιγράφονται οι ερευνητικές μεταβλητές. Στη συνέχεια, ελέγχονται η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο. Με τη μέθοδο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, ελέγχονται οι ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στην τρίτη ενότητα. Με τη χρήση της πολυμεταβλητής τεχνικής των “Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων”, εξετάζονται ταυτόχρονα όλες οι εξαρτημένες γραμμικές σχέσεις μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων των τριών ερευνητικών μεταβλητών.

Το Κεφάλαιο 6 μελετά με κριτικό πνεύμα τα ευρήματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα σε ευθυγράμμιση με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τις ερευνητικές υποθέσεις.

Το Κεφάλαιο 7 περιλαμβάνει τη διατύπωση των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από αυτήν τη μελέτη, καθώς και την παροχή υποδείξεων προς τα ανώτερα στελέχη για την πιο αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης. Περιγράφονται οι περιορισμοί της παρούσας διατριβής και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

οργανισμός μάθησης επικεντρώνεται στη φύση και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα, στα συστήματα και τις αρχές του οργανισμού που θα μπορούσε να προωθεί διαδικασίες συνεχούς οργανωσιακής μάθησης (Lahteenmaki κ.ά. 2001, Preskill και Torres 1999).


Η μάθηση "διπλού βρόχου" ενδείκνυται για οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε ένα δυναμικό, ευμετάβλητο και ευάλωτο σε ασυνεχείς αλλαγές περιβάλλον με υψηλό επίπεδο γνωστικής απαρχίας (Wijnhoven 2001). Πρόκειται για έναν "προδραστικό" (proactive) τύπο μάθησης, που στηρίζεται στην πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών και τη σύλληψη στρατηγικών μετασχηματισμού του οργανισμού, προκειμένου ο τελευταίος να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις επερχόμενες εξελίξεις και τις ενδεχόμενες κρίσεις πριν αυτές ανακύψουν (Klimecki και Lassleben 1998). Δεν περιορίζεται στη διευθέτηση των άμεσων ζητημάτων, αλλά επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και καλλιέργεια εκείνων των
ικανοτήτων και δεξιοτήτων που παρέχουν τη βάση για ένα ευοίωνο και καρποφόρο οργανωσιακό μέλλον.

Η ιδέα της οργανωσιακής μάθησης επικεντρώνεται στη διερεύνηση των μαθησιακών διαδικασιών που συντελούνται σε έναν οργανισμό και επιδιώκει να απαντήσει στο ερώτημα “πώς αναπτύσσεται η μάθηση στους κόλπους ενός οργανισμού” (Yeo 2003). Αντίθετα, η ιδέα του οργανισμού μάθησης δεν αναφέρεται σε ένα είδος διαδικασίας, αλλά σε έναν συγκεκριμένο τύπο οργανισμού, που εσκεμμένα αναπτύσσει στρατηγικές για την προώθηση της μάθησης. Το ρεύμα του οργανισμού μάθησης προσανατολίζεται στη διαμόρφωση μοντέλων που βοηθούν τους οργανισμούς να βελτιώνουν συνεχώς την μαθησιακή τους ικανότητα και να ωφελούνται από αυτό. Εστιάζει στο ερώτημα “πότε αναπτύσσεται η μάθηση στους κόλπους ενός οργανισμού” (Yeo 2003). Ο όρος “οργανισμός μάθησης” περιγράφει μία συλλογική οντότητα που συσσωρεύει γνώσεις και δεξιότητες μέσα από τη συστηματική απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων από τα μέλη της που μεταβαίνουν με τον τρόπο αυτό από μία γνωστική κατάσταση σε μία άλλη (Jensen και Rasmussen 2004).

2.2 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ


2.2.1 Προσεγγίσεις για τον Οργανισμό Μάθησης


Ωστόσο, ο Song (2008) επισημαίνει ότι, παρά τη διαφορετικότητα και την αμφισβητήσιμη που χαρακτηρίζουν τους ποικίλους ορισμούς για τον οργανισμό μάθησης, μπορούν να εντοπιστούν μεταξύ τους τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά. Όλες οι προσεγγίσεις για την έννοια του οργανισμού μάθησης υπογραμμίζουν ότι:

- η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης συντελείται μέσω τεχνικών ατομικής μάθησης, ενώ η σύνδεση μεταξύ ατομικής και οργανωσιακής μάθησης, συνιστά αποφασιστικό παράγοντα για την αποτελεσματική μαθησιακή διαδικασία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
οι οργανισμοί συνιστούν οργανικές οντότητες που έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν, όπως τα άτομα
υπάρχει μία αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ των δύο αλληλέγγυων αλλά διακριτών εννοιών, της οργανωσιακής μάθησης και του οργανισμού μάθησης. Η έννοια του οργανισμού μάθησης αναφέρεται στους οργανισμούς που εμφανίζουν τα γνωρίσματα της συνεχούς μάθησης και προσαρμογής. Η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται στις διαδικασίες μέσα από τις οποίες αναπτύσσεται η μάθηση στο εσωτερικό του οργανισμού, καθώς και σε συλλογικές μαθησιακές εμπειρίες που αξιοποιούνται για την απόκτηση γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται στους οργανισμούς που εμφανίζουν τα γνωρίσματα της συνεχούς μάθησης και προσαρμογής. Σε μία προσπάθεια να συνοψίσουμε τα κυριότερα γνωρίσματα του οργανισμού μάθησης, οι Kontoghiorghes κ.ά. (2005) εντοπίζουν τα ακόλουθα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης:

- Πόροι για την εκπλήρωση των εργασιών (Goh 1998, Pedler κ.ά. 1991)


Πίνακας 2.1: Οι Βασικοί Ορισμοί του Οργανισμού Μάθησης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Συγγραφέας</th>
<th>Ορισμός του Οργανισμού Μάθησης</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Senge (1990α)</td>
<td>Ένας οργανισμός στους κόλπους του οποίου: α) το άτομο συνεχώς αναπτύσσει την ικανότητά του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, β) ευνοούνται καινοτομία και παραγωγικά μοντέλα σκέψης, γ) ενθαρρύνεται η συλλογική φιλοδοξία και δ) τα μέλη του προσωπικού μαθαίνουν διαρκώς πώς να μαθαίνουν.</td>
</tr>
<tr>
<td>Nonaka (1991)</td>
<td>Ένας οργανισμός ο οποίος επιδιώκει την καινοτομία και συστηματικά δημιουργεί, διαχείβει και ενσωματώνει καινούρια γνώση με σκοπό να εισάγει προτοποποιητικά προϊόντα και υπηρεσίες.</td>
</tr>
<tr>
<td>Kramlinger (1992)</td>
<td>Ένας οργανισμός του οποίου η δομή και τα συστήματα διευκολύνουν και οδηγούν ένα μεγάλο σύνολο ατόμων, που καθοδηγείται από ένα κοινό όραμα, να εμπλακεί αυθόρμητα σε μία συνεχή μαθησιακή διαδικασία.</td>
</tr>
<tr>
<td>Mills και Friesen (1992)</td>
<td>Ένας οργανισμός ο οποίος μεταφέρει τη γνώση ανάμεσα στα άτομα και τις εργαζόμενους, είναι αφοσιωμένος στη μάθηση και ανοιχτός στον κόσμο που τον περιβάλλει. Στο εσωτερικό του, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αμφισβητούν τους καθιερωμένους κανόνες και τις παγιωμένες αρχές και να αξιολογούν καινούργιες τις δραστηριότητές τους με στόχο την αναβάθμιση της επιμόρφωσης.</td>
</tr>
<tr>
<td>Garvin (1993)</td>
<td>Ένας οργανισμός που έχει την ικανότητα να παράγει, να αποκτά και να διαδίδει συστηματικά γνώση, και να τροποποιεί τη δράση του με βάση τις νέες γνώσεις και αντιλήψεις.</td>
</tr>
<tr>
<td>Slater και Narver (1994)</td>
<td>Ένας οργανισμός ο οποίος συνεχώς αποκτά, επεξεργάζεται και διαχείβει γνώσεις για τις αγορές, τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιχειρησιακές διαδικασίες.</td>
</tr>
<tr>
<td>Burns (1995)</td>
<td>Ένας οργανισμός που διαθέτει ακόλουθα ακτιβιστικά γνωρίσματα: α) μαθησιακά συστήματα, β) αφοσίωση στη δια βίου μάθηση, γ) ευελιξία και προσαρμοστικότητα, δ) κοινό όραμα, ε) επίπεδη δομή, στ) συμμετοχή σε ένα βιομηχανικό πλαίσιο συνεργασίας, ζ) ευφυεία άποψη για τη μάθηση, και η) μάνατζερς οι οποίοι ασπάζονται την άποψη πως η μάθηση και η εργασία συνδέονται άρρητα.</td>
</tr>
<tr>
<td>Nevis κ.ά. (1995)</td>
<td>Ένας οργανισμός που συνεχώς βελτιώνει την ικανότητά του να μαθαίνει, να προσαρμόζεται και να μεταλλάσσεται. Οι αξίες και οι αρχές, οι τακτικές και οι πρακτικές, τα συστήματα και οι δομές του διευκολύνουν και προωθούν τη μάθηση όλων των μελών του προσωπικού.</td>
</tr>
<tr>
<td>Συγγραφέας</td>
<td>Ορισμός του Οργανισμού Μάθησης</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Gephart κ.ά. (1996)</td>
<td>Ένας οργανισμός στον οποίο οι μαθησιακές διαδικασίες αναπτύσσονται, επιβλέπονται, αναλύονται, διακινούνται και συνδέονται με σκοπούς που αφορούν στη βελτίωση και την καινοτομία.</td>
</tr>
<tr>
<td>Marquardt (1996)</td>
<td>Ένας οργανισμός ο οποίος εμπλέκεται συστηματικά σε μία δραστική συλλογική μάθηση, και συνεχώς μετασχηματίζεται με σκοπό την πιο αποτελεσματική συλλογή, διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης κατά την επίδοξη της οργανωσιακής επιτυχίας.</td>
</tr>
<tr>
<td>Pedler κ.ά. (1997)</td>
<td>Ένας οργανισμός που διευκολύνει τη μάθηση για όλα τα μέλη του και μετασχηματίζεται αδιαλείπτως με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών οργανωσιακών στόχων.</td>
</tr>
<tr>
<td>Dowd (1999)</td>
<td>Ένας οργανισμός που απαρτίζεται από άτομα αφοσιωμένα στη δια βίου μάθηση και την αυτοβελτίωση.</td>
</tr>
<tr>
<td>Marquardt και Kearsley (1999)</td>
<td>Ένας οργανισμός ο οποίος διαθέτει την ισχυρή ικανότητα να συλλέγει, να αποθηκεύει και να μεταφέρει γνώση, και επομένως, να μετασχηματίζεται διαρκώς για την επίτευξη της οργανωσιακής επιτυχίας ενθαρρύνει τα άτομα μέσα και έξω από αυτόν να μαθαίνουν δουλεύοντας, ενώ αξιοποιεί στο έπακρο την τεχνολογία προκειμένου να βελτιστοποιεί τη μάθηση και την παραγωγικότητα.</td>
</tr>
<tr>
<td>Popper και Lipshitz (2000)</td>
<td>Ένας οργανισμός που αναπτύσσει μηχανισμούς για την προώθηση της παραγωγικής μάθησης.</td>
</tr>
<tr>
<td>Rowden (2001)</td>
<td>Ένας οργανισμός στον οποίο όλα τα μέλη του συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό σε δραστηριότητες περισυλλογής και επίδοσης προβλημάτων, και βρίσκονται σε διαρκή ετοιμότητα για κάθε ενδεχόμενη απαιτούμενη αλλαγή. Απαντώνται και εμφανίζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό ενελκτα σχέδια δράσης, ενθαρρύνεται ο πειραματισμός, επιβραβεύεται η επιτυχία και προωθείται η μάθηση που βασίζεται στη δράση.</td>
</tr>
<tr>
<td>Johnston και Hawke (2002)</td>
<td>Ένας οργανισμός που επιδιώκει να διαμορφώσει μία εργασιακή πραγματικότητα της οποία πρωταρχικά γνωρίσματα είναι η ευελιξία, η ομαδική εργασία, η συνεχής μάθηση και η συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωσιακές διαδικασίες.</td>
</tr>
<tr>
<td>Lewis (2002)</td>
<td>Ένας οργανισμός στον οποίο τα μέλη του προσωπικού συστηματικά αποκτούν και μοιράζονται καινούριες γνώσεις, και εμφανίζονται πρόθυμα να αξιοποιούν αυτές τις γνώσεις κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους καθώς και κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Συγγραφείς | Ορισμός του Οργανισμού Μάθησης
--- | ---
Armstrong και Foley (2003) | Ένας οργανισμός του οποίου: α) το όραμα, οι αξίες, οι αρχές και τα μοτίβα συμπεριφοράς ευνοούν ένα μαθησιακό περιβάλλον, β) οι διαδικασίες προωθούν την ατομική μάθηση και εξέλιξη μέσω του εντοπισμού των ατομικών μαθησιακών αναγκών και της διευκόλυνσης της μάθησης, γ) οι δομικές πτυχές καθιστούν δυνατή και ενθαρρύνουν τη μάθηση που συντελείται το χώρο της εργασίας.

Skyrme (2003) | Ένας οργανισμός ο οποίος διαθέτει συστήματα, μηχανισμούς και διαδικασίες που αποσκοπούν στην συνεχή βελτίωση των μελών του, καθώς και στην επίτευξη ιδρυτικής ευημερίας για τον ίδιο όσο και για τις κοινότητες στις οποίες συμμετέχει.

Örtenblad (2004) | Ένας οργανισμός που: α) εστιάζει στην αποθήκευση και την εφαρμογή γνώσης, β) ενθαρρύνει τη μάθηση που συντελείται στο χώρο της εργασίας, γ) διευκολύνει τη μαθησιακή εξέλιξη όλων των μελών του, και δ) διαθέτει μία ευέλικτη οργανική δομή η οποία επιτρέπει ελεύθερη ροή γνώσεων και πληροφοριών.

Moilanen (2005) | Ένας ενσυνείδητα διοικούμενος οργανισμός του οποίου το οραμα και οι στόχοι, οι αξίες και οι καθημερινές λειτουργίες είναι προσανατολισμένες στη μάθηση.

Yeo (2005) | Ένας οργανισμός του οποίου η λειτουργία διέπεται από την αρχή ότι η συλλογική μάθηση των μελών του οργανισμού αποφέρει βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση και ανταγωνιστικότητα.

### 2.2.2 Συστημική Προσέγγιση

Υπέρμαχος της ιδέας του οργανισμού μάθησης υπήρξε o Senge (1990a), διευθυντής του προγράμματος συστημικής σκέψης και οργανωσιακής μάθησης της Σχολής Διοίκησης Sloan του MIT. Οπαδός της συστημικής θεωρίας, ο Senge (1990a) ορίζει τον οργανισμό μάθησης, ως τον οργανισμό εκείνο που διαθέτει όχι μόνο προσαρμοστική ικανότητα, αλλά και την ικανότητα να δημιουργεί εναλλακτικές μελλοντικές προοπτικές. Σαν ένα μέρος "όπου οι άνθρωποι συνεχώς ενισχύουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που οι ίδιοι επιθυμούν, νέα και αξιόλογα νοητικά μοντέλα τροφοδοτούνται, η συλλογική έμπνευση απελευθερώνεται και το άτομο εξοικειώνεται με την ομαδική μάθηση" (Senge 1990a, p. 3). Οι πέντε θεμελιώδεις προϋποθέσεις που καλείται να πληρεί ένας οργανισμός μάθησης είναι οι ακόλουθες:

- **Προσωπική Υπεροχή (Personal Mastery):** Τα μέλη ενός οργανισμού μάθησης διαθέτουν προσωπική οποιαδήποτε, την ικανότητα δηλαδή να εμπλέκονται σε έναν αγώνιστο δια βίου μάθησης, καθώς και την αυτοπεπειθαρχία να ανεξάρτητο και να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες. Τα άτομα με υψηλό βαθμό προσωπικής οποιαδήποτε έχουν επίγνωση των αδυναμιών και των λαθος της ουγκώνης και των μαθησιακών τους κενών, καθώς και των πεδίων στα
οποία καλούνται να επιδιώξουν αυτοβελτίωση (Κεκές, 2007). Τα άτομα αυτά αποδεικνύονται πολύτιμα για έναν οργανισμό, καθώς εμφανίζουν καλύτερη μαθησιακή απόδοση, αυξημένη ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και μεγαλύτερη αίσθηση υπευθυνότητας.

✓ Νοητικά Μοντέλα (Mental Models): Τα μέλη του οργανισμού μάθησης διαθέτουν νοητικά μοντέλα, εικόνες και απόψεις σχετικά με το πώς λειτουργεί ο κόσμος μέσα στον οποίο αναπτύσσει δράση ο οργανισμός. Τα νοητικά μοντέλα συνιστούν τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούν τα μέλη του οργανισμού για να ερμηνεύουν τον κόσμο που τους περιβάλλει. Η ικανότητα των ατόμων να αμφισβητούν, να δοκιμάζουν, να αξιοποιούν και να βελτιώνουν τις εσωτερικές τους εικόνες και απόψεις, αλλά και να κατανοούν την ανάγκη αλλαγής στον τρόπο σκέψης τους, μπορεί να οδηγήσει στην άνθιση νέων αξιόλογων ιδεών στο εσωτερικό του οργανισμού.

✓ Κοινό Όραμα (Shared Vision): Η δράση του οργανισμού μάθησης καθοδηγείται από ένα συναρπαστικό κοινό αποδεκτό όραμα, το οποίο είναι ικανό να δημιουργεί μία κοινή ταυτότητα για όλα τα μέλη του και να εξασφαλίζει ότι την υποταγή των τελευταίων, αλλά στην ευλογική δέσμευση και ηθολογική δράση όραμα που στην επιδίωξη των οργανωσιακών στόχων μέσω της συνεχούς μαθησιακής τους εξέλιξης. Το κοινό όραμα αντανακλά την ικανότητα της ηγεσίας να εμπνέει και να παρακινεί τους υφιστάμενους να αναπτύξουν και να κατανοούν την ανάγκη αλλαγής στον τρόπο σκέψης τους, καθώς και να αναπτύξουν την ειλικρινή δέσμευση και ηθελημένη στρατολόγησή τους στην επιδίωξη των οργανωσιακών στόχων μέσω της συνεχούς μαθησιακής τους εξέλιξης.

✓ Ομαδική Μάθηση (Team Learning): Ο οργανισμός μάθησης υιοθετεί ένα δομικό σχηματισμό που διευκολύνει τον διάλογο και την ομαδική μάθηση. Μέσω της συλλογικής μάθησης ενσωμάτωνε οι ατομικές γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, επιτυγχάνεται ταχύτερη και πιο αποτελεσματική επίλυση των οργανωσιακών προβλημάτων και υλοποιούνται αμεσότερα οι οργανωσιακοί στόχοι. Εστιάζοντας στην ανάπτυξη προσωπικού και οργανωσιακού οράματος, ο Σέντι (1990a) θεωρεί την ομάδα ως όχημα ενσωμάτωσης και ως συνδετικό μηχανισμό ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού που μαθαίνουν συλλογικά και παράγουν νέα γνώση και στο οργανωσιακό όραμα που καλούνται τα μέλη αυτά να υλοποιήσουν. Αν και μόνη της δεν επαρκεί για να επιτευχθεί η οργανωσιακή μάθηση, η ομαδική μάθηση, συμβάλλει σημαντικά στην εξασφάλιση των οργανωσιακών ικανοτήτων και δομών που ενθαρρύνουν τη συνεργασία και τη δημιουργία των μηχανισμών σύλληψης γνώσης.

✓ Συστημική Σκέψη (Systems Thinking): Η συστημική σκέψη, που κάνει χρήση συνθέτων και δομημένων μοντέλων για να προσεγγίσει και να ερμηνεύσει τα μοτίβα της
ανθρώπινης συμπεριφοράς, αποτελεί τον ενοποιητικό παράγοντα των τεσσάρων προαναφερθέντων γνωρισμάτων του οργανισμού μάθησης. Τα μέλη ενός οργανισμού μάθησης αντιλαμβάνονται τον οργανισμό σαν μία ευνοία οντότητα και κατανοούν απόλυτα τη σύνδεση μεταξύ των επιμέρους οργανωσιακών τμημάτων. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να αντιλαμβάνονται ευκολότερα τις αιτίες των οργανωσιακών προβλημάτων, και να εντοπίζουν ταχύτερα τον βέλτιστο τρόπο για την αντιμετώπισή ή την επίλυσή τους.

2.2.3 Μαθησιακή Προσέγγιση

Σύμφωνα με την αδήριτη ανάγκη για ένα συλλογικό όραμα, οι Pedler, Burgoyne και Boydell (1991) περιγράφουν τον οργανισμό μάθησης σαν μία οντότητα που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών της και ως αποτέλεσμα αυτογνωσίας και θέλησης, συνεχώς μετασχηματίζεται με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Σύμφωνα με αυτούς τους ερευνητές, ο ιδανικός οργανισμός μάθησης εμφανίζει τα έννομα θεμελιώδη γνωρίσματα (Pedler κ.ά. 1997):

✓ Μαθησιακός Προσανατολισμός Εταιρικών Στρατηγικών (Learning Approach to Strategy): Σε έναν οργανισμό μάθησης, οι εταιρικές πολιτικές και στρατηγικές που χαράσσονται είναι προσανατολισμένες στη μάθηση.


✓ Τεχνολογία Πληροφόρησης (Information Technology): Στον οργανισμό μάθησης, η τεχνολογία της Πληροφόρησης χρησιμοποιείται εντατικά προκειμένου να καθίσταται ευρέως διαθέσιμη σε όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την ενθάρρυνση της ανάπτυξης και κατανόησης πρωτοβουλιών.

✓ Διαπλαστική Λογιστική και Έλεγχος (Formative Accounting and Control): Στον οργανισμό μάθησης, δομούνται και συντηρούνται οργανωμένα συστήματα προϋπολογισμού, αναφοράς και λογιστικής με σκοπό αυτό να συμβάλλουν σημαντικά...
στη μάθηση όλων των μελών σχετικά με το πώς λειτουργεί και κινείται το χρήμα μέσα στην επιχείρηση.

**Εσωτερική Ανταλλαγή (Internal Exchange):** Στους κόλπους ενός οργανισμού μάθησης όπου συντελείται σε μεγάλο βαθμό εσωτερική ανταλλαγή, όλες οι εσωτερικές ενότητες και τα επιμέρους τμήματα αποτελούν πελάτες και προμηθευτές σε μία αλληλεπιδράση που προορίζεται στην παροχή υπηρεσιών. Η απόκτηση γνώσεων από την επαφή με τα άλλα οργανωσιακά τμήματα όχι μόνο είναι φυσιολογική, αλλά και επιβάλλεται.

**Ευελιξία Ανταμοιβής (Reward Flexibility):** Η αυξανόμενη συμμετοχή όλων των μελών στις οργανωσιακές διαδικασίες, που χαρακτηρίζει τη λειτουργία ενός οργανισμού μάθησης, συνεπάγεται την επιτακτική ανάγκη για μία πιο ευέλικτη και δημιουργική μέθοδο ανταμοιβής. Ωστόσο, η μεγάλη ευελιξία ανταμοιβής προϋποθέτει την ύπαρξη εναλλακτικών χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και την απόδοση του κάθε ατόμου.

**Ευέλικτες Δομές (Flexible Structures):** Στους κόλπους ενός οργανισμού μάθησης, οι οργανωσιακοί ρόλοι, τα διάφορα τμήματα, τα οργανογράμματα, ακόμη και οι οργανωσιακές διαδικασίες, συνιστούν προσωρινές δομές που μπορούν εύκολα να αλλάξουν προκειμένου να προσαρμόζονται στις εκάστοτε απαιτήσεις της εργασιακής καθημερινότητας, των πελατών και της ανάγκης για καινοτομία.

**“Συνοριακοί Εργάτες” ως “Περιβαλλοντικοί Ανιχνευτές” (Boundary Workers as Environmental Scanners):** Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού διενεργείται από όλα τα μέλη του οργανισμού μάθησης, τα οποία διατηρούν επαφές με εξωτερικούς χρήστες, πελάτες, προμηθευτές, συνεταίρους και γείτονες. Σε έναν οργανισμό μάθησης, καθιερώνονται μηχανισμοί και διαδικασίες που απορρίπτουν και υποδέχονται τις πληροφορίες στο εσωτερικό του οργανισμού.

**Ενδοεταιρική Μάθηση (Inter-Company Learning):** Μέσα από κοινοπραξίες και άλλες μαθησιακές συμμαχίες, ένας οργανισμός μάθησης μαθαίνει από άλλους οργανισμούς και επιδιώκει μαζί τους αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και εμπειριών.

**Μαθησιακό Κλίμα (Learning Climate):** Στους κόλπους ενός οργανισμού μάθησης, όλοι οι μάνατζερ ζητούν ως προτού προωθήσουν καθήκον μέσω του διαλόγου και της παροχής ανατροφοδότησης και υποστήριξης, να διευκολύνουν όλα τα μέλη του οργανισμού να πειραματίζονται και να μαθαίνουν από την εμπειρία τους. O Garratt (1987) χαρακτηρίζει τη μάθηση ως το κύριο οργανωσιακό αγαθό που είναι δυνατό να αναπτυχθεί και να εμπορευθεί.
Ευκαιρίες Ατομικής Ανάπτυξης για Όλους (Self-Development Opportunities for All): Σε όλα τα μέλη ενός οργανισμού μάθησης παρέχονται πόροι και ευκολίες για ατομική ανάπτυξη και βελτίωση. Το άτομο ενθαρρύνεται να αναλαμβάνει το ίδιο την ευθύνη της ατομικής του μάθησης και ανάπτυξης.

Ο Pedler και οι συνεργάτες του (1997) τονίζουν ότι σύμφωνα με τις αναπτυξιακές theories, αν και κάθε οργανισμός αλλάζει συνεχώς κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του, επιδιώκει να διαφυλάττει και να διατηρεί αναλλοίωτα κάποια βασικά γνωρίσματα του. Η αλλαγή και η διατήρηση συνυπάρχουν, καθώς οι αλλεπάλληλες φάσεις επιφέρουν μερική τροποποίηση των ήδη υπαρχόντων χαρακτηριστικών του οργανισμού. Ο οργανισμός μάθησης μετασχηματίζεται διαρκώς προκειμένου να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες, ενώ επιδιώκει να διατηρεί το βασικό σκοπό, τις αξίες και την ταυτότητά του.

2.2.4 Στρατηγική Προσέγγιση

Σε μία προσπάθεια να επιτύχουν τον εντοπισμό και την πλήρη κατανόηση των στρατηγικών παραγόντων που είναι καθοριστικοί για την οργανωσιακή μαθησιακή ικανότητα, ο Garvin και οι συνεργάτες του (1993) επισημαίνουν τρία θεμελιώδη γνωρίσματα του οργανισμού μάθησης, που συνιστούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την οργανωσιακή μάθηση και προσαρμοστικότητα. O Garvin (1993) ορίζει ως οργανισμό μάθησης τον οργανισμό που έχει καλλιεργήσει την ικανότητα να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταδίδει συστηματικά γνώση, καθώς και να τροποποιεί τη συμπεριφορά και τη δράση του με βάση τις νέες γνώσεις και αντιλήψεις. Σε έναν οργανισμό μάθησης, τα μέλη του συνεχώς παράγουν, συλλέγουν και διαχέουν καινούρια γνώση βοηθώντας τον οργανισμό-εργοδότη τους να προσαρμόζεται από στους ανταγωνιστές του στο απρόβλεπτο και διαρκώς μεταβαλλόμενο λειτουργικό του περιβάλλον. Έτσι, οι τρεις θεμέλιοι λίθοι για τη δόμηση ενός οργανισμού μάθησης είναι οι ακόλουθοι:

- Περιβάλλον που Υποστηρίζει τη Μάθηση: Το οργανωσιακό περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση εμφανίζει τέσσερα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: ψυχολογική ασφάλεια, εκτίμηση της διαφορετικότητας, δεκτικότητα σε νέες ιδέες και διαθεσιμότητα χρόνου για περισυλλογή. Η ψυχολογική ασφάλεια συνίσταται στην ενθάρρυνση όλων των μελών του οργανισμού να διατυπώνουν με ελευθερία και άνεση τις απόψεις και τα προβλήματα τους, να διαφωνούν και να έρχονται σε αντιπαράθεση, ακόμη και με τους ανώτερους τους σε ιεραρχία. Η επίπεδη της μάθησης απαιτεί άτομα πρόθυμα να μοιράζονται τις σκέψεις και τις γνώσεις τους, να διαπράττουν λάθη με μεγιστοπόθεση
μαθησιακά οφέλη, και να υπερασπίζονται με σθένος την άποψή τους, ακόμη και αν αυτή
εκφράζει τη μειοψηφία. Αλλάζοντας σε ένα μαθησιακό περιβάλλον, η διατύπωση
αντικρουόμενων απόψεων και καινοτόμων ιδεών αποτελεί αδήριτη ανάγκη. Προκειμένου
να αποφευχθεί ο μαθησιακός λήθαργος, όλες οι προτεινόμενες απόψεις είναι ευπρόσδεκτες, απολαμβάνουν ισότιμη μεταχείριση και αξιολογούνται ομαδικά, ενώ όλα
τα μέλη πρόσκεινται θετικά απέναντι στον πειραματισμό και την αναύφεζη νέων τρόπων
εκτέλεσης των καθηκόντων τους.

Η μάθηση δεν αποσκοπεί απλώς στην επανόρθωση σφαλμάτων και την επίλυση
προβλημάτων, αλλά και στην εισαγωγή καινοτόμων νέων τρόπων εκτέλεσης καθηκόντων
και εκπομπών εργασίας. Τα μέλη του οργανισμού πρέπει να ενθαρρύνονται να
μην παραμένουν προσκλημένα σε επιτυχίες, παλαιοδοκιμασμένες και οδηγομένες
πρακτικές του παρελθόντος, αλλά να εξερευνούν νέες τεχνικές και μεθόδους. Κάτι τέτοιο,
βέβαια, συνεπάγεται τον κίνδυνο την έκληψη κάποιων εργασιών να μην στέφεται πάντα με
επιτυχία, και γι’ αυτό, η απόδοση των υπαλλήλων δεν πρέπει να αξιολογείται μόνο με
gνώμονα τα καθήκοντα που εκτελούν και τον αριθμό των οριών που εργαζόταν. Ο
dυσβάσταχτος φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με του υπερβολικό άγχος που επιφέρουν
αναπόφευκτα οι ανατρέχουσες προοπτικές θρίων ανασταλτικά για την αναλυτική και
dημιουργική σκέψη τους ενός ενός οργανισμού, καθώς και για την ικανότητα τους να
εντοπίζουν προβλήματα και να μαθαίνουν από την εμπειρία τους. Ένας οργανωσιακός
περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση επιδεικνύει χρόνο στη βελτίωση των
υπαλλήλων, αλλά άλλο ορισμό υποστηρίζει στη μάθηση τη μάθηση

Καθετωμένες μαθησιακές διαδικασίες και πρακτικές: Οι μαθησιακές διαδικασίες
αφορούν στη διήμερη, συλλογή, ερμηνεία και διάδοση πληροφοριών στο εσωτερικό
tου οργανισμού, στον πειραματισμό για την ανάπτυξη και τη δοκιμή νέων προϊόντων και
υπηρεσιών, καθώς και στην παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης για την
μαθησιακή εξέλιξη, τόσο των νεοπροσληφθέντων, όσο και των παλαιότερων και πιο έμπειρων

Προκειμένου να έχει πλήρη επίγνωση του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος
μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσει δράση, και να προσαρμόζεται σε αυτό με ευελιξία, ο
οργανισμός μάθησης συλλέγει συστηματικά πληροφοριών για τους ανταγωνιστές και τους
πελάτες του, καθώς και για τις εκάστοτε οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές τάσεις.
Επίσης, θέτει την απόδοσή του υπό διαρκεία αξιολόγηση υποβάλλοντας την σε σύγκριση με

24
πληροφοριών ακολουθεί η ερμηνεία και ανάλυσή τους, η οποία περιλαμβάνει διάλογο, παραγωγική διαφωνία και επιχειρηματολογιμένη αντιπαράθεση. Εισακούονται και εξετάζονται όλες οι απόψεις, ακόμη και αυτές που αντιτίθενται στην πλειοψηφία ή την ανώτερη διοίκηση, αναλύοντας ενδελεχώς όλες οι παράγοντες που επηρεάζουν κρίσιμες αποφάσεις, και αναθεωρούνται παγιωμένες αρχές και αντιλήψεις, όταν κρίνεται απαραίτητο. Οι καινούριες πληροφορίες και οι παραγόμενες από αυτές γνώσεις μεταδίδονται με ταχύτητα και ακρίβεια στο εσωτερικό του οργανισμού τόσο οριζόντια όσο και κάθετα μέσω συστηματικών και καθορισμένων διαδικασιών. Μέσω τακτικών συζητήσεων με ειδικούς από όλα τα οργανωσιακά τμήματα, αλλά και ειδικούς που δεν ανήκουν στο προσωπικό του οργανισμού, καθώς επίσης, και με πελάτες και προμηθευτές, εξασφαλίζεται η έγκαιρη και προσήκουσα μετάδοση των καινούριων πληροφοριών στα άτομα που καλούνται να λάβουν τις αποφάσεις από αντίστοιχα δήματα.

Στην προσπάθεια του οργανισμού μάθησης να εξοπλίζει τα μέλη του με τις απαραίτητες γνώσεις, εντάσσεται και η παροχή συστηματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης τόσο στα υποβαθμικά μέλη του προσωπικού όσο και στα πιο έμπειρα. Στους κύκλους του οργανισμού μάθησης, αναγνωρίζεται η σημαντικότητα της περαιτέρω εκπαίδευσης και αφιερώνεται σημαντικός χρόνος στην ανάπτυξη και βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζόμενων με απότερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης τους. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικός για την επίτευξη καλύτερης οργανωσιακής απόδοσης και την ενδυνάμωση του οργανωσιακού γνωστικού κεφαλαίου, είναι ο συστηματικός πειραματισμός με καινούρια προϊόντα και υπηρεσίες και νέους τρόπους εργασίας, καθώς και η επίσημη διαδικασία αξιολόγησης των νέων αυτών ιδεών.

Ηγεσία που Ενισχύει τη Μάθηση: Η οργανωσιακή μάθηση επηρεάζεται καταλυτικά από τη συμπεριφορά της ηγεσίας (Boerner, 2007; Brown και Posner, 2001; Ellinger και Bostrom, 1999; Harris, 2009; Kasper, 2002; Popper και Lipshitz, 2000; Yukl, 2002). Ηγούμενοι και αναγνωρίζουν ότι ο ηγέτης προωθεί τον διάλογο και τη διαφωνία, καλωσορίζει τη διαφορετικότητα των απόψεων και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να διατυπώνουν τις σκέψεις τους, τις οποίες ακούει προσεκτικά, ακόμη και αν έρχονται σε αντιπαράθεση με τις δικές του απόψεις. Ο ηγέτης του οργανισμού μάθησης προορίζει έμφαση στη σπουδαιότητα της συστηματικής παραγωγής, συλλογής και μετάδοσης καινούριας γνώσης, του εντοπισμού των οργανωσιακών προβλημάτων και προκλήσεων, και της ομαδικής περισυλλογής για αποτελεσματικότερη οργανωσιακή δράση.
2.2.5 Στρατηγικά Δομικά Στοιχεία του Οργανισμού Μάθησης

Συνδυάζοντας τα τρία προαναφερθέντα θεωρητικά πλαίσια που αναπτύχθηκαν από τους Senge, Pedler κ.ά. και Garvin, o Goh (1998) συνέλαβε ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο η στρατηγική αρχιτεκτονική του οργανισμού μάθησης:

**Ο** Βασίζεται σε ένα ευκρινές και συλλογικά αποδεκτό όραμα: Στον οργανισμό μάθησης, όλα τα μέλη ενεργούν βασιζόμενα όχι μόνο στις ατομικές τους γνώσεις και δεξιότητες, αλλά και στις πληροφορίες που λαμβάνουν σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους και τις προτεραιότητες του οργανισμού. Είναι βαρύνουσας σημασίας οι εργαζόμενοι να κατέχουν μία πλήρη και ευκρινή εικόνα του οργανωσιακού οράματος, προκειμένου να αναπτύσσουν τις προσήκουσες πρωτοβουλίες και να αναπτύσσουν την κατάλληλη καινοτόμα δράση για την επίτευξη των επικοινωνιακών στόχων. Εξίσου σημαντικό είναι το οργανωσιακό όραμα να χαίρει της πλήρους αποδοχής όλων των εργαζομένων, προκειμένου να αξιοποιούν με προθυμία τη δημιουργική τους ενέργεια για την υλοποίηση αυτού του οράματος.

**Ε** Επιτάσσει συμμετοχική ηγεσία και συλλογική ανάμειξη στις στρατηγικές διαδικασίες: Στο σύγχρονο άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό γίγνεθαι, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να διαχειρίζονται την επιχειρηματική αστάθεια και αβεβαιότητα, να καινοτομούν και να αναλαμβάνουν υπολογισμένα ρίσκα, είναι αδήριτη η ανάγκη για συμμετοχική ηγεσία και απαλλαγή του οργανισμού από τους στείρους κανόνες και τις ατελέσφορες διαδικασίες της ιεραρχίας. Στους κόλπους του οργανισμού, ο ηγέτης ενσαρκώνει το ρόλο, όχι του ελεγκτή, αλλά του εκγυμναστή, παρέχοντας χρήσιμη και συστηματική ανατροφοδότηση στα άτομα και ομάδες. Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ δέχεται και διαχειρίζεται κριτική και σχόλια, αντιμετωπίζοντας τα ως ενδεχόμενες μαθησιακές ευκαιρίες.

**Α** Απαιτεί οργανωσιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει την παραγωγή καινοτόμων ιδεών: Στον οργανισμό μάθησης, όλα τα μέλη του είναι εξοπλισμένα με την ικανότητα να δημιουργούν συνεχώς καινοτομία γνώση και να την αξιοποιούν, προκειμένου να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τον οργανισμό. Ωστόσο, κάτι τέτοιο προϋποθέτει τη διαρκή αμφισβήτηση του εκάστοτε καθεστώτος και των καθιερωμένων μεθόδων και διαδικασιών, καθώς και την αναζήτηση και διευκόλυνση των μελών του προσωπικού να δοκιμάζουν νέες ιδέες και εργασιακά πρότυπα, με σκοπό την αύξηση βελτίωσης των εργασιακών μεθόδων και διαδικασιών. Εύλογα, η καρποφόρα συμβολή των εργαζόμενων στην παραγωγή καινοτόμων και δημιουργικών ιδεών για τον οργανισμό απαιτεί ανταμοιβή.
Προϋποθέτει ικανότητα μεταφοράς της γνώσης σε ολόκληρο το εσωτερικό του οργανισμού: Η απόκτηση ατομικών γνώσεων και δεξιοτήτων είναι ατελέσφορη, αν οι τελευταίες δεν αξιοποιούνται από τους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ή αν δεν μεταδίδονται στο εσωτερικό του οργανισμού, προκειμένου να συμβάλουν στην επίλυση προβλημάτων και να τροφοδοτήσουν τη γέννηση νέων δημιουργικών ιδεών. Ο οργανισμός μάθησης διαθέτει αναπτυγμένα συστήματα και μηχανισμούς διάδοσης της γνώσης σε ολόκληρο το εσωτερικό του.

Επιβάλλει ομαδική εργασία και συνεργασία: Η ομαδική εργασία συνεπάγεται τη συνένωση των ατομικών γνώσεων και ικανοτήτων με σκοπό τη συλλογική αντιμετώπιση των οργανωσιακών προβλημάτων και τη συλλογική ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών. Η σύνθεση μίας ομάδας από άτομα που προέρχονται από μία ποικιλία γνωστικών και λειτουργικών πεδίων αυξάνει την αποτελεσματικότητά της.

Προϋποθέτει οργανωσιακό σχεδιασμό που ευνοεί τη μάθηση: Η οργανωσιακή δομή που αρμόζει σε έναν οργανισμό μάθησης περιγράφεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία ως με τον ελάχιστο δυνατό βαθμό τυποποίησης των οργανωσιακών διαδικασιών (Goh και Richards 1997) και των ελεγκτικών μηχανισμών (Mohrman και Mohrman 1995). Όλες οι μακρόβιες εταιρείες εφαρμόζουν αποκεντρωμένες δομές, εκχωρούν αρμοδιότητες και δεν ασκούν κεντρικό έλεγχο (de Geus 2002).

Απαιτεί προσωπικό εξοπλισμένο με τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες: Δεδομένου ότι τα περισσότερα από τα προαναφερθέντα δομικά στοιχεία του οργανισμού μάθησης προϋποθέτουν συγκεκριμένες ικανότητες από την πλευρά τόσο της ηγεσίας, όσο και των υφιστάμενων, ο οργανισμός μάθησης προσδίδει βαρύνουσα σημασία και επενδύει σημαντικά στην επιμόρφωση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζόμενων. Ωστόσο, η επιμόρφωση που παρέχει στα μέλη του ο οργανισμός μάθησης, εμφανίζει τα δύο ακόλουθα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

✔ δεν στοχεύει στην επιμόρφωση μεμονωμένων ατόμων, αλλά στη γνωστική αναβάθμιση ολόκληρων ομάδων ή οργανωσιακών τμημάτων (Mohrman και Mohrman, 1995)
✔ δεν επικεντρώνεται τόσο στην ανάπτυξη των τεχνικών δεξιοτήτων των εργαζόμενων, αλλά εστιάζει περισσότερο στην ανάπτυξη των συμπεριφορικών τους ικανοτήτων (Kiernan, 1993)
2.2.6 Προσέγγιση Ενσωμάτωσης

Σύμφωνα με τις Watkins και Marsick (1993), ο οργανισμός μάθησης είναι ο οργανισμός που συνεχώς μαθαίνει, μετασχηματίζεται και βελτιώνεται μέσω της μάθησης. Στους κόλπους του, η μάθηση, η οποία ενισχύει σημαντικά τη συλλογική ικανότητα του οργανισμού για καινοτομία και ανάπτυξη, συνιστά μία αδιάκοπη διαδικασία που χρησιμοποιείται ως στρατηγικό εργαλείο, ενσωματώνεται στην εργασία και λαμβάνει χώρα παράλληλα με αυτήν. Στο εσωτερικό του οργανισμού μάθησης, ο οποίος διαθέτει καθορισμένα συστήματα για να συσσωρεύει και να διαχείβει τη γνώση, η μάθηση αποτελεί πρωταρχικό σκοπό της οργανωσιακής στρατηγικής. Το μέλη ευθυγραμμίζονται χάρη σε ένα
κοινό, ευρέως γνωστό και αποδεκτό οργανωσιακό όραμα. Ανιχνεύουν και ερμηνεύουν το
dιαρκός μεταβαλλόμενο λειτουργικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσει δράση ο
οργανισμός. Δημιουργούν καινούρια γνώση, την οποία αξιοποιούν για να ικανοποιούν τις
ανάγκες των πελατών τους μέσα από την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών
(Marsick and Watkins 1999).

Το μοντέλο ενσωμάτωσης του οργανισμού μάθησης που προτείνουν οι Watkins και
Marsick (1993, 1996b) βασίζεται στην ενσωμάτωση δύο θεμελιωδών οργανωσιακών
στοιχείων, της δομής και του ανθρώπινου στοιχείου (Davis και Daley 2008), τα οποία
αποτελούν διαδραστικά συστατικά της οργανωσιακής αλλαγής και ανάπτυξης (Klein και
Saunders 1993, Marquardt και Reynolds 1994, Yang κ.ά. 2004). Ο οργανισμός μάθησης
dιαθέτει την ικανότητα να ενοποιεί καρποφόρα ανθρώπου και δομές προκειμένου να
επιτυχάνει τον επιθυμητό στόχο για αέναη μάθηση και αλλαγή. Οι Marsick και Watkins
(2003) εντοπίζουν επτά διακριτές αλληλενδέτες διαστάσεις του οργανισμού μάθησης,
οι οποίες συνιστούν δράσεις ή πρακτικές που εφαρμόζονται σε ατομικό, ομαδικό και
οργανωσιακό επίπεδο. Οι διαστάσεις αυτές, οι οποίες αποτελούν τον πυρήνα των
θεμελιωδών ορισμών, που έχουν διατυπωθεί για τις εταιρείες που έχουν υιοθετήσει επιτυχώς
το μοντέλο του οργανισμού μάθησης (Weldy και Gillis 2010), είναι οι ακόλουθες:

1) Συνεχής Μάθηση: Ο οργανισμός μάθησης δημιουργεί όλες τις απαιτούμενες
προϋποθέσεις προκειμένου οι εργαζόμενοι να μαθαίνουν στο χώρο εργασίας, ενώ παρέχει
συστηματικά σε όλα τα μέλη του ευκαιρίες για μάθηση και περαιτέρω εκπαίδευση,
επαγγελματική εξέλιξη και αυτοβελτίωση. Η συνεχής μάθηση προϋποθέτει άτομα πρόθυμα
να αλλάζουν, να προσαρμόζουν, να αναπτύσσονται και να αναλαμβάνουν την ευθύνη των
επαγγελματικών τους αποφάσεων.

2) Αναζήτηση και Διάλογος: Στους κόλπους του οργανισμού μάθησης, το άτομο
ενθαρρύνεται όχι μόνο να εκφράζει ελεύθερα την άποψη του, αλλά και να ακούει και να
διερευνά τις απόψεις των άλλων. Είναι αδήριτη η ανάγκη για εγκαθίδρυση και διατήρηση
μίας οργανωσιακής κουλτούρας που ευνοεί την αμφισβήτηση, τον πειραματισμό και την
παροχή συστηματικής ανάδρασης (feedback). Η αποτελεσματική αναζήτηση επιβάλλει τη
διαρκή αμφισβήτηση και επανέξταση των καθιερωμένων αρχών και προτύπων, ενώ ο
καρποφόρος διάλογος, προϋποθέτει ευρείς πνευματικούς ορίζοντες από την πλευρά όλων
των μελών του οργανισμού, απρόσκοπτη και ειλικρινή επικοινωνία.

3) Ομαδική Μάθηση: Στον οργανισμό μάθησης, η εκτέλεση των καθηκόντων βασίζεται
στην ομαδική εργασία, κάτι που επιτρέπει την αξιοποίηση μίας πληθώρας γνώσεων, ιδεών
και διαφορετικών τρόπων σκέψης. Τα μέλη των ομάδων εργασίας μαθαίνουν καθώς
εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη των στόχων της ομάδας, και ανταμείβονται ισότιμα για τα επιτεύγματά της. Η ομαδική μάθηση και η συνεργασία, που εκτιμώνται και επιβραβεύονται από την οργανωσιακή κουλτούρα, ενδυναμώνουν τη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού, καθώς προσφέρουν διόδους ανταλλαγής απόψεων και νέων τρόπων εργασίας.

Ενσωματωμένα συστήματα: Στο εσωτερικό του οργανισμού μάθησης, εγκαθιδρύονται και διατηρούνται συστήματα, χαμηλής και υψηλής τεχνολογίας, που συλλαμβάνουν και διανέμουν τη γνώση τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφα, αλλά και η ενσωμάτωση στην οργανωσιακή εργασιακή καθημερινότητα. Η πρόσβαση στα συστήματα αυτά είναι εύκολη και γρήγορη ανά πάσα στιγμή για όλα τα μέλη του οργανισμού.

Ενδυνάμωση: Τα μέλη του οργανισμού μάθησης εμπλέκονται ενεργά στη σύλληψη και την υλοποίηση του οργανωσιακού οράματος, που αποτελεί πρωταρχικό στόχο των εργαζόμενων όλων των οργανωσιακών τμημάτων και όλων των εργαρχικών βαθμίδων. Ο ηγέτης μοιράζεται με τους εργαζόμενους μία εικόνα για τη μελλοντική επιθυμητή κατάσταση, και λαμβάνει από εκείνους ιδέες, κριτική και σχόλια σχετικά με τη μετάβαση από την κατάσταση του παρόντος στην προσδοκώμενη του μέλλοντος. Η ευθύνη για την υλοποίηση του οργανωσιακού οράματος, όπως επίσης και για τη λήψη των αντίστοιχων οργανωσιακών αποφάσεων, διαμοιράζεται μεταξύ όλων των εργαζόμενων, προκειμένου οι τελευταίοι να υποκινούνται και να αποκτούν τις γνώσεις που απαιτούνται κάθε φορά για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους και τη συνακόλουθη συνδρομή τους στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Συστημική Σύνδεση: Ο οργανισμός μάθησης βρίσκεται σε συστηματική και αρμονική σύνδεση τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό (οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, νομικό, τεχνολογικό) λειτουργικό του περιβάλλον, και εξελίσσει τη μάθηση προκειμένου να προσαρμόζει τη δράση και τις εργασιακές πρακτικές του σύμφωνα με τις εκάστοτε απαιτήσεις του περιβάλλοντος του. Για το λόγο αυτό, μεριμνά συστηματικά για την προσωπική και επαγγελματική ευημερία τους, ενώ εργάζεται σε στενή συνεργασία με την εξωτερική κοινωνία που τον περιβάλλει. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να βλέπουν τον αντίκτυπο της εργασίας τους στο σύνολο του οργανισμού.

1 Στον οργανισμό μάθησης, η σύλληψη, διάχυση και ενσωμάτωση της οργανωσιακής γνώσης, στηρίζεται τόσο σε παραδοσιακά συστήματα χαμηλής τεχνολογίας, όπως τα συστήματα υποβολής προτάσεων από το προσωπικό και οι ανοιχτές συγκεντρώσεις, όσο και σε συστήματα υψηλής τεχνολογίας, όπως οι ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων, η εταιρική ιστοσελίδα (website) και το εταιρικό εσωτερικό δίκτυο (intranet).
Στρατηγική Ηγεσία: Σε έναν οργανισμό μάθησης, ο ηγέτης αντιμετωπίζει και χρησιμοποιεί τη μάθηση σαν ένα στρατηγικό εργαλείο για την επίτευξη των επιθυμητών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Σκέπτεται στρατηγικά σχετικά με το πώς θα αξιοποιήσει τη μάθηση για να εισάγει αλλαγές και να οδηγήσει τον οργανισμό σε νέες κατευθύνσεις και νέες αγορές. Ακόμη, ο ηγέτης υποστηρίζει έμπρακτα και συστηματικά τη μαθησιακή αναβάθμιση των υφιστάμενων του, ενώ αναζητώντας ο ίδιος διαρκώς μαθησιακές ευκαιρίες, παρέχει στα υπόλοιπα μέλη το πρότυπο της ορθής και καρποφόρας οργανωσιακής μαθησιακής συμπεριφοράς.

Οι Επτά Διαστάσεις του Οργανισμού Μάθησης

Γράφημα 2.2: Οι Επτά Διαστάσεις του Οργανισμού Μάθησης

Οι επτά διαστάσεις του οργανισμού μάθησης που αναλύθηκαν παραπάνω, μετριούνται σε αντιπαραβολή με δύο μεταβλητές της οργανωσιακής απόδοσης, την οικονομική και τη γνωστική απόδοση.

Οικονομική Απόδοση: Η οικονομική απόδοση αφορά στην οικονομική ευρωστία του οργανισμού, καθώς και στους πόρους που διατίθενται για την ανάπτυξη του οργανισμού και
των μελών του. Η απόδοση επένδυσης, η μέση απόδοση ανά εργαζόμενο, ο χρόνος που μεσολαβεί από τη σύλληψη ενός προϊόντος μέχρι τη διάθεσή του στην αγορά, ο μέσος χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών, το κόστος ανά συναλλαγή και το μερίδιο αγοράς, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της οικονομικής απόδοσης.

2 Γνωστική Απόδοση: Η γνωστική απόδοση αφορά στην ικανότητα του οργανισμού να συλλέγει γνώσεις και πληροφορίες, και να τις αξιοποιεί με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ώστε να ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες και τις προτιμήσεις της αγοράς-στόχου. Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, ο αριθμός των προτάσεων που υιοθετούνται κατά την οργανωσιακή δράση, το πλήθος των νεοεισηγμένων στην αγορά αγαθών, η αναλογία των εξειδικευμένων εργαζόμενων σε σχέση με το σύνολο του προσωπικού, η συνολική δαπάνη για την αξιοποίηση της τεχνολογίας και τη διαχείριση της γνώσης, και τέλος, ο αριθμός των εργαζόμενων που αποκτούν καινούριες γνώσεις και δεξιότητες ετησίως, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της γνωστικής απόδοσης.

2.2.7 Η Μελέτη του Οργανισμού Μάθησης

Η αυξανόμενη σπουδαιότητα της ιδέας του οργανισμού μάθησης για την οργανωσιακή επιβίωση και ευημερία παρακίνησε τους μελετητές της Επιστήμης της Διοίκησης να διερευνήσουν τη συσχέτιση του οργανισμού μάθησης με μία πληθώρα έννοιες της οργανωσιακής θεωρίας.


2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ

2.3.1 Ορισμός της Οργανωσιακής Δομής


Ο Child (1972) ταυτίζει την οργανωσιακή δομή με την τυπική ανάθεση των οργανωσιακών ρόλων, καθώς και με τους διοικητικούς μηχανισμούς που ελέγχουν και ενσωματώνουν τις εργασιακές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που υπερβαίνουν τα τυπικά όρια του οργανισμού. Η οργανωσιακή δομή ορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η εξουσία, ανατίθενται και εκτελούνται τα εργασιακά καθήκοντα (Hunter, 2002), και συναλλάσσονται οι εσωτερικοί παίκτες (εργαζόμενοι) με τους εξωτερικούς (πελάτες) (Bolman και Deal 1997). Παρέχει το πλαίσιο για τη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών και συνιστά το όχημα με το οποίο οι επιλογές αυτές υλοποιούνται (Grant 1998, Spanos κ.ά. 2001).

Ο Bunge (1979, 1985) επισημαίνει ότι η δομή απαρτίζεται τόσο από στέρεα (hard) συστατικά, όπως τα άτομα, οι ομάδες και τα τμήματα, όσο και από εύκαμπτα (soft) συστατικά, όπως οι σχέσεις μεταξύ οργανωσιακών στοιχείων. Χαρακτηρίζει τη δομή ως την κυρίαρχη σύνθεση σχέσεων μεταξύ των στοιχείων εκείνων που βρίσκονται στον πυρήνα των οργανωσιακών διεργασιών (Johannessen κ.ά. 1997). Η οργανωσιακή δομή επηρεάζει καταλυτικά τη ροή των πληροφοριών, τη φύση και το πλαίσιο των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων, ενώ επιδρά σημαντικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τη διαχείριση
των διαθέσιμων πόρων και τα οργανωσιακά συστήματα που συνδέονται με την ανάπτυξη
tων λειτουργιών του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του (Bartol και Martin 1994,
συνεργασία όσο και τη συνεργασία του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον (Singh
2009), τις μεθόδους συντονισμού, τον βαθμό τυποποίησης και πολυπλοκότητας (Bower
1970).

Ο δομικός σχεδιασμός παρακωλύει ή διευκολύνει αποφασιστικά την ικανότητα ενός
οργανισμού να εφαρμόζει την κατάλληλη στρατηγική, να προσαρμόζεται στις ενδεχόμενες
αλλαγές, να μαθαίνει, να καινοτομεί και να δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τους πελάτες
tου (Martínez-León και Martínez-García 2011, Robbin και DeCenzo 2005). Η οργανωσιακή
dομή καθιστά εφικτή και καρποφόρα την εφαρμογή των διαδικασιών και κανόνων του
μάνατζερ με σκοπό τον σχεδιασμό, την καθοδήγηση, την οργάνωση και τον έλεγχο των
δραστηριοτήτων του οργανισμού (Mullin 1996).

2.3.2 Η Συγκυριακή Θεωρία (Contingency Theory)

Σύμφωνα με την κλασική θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης, ο οργανισμός αποτελεί
μία “μηχανή” που εστιάζει πρωτίστως στην εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων προκειμένου
tου να διαχωρίζει τις εργασιακές διαδικασίες σε συγκεκριμένα καθήκοντα, να κάνει
αποτελεσματική ανάθεση των καθηκόντων στους εργαζόμενους και να επιβλέπει
συστηματικά την απόδοση των τελευταίων. Με τον τρόπο αυτό, διαμορφώνεται ένα
εσωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο ο μάνατζερ διαδραματίζει το ρόλο του
προγραμματιστή και επιβλέποντα με στόχο να επιτύχει τη βέλτιστη προσαρμογή του
οργανισμού στο εξωτερικό του περιβάλλον (Fayol 1949, Morgan 1997). Ωστόσο, δεδομένης
tης δυσχέρειας του οργανισμού να διαχειρίζεται τις αλλεπάλληλες αλλαγές του δυναμικού
και πολυπλοκού λειτουργικού περιβάλλοντος (Hong 1999), οι υποστηρικτές της θεωρίας
της συνάφειας (contingency theory) απορρίπτουν την ύπαρξη ενός δομικού σχεδιασμού
ιδανικού για κάθε οργανισμό. Ταυτίζουν την αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής δομής
με την ορθή αντιστοιχία μεταξύ της τελευταίας και του λειτουργικού περιβάλλοντος, μέσα
στο οποίο αποτελεί η αναπτύσσεται δραστηριότητα ο οργανισμός (Burns και Stalker 1961, Lawrence και
οργανωσιακής στρατηγικής τονίζουν ότι οι οργανισμοί που επιμένουν να λειτουργούν στο
πλαίσιο ενός σταθερού και αμετάβλητου δομικού σχηματισμού, αδυνατούν να εξασφαλίσουν


² Στον τομέα της οργανωσιακής διοίκησης, ο λειτουργισμός (functionalism) είναι μία φιλοσοφία σχεδιασμού, σύμφωνα με την οποία ο δομικός σχηματισμός ενός οργανισμού πρέπει να στηρίζεται στην καθορισμένη του λειτουργία, ενώ κάθετε που δεν εξυπηρετεί έναν ευκρινή και πρακτικό σκοπό θα πρέπει να εξαλείφεται (Business Dictionary, 2012).

Αντίθετα, η οργανική δομή βασίζεται στην ιδέα ότι οι οργανισμοί συνιστούν πολύπλοκες ζωντανές οντότητες, οι οποίες περιβάλλονται από ένα σύνολο ανταγωνιστών. Διέπεται από τη φιλοσοφία ότι οι οργανισμοί συνιστούν συνεργαζόμενα κοινωνικά συστήματα που έχουν άτυπες κανόνες και δομές, ενώ τα μέλη τους είναι συναισθηματικά ύπνοι (Wang και Ahmed 2003).


Στο πλαίσιο της οργανικής δομής, επιδεικνύοντας έμπρακτα την προτίμησή τους προς τη συμμετοχική ηγεσία, οι μάνατζερ ενθαρρύνουν όλους τους εργαζόμενους να παρέχουν ενεργά μέρος στη διοίκηση του οργανισμού, προωθώντας μία οργανωσιακή κοινωνία ευθύτητας, διαλόγου και αμοιβαίας εμπιστοσύνης (Hankinson 1999). Η λήψη αυστηρών γραφειοκρατικών κανόνων επιτρέπει την απρόσκοπτη ροή και ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών, ενθαρρύνει την άτυπη και άμεση επικοινωνία, τόσο προς τα ανώτερα όσο και προς τα κατώτερα στρώματα, ενώ προωθεί την αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων και ομάδων (Ahmed 1998).

Παράλληλα με τη λήψη αυστηρών γραφειοκρατικών κανόνων, οι οργανισμοί αποτελούν συνεργαζόμενα κοινωνικά συστήματα που έχουν άτυπες κανόνες και δομές. Η απουσία αυστηρών γραφειοκρατικών κανόνων επιτρέπει την άτυπη και άμεση επικοινωνία, τόσο προς τα ανώτερα όσο και προς τα κατώτερα στρώματα, ενώ προωθεί την αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων και ομάδων (Ahmed 1998).

Τη ζωτικής σημασίας υποχρέωση των οργανισμών να αναπροσαρμόζονται συνεχώς στις εκάστοτε απαιτήσεις του περιβάλλοντος τους επισημαίνουν και οι Lawrence και Lorsch

3 Συνεργασία μεταξύ εργαζόμενων ποικίλλων αρμοδιοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων.
(1967). Υπογραμμίζουν ότι είναι απαραίτητο για τους σύγχρονους οργανισμούς να επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα τόσο διαφοροποίησης όσο και ενσωμάτωσης προκειμένου να εξασφαλίζουν την επιχειρηματική τους επιβίωση και ευημερία. Οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να πραγματοποιούν μία αποτελεσματική διαφοροποίηση των επιμέρους τμημάτων τους για δύο λόγους: πρώτον, προκειμένου καθένα από αυτά τα τμήματα να αναπτύσσει τα κατάλληλα γνωρισματικά ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, και δεύτερον, προκειμένου οι οργανισμοί να επιτυγχάνουν καρποφόρα ενοποίηση των προσπαθειών των επιμέρους τμημάτων με σκοπό την άρτια διεκπέραση των οργανωσιακών διεργασιών και την υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων.

2.3.3 Οι Θεμελιώδεις Διαστάσεις της Οργανωσιακής Δομής


προκαθορισμένους εργασιακούς τους ρόλους, περιορισμένη ανάληψη πρωτοβουλιών και έντονα κωδικοποιημένη εργασιακή συμπεριφορά (Bodewes 2002, Wei κ.ά. 2011).


Η εξειδίκευση διακρίνεται σε οριζόντια και κάθετα (Mintzberg 1983). Η οριζόντια εξειδίκευση συνιστάται στον καταμερισμό της εργασίας που πραγματοποιείται στο ίδιο
ιεραρχικό επίπεδο, και αναφέρεται στον αριθμό και την ποικιλία των διαφορετικών
καθηκόντων που αντιστοιχούν σε κάθε εργασιακό ρόλο, καθώς και στην αναλογία της
συνολικής δραστηριότητας που αντιπροσωπεύει καθένα από αυτά τα καθήκοντα (Lloria
2007). Η οριζόντια εξειδίκευση συνιστά έναν συνεχή άξονα (continuum). Στο ένα άκρο της
χαμηλής οριζόντιας εξειδίκευσης, συναντούμε έναν εργαζόμενο ο οποίος εκτελεί πολλαπλές
λειτουργίες και συνεχώς μεταπηδά από τη μία δραστηριότητα στην άλλη. Στο άλλο άκρο της
υψηλής οριζόντιας εξειδίκευσης, συναντούμε ένα μέλος του προσωπικού που εστιάζει όλες
tις προσπάθειες του στη βέλτιστη εκτέλεση ενός μεμονωμένου υπερ-εξειδικευμένου καθήκοντος
(Moreno-Luzón κ.ά. 2001). Η κάθετη εξειδίκευση συνδέεται άρρητα με την
σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου και αφορά στον καταμερισμό της εργασίας με κάθετο
προσανατολισμό. Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η
εκτέλεση μίας εργασίας συνιστούν αρμοδιότητες της ίδιας εργασιακής θέσης (Martínez-León και
Martínez-García 2011). Σε συνθήκες υψηλής κάθετης εξειδίκευσης, η ευθύνη για τον
σχεδιασμό, τον συντονισμό και την εκπλήρωση μίας εργασίας δεν βαρύνει το ίδιο άτομο,
enώ αντίθετα, το χαμηλό επίπεδο κάθετης εξειδίκευσης υποδηλώνει ότι ο εργαζόμενος που
εκτελεί μία εργασία συμμετέχει ενεργά στον σχεδιασμό και τον συντονισμό της (Lloria
2007).

Λιγότερο δημοφιλής από τις τρεις προηγούμενες είναι η δομική διάσταση που ο Mintzberg

Η “κατήχηση” συνιστά μία διαδικασία κοινωνικοποίησης που αποσκοπεί στη βέλτιστη και ομαλότερη δυνατή προσαρμογή και ενσωμάτωση των νέων μελών του προσωπικού στο λειτουργικό περιβάλλον του οργανισμού (Clark 2005, Taylor και Poyner 2008). Μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των επίσημων τακτικών μέσω των οποίων οι οργανωσιακοί κανόνες, οι αξίες και τα πρότυπα συμπεριφοράς εμφυσούνται στους εργαζόμενους, προκειμένου οι τελευταίοι να αποτελούν παραγωγικές μονάδες του οργανισμού και να είναι ικανοί να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναπτύσσουν δράση σε αρμονία με την ιδεολογία του οργανισμού (Martínez-León και Martínez-García 2011, Mintzberg 1983).

2.3.4 Η Τυπολογία Οργανωσιακής Δομής του Mintzberg

Την επιτακτική ανάγκη συμβατότητας μεταξύ της δομής και του λειτουργικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού επισημαίνει και ο Mintzberg (1979), ο οποίος συγκαταλέγει το περιβάλλον στους πέντε συγκυριακούς παράγοντες (situational factors) που επηρεάζουν την οργανωσιακή δομή. Επιδεικνύοντας μία τάση προς τον αριθμό πέντε, ο Mintzberg (1983) προτείνει μία τυπολογία πέντε θεμελιωδών τύπων οργανωσιακής δομής. Η τυπολογία αυτή βασίζεται στον εντοπισμό:

.ContainsKey(basic organizational types)

1. Ανώτερη Διοίκηση (Strategic Apex): Πρόκειται για τους επικεφαλής του οργανισμού (διευθυντές και ανώτερα στελέχη) που είναι υπεύθυνοι για τη σύλληψη του οργανωσιακού οράματος και τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων. Έχουν ως πρωταρχικό σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών και της “απόδοσης επί της επένδυσης” (ROI).

2. Μεσαία Στελέχη (Middle Line): Πρόκειται για τους εργαζόμενους που αποτελούν το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην ανώτερη διοίκηση και τον παραγωγικό πυρήνα. Ακολουθώντας τις κατευθυντήριες γραμμές που χαράσσονται από την ανώτερη διοίκηση, αναθέτουν καθήκοντα στους εργαζόμενους που απαρτίζουν τον παραγωγικό πυρήνα, ελέγχουν και επιβλέπουν το τμήμα ή την ομάδα εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνοι.
3. Λειτουργικός Πυρήνας (Operating Core): Εδώ ανήκουν όλοι οι εργαζόμενοι που δουλεύουν απευθείας στην παραγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού. Πρόκειται για το οργανωσιακό τμήμα από το οποίο παράγεται η επιχειρηματική αξία του οργανισμού.

4. Τεχνοδομή (Technostructure): Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τους αναλυτές και τους εμπειρογνώμονες οι οποίοι καθορίζουν τις τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τον παραγωγικό πυρήνα. Οι εργαζόμενοι που απαρτίζουν την τεχνοδομή σχεδιάζουν, προγραμματίζουν, τροποποιούν και ελέγχουν τη ροή εργασίας του παραγωγικού πυρήνα. Βοηθούν τον οργανισμό να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός του και καθιερώνουν τυποποιημένα μοτίβα οργανωσιακής δράσης.

5. Υποστηρικτικός Μηχανισμός (Support Staff): Εδώ ανήκουν όλοι οι εργαζόμενοι των οποίων πρωταρχικό μέλημα αποτελεί η παροχή υποστήριξης προς τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, με σκοπό να εξασφαλίζουν στους τελευταίους τις συνθήκες για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Αυτό το οργανωσιακό τμήμα περιλαμβάνει εργαζόμενους που καθορίζουν και αρμοδιοτήτων, όπως είναι οι εργαζόμενοι του λογιστηρίου και του τμήματος δημοσίων σχέσεων, τα άτομα που στελεχώνουν την υποδοχή (reception) του οργανισμού, κ.ά.

πέντε κύριων συντονιστικών μηχανισμών

1. Άμεση Επίβλεψη (Direct Supervision): Ένα άτομο είναι υπεύθυνο για τη διεκπεραίωση της εργασίας περισσότερων ατόμων, παρέχοντας καθοδήγηση και επιβλέποντας τις εργασιακές διαδικασίες. Κάθε εργαζόμενος αναφέρεται απευθείας σε ένα μάνατζερ, του οποίου το εύρος ελέγχου εμφανίζεται συνήθως ιδιαίτερα διευρυμένο.

2. Τυποποίηση Εργασίας (Standardization of Work): Η διεκπεραίωση κάθε εργασίας ακολουθεί σταθερούς κανόνες και τυποποιημένες διαδικασίες.

3. Τυποποίηση Παραγωγής (Standardization of Output): Τα αποτελέσματα της οργανωσιακής εργασίας -οι ιδιότητες των παραγόμενων προϊόντων και το επίπεδο απόδοσης του προσωπικού- προκαθορίζονται. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν τον τρόπο και τα μέσα για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί προηγουμένως από τους ανωτέρους τους.

4. Τυποποίηση Δεξιοτήτων (Standardization of Skills): Η διεκπεραίωση των εργασιών απαιτεί υψηλή εξειδίκευση, στοχευμένη εκπαίδευση και συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες από την πλευρά του προσωπικού. Η εκπαίδευση των εργαζόμενων πριν και ξεκινήσουν να δουλεύουν για τον οργανισμό αποτελεί συχνό φαινόμενο.

5. Αμοιβαίος Συντονισμός (Mutual Adjustment): Η διεκπεραίωση των εργασιών βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη στενή συνεργασία και τον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ των μελών του
προσωπικού. Οι εργαζόμενοι οργανώνουν και συντονίζουν οι ίδιοι την εργασία τους, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της άτυπης επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους. Βεβαίως, κάτι τέτοιο προϋποθέτει αυστηρό και λεπτομερή καταμετρημένο καθηκόντων.

οκτώ παραμέτρων σχεδιασμού

1. Εξειδίκευση (Job Specialization): Η εξειδίκευση της εργασίας λαμβάνει δύο διαστάσεις, την οριζόντια και την κάθετη. Η οριζόντια εξειδίκευση ορίζει το εύρος των καθηκόντων που ανατίθενται σε μία οργανωσιακή θέση, ενώ η κάθετη εξειδίκευση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος έχει τον έλεγχο και τη διαχείριση της εργασίας που διεκπεραίωνε.

2. Επιμόρφωση και “Κατήχηση” (Training and Indoctrination): Η επιμόρφωση αφορά στη διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, ενώ η εμφύσηση αφορά στη διαδικασία κατά την οποία τα μέλη του προσωπικού μυούνται με επίσημο τρόπο στην οργανωσιακή κουλτούρα.

3. Τυποποίηση Συμπεριφοράς (Behavior Formalization): Η προτυποποίηση της συμπεριφοράς αφορά στον βαθμό στον οποίο η εργασιακή συμπεριφορά του προσωπικού ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα και διέπεται από τυπικούς κανόνες, ενώ αντανακλά την οργανωσιακή επιδίωξη για ρύθμιση, πρόβλεψη και έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων εντός του οργανισμού.

4. Ομαδοποίηση (Grouping): Ο σχηματισμός ομάδων εργασίας ευνοεί δύο θεμελιώδες συντονιστικούς μηχανισμούς, την άμεση επίβλεψη και τον αμοιβαίο συντονισμό, ενώ δημιουργεί τη βάση για την τυποποίηση της παραγωγής παρέχοντας κοινά κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης. Η σύνθεση των ομάδων εργασίας στηρίζεται κυρίως σε δύο βασικά κριτήρια: είτε στις γνώσεις και ικανότητες, τις διαδικασίες και λειτουργίες που απαιτούνται για την παραγωγή των αγαθών του οργανισμού είτε στις ανάγκες και τις συνθήκες της αγοράς στην οποία στοχεύει ο οργανισμός.

5. Μέγεθος Ομάδων Εργασίας (Unit Size): Το μέγεθος των ομάδων εργασίας πρέπει να συνάδει με τον συντονιστικό μηχανισμό που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό. Όσο μεγαλύτερες είναι οι ομάδες εργασίας, τόσο δυσχερέστερος είναι ο συντονισμός της εργασίας μέσω της άμεσης επίβλεψης. Οι μεγάλες ομάδες εργασίας συναντώνται κατά κύριο λόγο σε οργανισμούς στους οποίους χρησιμοποιείται η τυποποίηση σαν συντονιστικός μηχανισμός, και μάλιστα, εμφανίζονται συχνά στον λειτουργικό πυρήνα, όπου η τυποποίηση συμπεριφοράς είναι εντονότερη.
6. Συστήματα Σχεδιασμού και Ελέγχου (Planning and Control Systems): Τα συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου αξιολογούν κατά πόσο οι οργανωσιακές διαδικασίες προαρθούν σύμφωνα με τον οργανωσιακό προγραμματισμό, καθώς και κατά πόσο απαιτείται αυστηρότερος ελέγχος. Δύο τύποι τέτοιων συστημάτων συναντώνται: α) ο έλεγχος απόδοσης (performance control) που αξιολογεί την απόδοση των εργαζόμενων με κριτήριο την επίτευξη μετρήσιμων ποσοτικά και χρονικά στόχων, και β) ο προγραμματισμός δράσεων (action planning), κατά τον οποίο συγκεκριμένες δράσεις και ενέργειες προκαθορίζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

7. Εργαλεία Διασύνδεσης (Liaison Devices): Τα εργαλεία διασύνδεσης διευκολύνουν τον σχεδιασμό, την εργασία και τον έλεγχο της εργασίας μέσω αμοιβαίου συντονισμού. Αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ομάδων εργασίας, όταν τα κάθετα κανάλια επικοινωνίας δεν επαρκούν. Τέτοια εργαλεία διασύνδεσης είναι οι "coordination managers", οι έκτακτες ή μόνιμες επιτροπές συντονισμού και η μητρική δομή.

8. Αποκέντρωση (Decentralization): Η αποκέντρωση αφορά στον βαθμό στον οποίο η εξουσία λήψης αποφάσεων και ο έλεγχος διαμοιράζονται σε περισσότερα του ενός άτομα στο εσωτερικό του οργανισμού. Ανάλογα με τον τρόπο διαμοιρασμού, η αποκέντρωση μπορεί να είναι: α) κάθετη, όταν η εξουσία λήψης αποφάσεων παύει να είναι αποκλειστικό προνόμιο της ανώτερης διοίκησης, αλλά διαμοιράζεται και στα υπόλοιπα ιεραρχικά επίπεδα, και β) οριζόντια, όταν εκτός από τα αρμόδια μεσαία στελέχη συμμετέχουν άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις στο κάθετο θέμα, όπως αναλυτές, εμπειρογνώμονες, κ.ά. Ακόμη, ανάλογα με τον βαθμό συμμετοχής όλων των οργανοσιακών τμημάτων στη λήψη αποφάσεων, η αποκέντρωση χαρακτηρίζεται ως: α) επιλεκτική, όταν οι αποφάσεις ανάλογα με το κάθε θέμα λαμβάνονται από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, και β) παράλληλη, όταν οι αποφάσεις για μεγάλο αριθμό ζητημάτων λαμβάνονται μόνο από ένα συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού.

▌ πέντε συγκυριακών παραγόντων

1. Ηλικία: Η ηλικία ενός οργανισμού επηρεάζει καθοριστικά τον βαθμό τυποποίησης των εργασιακών διαδικασιών και της παραγωγής, καθώς και τον βαθμό προτυποποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ετών λειτουργίας ενός οργανισμού, τόσο υψηλότερος είναι ο βαθμός τυποποίησης που διέπει τη λειτουργία του, αλλά και ο βαθμός προτυποποίησης που καθορίζει τη συμπεριφορά του προσωπικού.

2. Μέγεθος: Το μεγάλο μέγεθος ενός οργανισμού παρουσιάζει θετική συσχέτιση, τόσο με την προτυποποίηση της συμπεριφοράς, όσο και με την τυποποίηση, δεδομένου μάλιστα, ότι η
τελευταία αποτελεί συχνά, τον κύριο συντονιστικό μηχανισμό στους μεγάλους οργανισμούς. Ακόμη, το μεγάλο μέγεθος ενός οργανισμού συνεπάγεται εντονότερη ανάγκη για εξειδίκευση, μεγάλες σε μέγεθος ομάδες εργασίας, εργαλεία συντονισμού, εξελιγμένα συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου.

3. Τεχνικό Σύστημα (Technical System): Το τεχνικό σύστημα συνίσταται στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται προκειμένου οι οργανωσιακοί πόροι να μετασχηματίζονται σε παραγόμενα αγαθά. Το εύκολα ρυθμιζόμενο τεχνικό σύστημα που ακολουθεί σταθερούς κανόνες, συνεπάγεται μία πιο τυποποιημένη οργανωσιακή λειτουργία και μία γραφειοκρατική οργανωσιακή δομή. Αντίθετα, ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο τεχνικό σύστημα οδηγεί σε πολυπληθέστερο και πιο επαγγελματικό υποστηρικτικό μηχανισμό, μεγαλύτερη επιλεκτική αποκέντρωση της εργασίας, καθώς και ευρύτερη χρήση εργαλείων για τον συντονισμό της εργασίας αυτών των εργαζόμενων. Με τέλος, ένα αυτοματοποιημένο τεχνικό σύστημα διευκολύνει τη μετάβαση από μία γραφειοκρατική σε μία οργανική δομή.

4. Περιβάλλον: Το περιβάλλον είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται ένας οργανισμός. Η φύση των παραγόμενων αγαθών, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, η γεωγραφική τοποθεσία, οι οικονομικές, πολιτικές και μετεωρολογικές συνθήκες, κ.ά. Το περιβάλλον του οργανισμού προσδιορίζεται από τις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις: α) σταθερότητα, που αφορά στο βαθμό στον οποίο το περιβάλλον είναι ευάλωτο σε απρόβλεπτες μεταβολές του πολιτικού και οικονομικού σκηνικού ή απρόσμενες αλλαγές των καταναλωτικών τάσεων, της τεχνολογίας και των συνθηκών ανταγωνισμού, β) πολυπλοκότητα, που αφορά στη φύση των παραγόμενων αγαθών, καθώς και στις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την παραγωγή τους, γ) ομοιομορφία, που αφορά στο εύρος των πελατών και των παραγόμενων αγαθών, και δ) εχθρικότητα, που αφορά στις συνθήκες ανταγωνισμού, τη διαθεσιμότητα των πόρων και τις οργανωσιακές σχέσεις με την κυβέρνηση και άλλους εξωτερικούς παράγοντες.

5. Εξουσία: Ο εξωτερικός έλεγχος που ενδεχομένως υφίσταται ένας οργανισμός, οι προσωπικές ανάγκες των μελών του, αλλά και οι εκάστοτε τάσεις της διοίκησης επιχειρήσεων επηρεάζουν σημαντικά την οργανωσιακή δομή και λειτουργία. Ο στενός εξωτερικός έλεγχος συνεπάγεται μία πιο κεντροποιημένη δομή και μία πιο τυποποιημένη λειτουργία του οργανισμού. Παράλληλα, η ανάγκη των μελών για έλεγχο των οργανωσιακών αποφάσεων, τουλάχιστον εκείνων που αφορούν στα δικά τους καθήκοντα, οδηγεί επίσης, συχνά σε δομές υπερβολικά συγκεντρωτικές. Με τέλος, οι κυρίαρχες κάθε φορά τάσεις
οργανωσιακού σχεδιασμού μπορεί να οδηγήσουν στην υιοθέτηση μίας δομής, συχνά ακατάλληλης.
2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ (PERFORMANCE)

2.4.1 Ορισμός της Οργανωσιακής Επίδοσης


Στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής θεωρίας, συναντάται μία σημαντική διαμάχη σχετικά με την καταλληλότητα των ποικίλων προσεγγίσεων για την αντίληψη και την μετρητική της οργανωσιακής επίδοσης, κυρίως λόγω της πολυπλοκότητας και της πολυδιάστατης υπόστασης της τελευταίας (Reklitis και Τρίβελλας 2002). Οι Μπόρντος και Στοντόν (1997), Ρόθς κ.ά. (2008), και οι Βενκατραμάν και Ραμανύζιαν (1986) τονίζουν μία παραδοσιακή κυρίαρχη τάση των οργανισμών να αξιολογούν την απόδοσή τους στηριζόμενοι σε απτά οικονομικά αποτελέσματα, όπως είναι τα καθαρά κέρδη, ο όγκος των πωλήσεων, το λειτουργικό κόστος και το μερίδιο αγοράς. Ταυτόχρονα, επισημαίνουν τη λιγότερο συνήθη χρήση άυλων μεγεθών, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ποιότητα των προϊόντων και ο ρυθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, ως δεικτών οργανωσιακής επίδοσης. Οστόσο, οι Βοντίς (2003), Μαντρίνακ και Μόιλ (1996), Μπίτσαρ και Πάττ (2000) υπογραμμίζουν ότι στους κόλπους της σύγχρονης κοινωνίας της γνώσης, τα παραδοσιακά καθαρά οικονομικά κριτήρια της οργανωσιακής επίδοσης αδυνατούν να εκφράσουν τη στρατηγική, τις διαδικασίες και άλλα παρόμοια άυλα αγαθά, όπως είναι η
γνώση, η καινοτομία και η πελατειακή πιστότητα. Η ευμεταβλητότητα της παγκόσμιας αγοράς, η επικτακτική ανάγκη για πιο ευέλικτες και προσαρμοστικές εταιρείες, η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας και των οργανωσιακών ρόλων, η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας, ο έντονος ανταγωνισμός και η ανάγκη εφαρμογής πελατοκεντρικών τακτικών, καθιστούν απαραίτητη την αναθεώρηση των κριτηρίων μέτρησης της οργανωσιακής επίδοσης (Glaveli και Karassavidou 2011, Neely 1999).


Οι Dyer και Reeves (1995) επισημαίνουν τέσσερα κριτήρια μέτρησης της οργανωσιακής επίδοσης: τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους (εργασιακή ικανοποίηση, απουσία από την εργασία), τα οργανωσιακά αποτελέσματα (παραγωγικότητα, ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών, ικανοποίηση πελατών, παραγωγική ευελιξία), τα οικονομικά/λογιστικά αποτελέσματα (απόδοση επένδυσης, απόδοση ιδίων κεφαλαίων, κερδοφορία, πωλήσεις), και τα αποτελέσματα κεφαλαιαγοράς (τιμή μετοχής, ανάπτυξη). Οι Delaney και Huselid (1996) προτείνουν την αξιολόγηση της επίδοσης ενός οργανισμού προβαίνοντας σε διαφοροποίηση μεταξύ α) της οργανωσιακής επίδοσης, που αφορά στην ποιότητα και την καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, στην ικανοποίηση των μελών του προσωπικού, στη σχέση των εργαζόμενων τόσο με τη διοίκηση όσο και με τους συναδέλφους τους, και β) της επίδοσης αγοράς, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα μάρκετινγκ του οργανισμού, στη συνολική αύξηση των πωλήσεων και τη συνολική κερδοφορία. Επίσης, τονίζουν τη σκοπιμότητα αξιολόγησης της επίδοσης ενός οργανισμού σε σύγκριση με εκείνη των κυριότερων ανταγωνιστών του κλάδου.

Οι Tippins και Sohi (2003) στηρίζουν την αξιολόγηση της οργανωσιακής επίδοσης στη μέτρηση τεσσάρων θεμελιωδών διαστάσεων που είναι η σχετική κερδοφορία, η απόδοση
επένδυσης, η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και η συνολική αύξηση των πωλήσεων. Οι Woo και Willard (1983) ορίζουν ως κριτήρια επίδοσης του οργανισμού το ποσοστό κέρδους, την θέση του οργανισμού στην αγορά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, τον όγκο των πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς. Ο Miller (1990) δίνει έμφαση στην απόδοση και την ταμιακή ροή της επένδυσης, στην παραγωγικότητα και το μερίδιο αγοράς. Ακολουθώντας τις κυριάρχη στάσεις της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, ο Li-An Ho (2011) κάνει σαφή διαχωρισμό μεταξύ της οικονομικής επίδοσης, που αναφέρεται στην σχετική κερδοφορία, την απόδοση επένδυσης και τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων, και της απόδοσης αγοράς, που αφορά στο μερίδιο αγοράς, το ποσοστό κέρδους και την εικόνα του οργανισμού, η οποία περιλαμβάνει την εικόνα του οργανισμού, τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζόμενων.

2.4.2 Το Πλαίσιο Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)


Το Πλαίσιο Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας συνιστά ένα εργαλείο που μεταφράζει τη στρατηγική του οργανισμού σε ένα περιεκτικό σύνολο κριτηρίων οργανωσιακής επίδοσης

Το εργαλείο μέτρησης των Kaplan και Norton χρησιμοποιείται ευρέως από την συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών που εδρεύουν στη Γερμανία, την Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο (Gehrke και Horvath 2002) ενώ έχει δοκιμαστεί από το 60% των εταιρειών της Fortune 1000 στις ΗΠΑ (Silk 1998). Παρά τις αμφιβολίες μέρη των επιστημόνων για τη χρηστικότητα και την αποτελεσματικότητά του, το θεωρητικό υπόβαθρο και τις αιτιατικές σχέσεις στις οποίες στηρίζεται (Chenhall 2005, Gröjer και Johanson 1999, Marr και Schiuma 2003, Nørreklit 2003), το Πλαίσιο Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας έχει τον υπόλοιπο ισχύ στην βιομηχανία της οργανωσιακής επίδοσης (Glaveli και Karassavidou 2011). Θεωρείται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ως θεορητικό υπόβαθρο και την αποτελεσματικότητά του, το θεωρητικό υπόβαθρο και την αποτελεσματικότητά του. Οι κανόνες του εργαλείου είναι απαραίτητα για την αξιολόγηση του άυλου κεφαλαίου (intangible assets) του οργανισμού (Bontis κ.ά. 1999, Petty και Guthrie 2000). Σε μία προσπάθεια να ενθαρρύνει τους μάνατζερ να βλέπουν από την ώθηση των στρατηγικών αποτελεσμάτων στο θεμέλιο, οι κανόνες του εργαλείου είναι απαραίτητα για την αξιολόγηση του άυλου κεφαλαίου (intangible assets) του οργανισμού (Bontis κ.ά. 1999, Petty και Guthrie 2000).

Η οικονομική προοπτική: Αντανάκλα την παραδοσιακή ανάγκη για ακριβή και αξιόπιστα από-οικονομικά στοιχεία, και επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας της στρατηγικής του οργανισμού (Punniyamoorthy και Murali 2008). Οι


Η προοπτική του πελάτη: Εστιάζει στον καθορισμό των τμημάτων της αγοράς στα οποία στοχεύει και ανταγωνίζεται ο οργανισμός, και στον εντοπισμό των απαιτήσεων και προσδοκιών, αναγκών και επιθυμιών του στοχούμενου κοινού. Επίσης, επικεντρώνεται στην αποτίμηση της αποτελεσματικότητας ή μη απήχησης του οργανισμού στα τμήματα αυτά της αγοράς, μέσα από την ορθή επιλογή στρατηγικών στόχων και επιμέρους δείκτων επίδοσης για καθένα από τους προηγούμενους στόχους. Σύμφωνα με το Niven (2002), ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων όσον αφορά στη σχέση του οργανισμού με τους πελάτες του, διέπεται από μία από τις τρεις παρακάτω αρχές:
α) λειτουργική υπεροχή (operational excellence): Όταν ο οργανισμός επιδιώκει να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών του παρέχοντας χαμηλές τιμές, ταχύτητα και ευκολία

β) ηγεσία προϊόντων (product leadership): Όταν ο οργανισμός προσπαθεί να ανταποκρίνεται στα αιτήματα των πελατών του προσφέροντας βέλτιστα ποιοτικά και καινοτόμα προϊόντα και επιδιώκοντας την είσοδο σε νέες και μη παραδοσιακές αγορές

g) οικειότητα πελατών (customer intimacy): Όταν ο οργανισμός έχει ως βασική προτεραιότητα την παροχή αποτελεσματικών λύσεων για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών του. Μέσα από τη διατήρηση στενών σχέσεων με τους πελάτες του και την ενδελεχή γνώση των αναγκών και επιθυμιών των τελευταίων, ο οργανισμός δεν αποσκοπεί σε μία μεμονωμένη συναλλαγή, αλλά επενδύει σε μία μακροπρόθεσμη και με διάρκεια πελατειακή σχέση, καθώς και στο χτίσιμο πιστότητας.


Σε αντίθεση με τις τρεις προηγούμενες προοπτικές που απαιτούν από το μάνατζερ να εντοπίσει πού βρίσκεται ο οργανισμός στην παρούσα χρονική στιγμή και πού πρέπει να μεταβεί στο μέλλον προκειμένου η δράση του να θεωρείται επιτυχής, η προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης εστιάζει στα μέσα που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί αυτή η μετάβαση (Bose και Thomas 2007). Επικεντρώνεται στον εντοπισμό της απαιτούμενης υποδομής και των δεξιοτήτων στις οποίες τα μέλη του οργανισμού καλούνται να υπερέχουν, προκειμένου να υλοποιηθούν οι οργανωσιακοί στόχοι που σχετίζονται με τις τρεις προηγούμενες προοπτικές. Με τον τρόπο αυτό, πληρούνται οι προϋποθέσεις για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του οργανισμού (Bigliardi και Bottani 2010). Η προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης δίνει έμφαση στην μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη βελτίωση της επίδοσης και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού, με όπλα την τεχνολογική εξέλιξη, αλλά και την ατομική βελτίωση και επαγγελματική αναβάθμιση των εργαζόμενων. Κάποια

Γράφημα 2.3.: Το Πλαίσιο Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)
3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Για τη βέλτιστη κατανόηση των επιδράσεων μεταξύ της οργανωσιακής δομής, του οργανισμού μάθησης και της οργανωσιακής επίδοσης, έχει δομηθεί ένα θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο αναδεικνύει τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των τριών προαναφερθείσων μεταβλητών. Η λογική που διέπει το παρόν ερευνητικό πλαίσιο είναι η ακόλουθη: Η οργανωσιακή δομή επηρεάζει τον οργανισμό μάθησης, ενώ παράλληλα, έχει αντίκτυπο και στην οργανωσιακή επίδοση· ο οργανισμός μάθησης επιδρά με τη σειρά του στην οργανωσιακή επίδοση. Το θεωρητικό μοντέλο (Γράφημα 3.1, σελ. 56) θεμελιώνει μία άμεση σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δομής και του οργανισμού μάθησης· της οργανωσιακής δομής και της οργανωσιακής επίδοσης· του οργανισμού μάθησης και της οργανωσιακής επίδοσης. Οι αριθμοί δίπλα από κάθε βέλος αντιστοιχούν στις ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύσσονται σ’ αυτό το κεφάλαιο. Οι επόμενες υπονόμετες του παρόντος κεφαλαίου παρέχουν θεωρητική υποστήριξη για καθεμία από τις ερευνητικές υποθέσεις.
Γράφημα 3.1: Θεωρητικό Μοντέλο

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ
- Τυποποίηση
- Αποκέντρωση
- Εξειδίκευση
- Επιμόρφωση/“Κατήχηση”
- Αμοιβαίος Συντονισμός
- Άμεση Επίβλεψη
- Λειτουργική Ομαδοποίηση
- Ομαδοποίηση Βασιζόμενη στην Αγορά

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ
- Συνεχής Μάθηση
- Αναζήτηση & Διάλογος
- Ομαδική Μάθηση
- Ενσωματωμένα Συστήματα
- Ενδυνάμωση
- Συστημική Σύνδεση
- Στρατηγική Ηγεσία

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ
- Οικονομική Επίδοση
- Εσωτερικές Διαδικασίες
- Σχέσεις με τους Πελάτες
- Μάθηση & Ανάπτυξη

Γράφημα 3.1: Θεωρητικό Μοντέλο

56


3.1.1 Τυποποίηση & Οργανισμός Μάθησης (H1)


συσχετίζεται θετικά με τη δομική διάσταση της τυποποίησης. Όλα τα παραπάνω επιχειρήματα οδηγούν στην διατύπωση της ακόλουθης ερευνητικής υπόθεσης:

H1: Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.

✓ H1α: Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.
✓ H1β: Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και τον διάλογο.
✓ H1γ: Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.
✓ H1δ: Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.
✓ H1ε: Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.
✓ H1στ: Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.
✓ H1ζ: Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία.

3.1.2 Αποκέντρωση & Οργανισμός Μάθησης (H2)


επιτακτική ανάγκη για τους καινοτόμους οργανισμούς να εμφανίζουν υψηλό βαθμό αποκέντρωσης. Από τα παραπάνω προκύπτει η δεύτερη ερευνητική υπόθεση σύμφωνα με την οπία:

**H2: Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.**

- **H2α:** Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.
- **H2β:** Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και τον διάλογο.
- **H2γ:** Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.
- **H2δ:** Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.
- **H2ε:** Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.
- **H2ζ:** Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία.

3.1.3 Εξειδίκευση & Οργανισμός Μάθησης (H3)

Περνώντας στη δομική διάσταση της εξειδίκευσης, η επιρροή της τελευταίας στη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού έχει μελετηθεί σε πολύ πιο περιορισμένο βαθμό σε σύγκριση με τον αντίκτυπο των δύο προαναφερθέντων διαστάσεων, της τυποποίησης και της αποκέντρωσης. Η εξειδίκευση επηρεάζει σημαντικά την οργανωσιακή μάθηση, αφού προϋποθέτεται η κατοχή μίας αξιόλογης ποσότητας πληροφοριών πάνω σε περιορισμένο αριθμό συγκεκριμένων αντικειμένων, ενώ προϋποθέτεται την ύπαρξη εργαζόμενων με εξειδικευμένες γνώσεις σε συγκεκριμένες γνωστικές περιοχές (Ouksel και Vyhmeister 2000).

Οι Martínez-León και Martínez-Garcia (2011) επισημαίνουν μία αρνητική συσχέτιση μεταξύ της οριζόντιας εξειδίκευσης και της μαθησιακής ικανότητας των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας ότι σε συνθήκες χαμηλής οριζόντιας εξειδίκευσης, λόγω των ποικίλων διαφορετικών καθηκόντων που συνυπάρχουν στον ίδιο εργασιακό ρόλο, τα μέλη του οργανισμού εκτίθενται σε μεγαλύτερο εύρος πληροφοριών και γνώσεων. Παράλληλα, οι αναπτύσσουν και να αξιοποιούν μεγαλύτερη ποικιλία δεξιοτήτων έτσι, εμπλουτίζεται η ατομική τους γνώση, ενδυναμώνεται η μαθησιακή τους ικανότητα και προωθείται η οργανωσιακή μάθηση. Παραλληλά, o περιορισμένος βαθμός κάθετης εξειδίκευσης συμβάλλει θετικά στην ενίσχυση του ατομικού και οργανωσιακού γνωστικού κεφαλαίου, αφού η ενεργή ενάμειξη των εργαζομένων στον σχεδιασμό και τον έλεγχο των εργασιών τους, οθεί τους τελευταίους να αντλούν συνεχώς νέες πληροφορίες και να λαμβάνουν αποφάσεις, να εμπλέκονται σε γνωστικές διεργασίες και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να πειραματίζονται και να καινοτομούν (Flores κ.ά. 2010, Khandwalla και
Η Lloria (2007) υπογραμμίζει πως τα χαμηλότερα επίπεδα κάθετης εργασιακής εξειδίκευσης συνεπάγονται μεγαλύτερη αυτονομία και ελευθερία δράσης, και ευνοούν την δημιουργία καινούριας γνώσης.

γνώση, ενώ οι Covin και Slevin (1988) συνδέουν την υψηλή εξειδίκευση με την προώθηση της αναζήτησης, του πειραματισμού και της καινοτομίας.


Όπως προαναφέρθηκε, οι εταιρείες ΜΜΕ και διαφήμισης αποτελούν τυπικά παραδείγματα Εταιρειών Εντατικής Γνώσης (Swart και Kinnie 2003). Ο αποτελεσματικός συνδυασμός της επιχειρηματικής εξειδίκευσης με το μαθησιακό προσανατολισμό είναι προαπαιτούμενο για την εύρυθμη λειτουργία αυτών των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, ο οργανισμός μάθησης αναμένεται να συσχετίζεται θετικά με τη δομική διάσταση της εξειδίκευσης. Όλα τα παραπάνω επιχειρήματα οδηγούν στη διατύπωση της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης:

Η 3: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.

- Η 3α: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.
- Η 3β: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και τον διάλογο.
- Η 3γ: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.
- Η 3δ: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.
- Η 3ε: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.
- Η 3ζ: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία.
3.1.4 Επιμόρφωση/“Κατήχηση” & Οργανισμός Μάθησης (H4)


Επιπρόσθετα, η επιμόρφωση ευνοεί τη συνεχή δημιουργία καινούριας γνώσης και απόκτηση νέων δεξιοτήτων μέσα από την ενίσχυση του βαθμού ανεκτικότητας σε νέες ιδέες.

Τέλος, οι Gómez κ.ά. (2004) θεωρούν την επιμόρφωση ως ένα οργανωσιακό εργαλείο που διευκολύνει την επικοινωνία, τη συνεργασία και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, τον αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του προσωπικού, αφού ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την άρτια διακυβέρνηση των διαδικασιών οργανισμού (DiMarco-León και Martínez-García 2011). Η κοινωνικόποιηση που επιτυγχάνεται μέσω της "κατήχησης", διαμορφώνει ένα οργανωσιακό περιβάλλον που ευνοεί την επικοινωνία και την ανάπτυξη διαδικασιών οργανωσιακής μάθησης, αφού ενθαρρύνει την ανταλλαγή απόψεων, ιδεών, γνώσεων και εμπειριών (Vivas και Santonja 2007). Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει η τέταρτη ερευνητική υπόθεση σύμφωνα με την οποία:

H4: Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.

 H4a: H επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.

 H4b: επιμόρφωση/"κατήχηση" θετικά με την αναζήτηση και τον διάλογο.
Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.

Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.

Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.

Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.

Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία.

3.1.5 Αμοιβαίος Συντονισμός & Οργανισμός Μάθησης (H5)


οράματος, τόσο ως μεμονωμένα άτομα όσο και ως μέλη ομάδων εργασίας (Ransom κ.ά. 1980, Sparrowe κ.ά. 2001).

Τέλος, o Mintzberg (1983) κάνει ειδική μνεία για τους οργανισμούς, όπως είναι οι διαφημιστικές εταιρείες και τα ΜΜΕ, που παρέχουν στους πελάτες τους μια τυποποιημένα αγαθά, η παραγωγή των οποίων απαιτεί δημιουργικότητα και επινοητικότητα. Τονίζει ότι αποτελεί επίτακτη ανάγκη για τους οργανισμούς αυτούς, η διεκπεραίωση και ο συντονισμός των εργασιών να στηρίζονται στην άμεση αλληλεπίδραση και στον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ των μελών κάθε ομάδας εργασίας, αλλά και μεταξύ των διαφορετικών οργανωσιακών ομάδων εργασίας. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στη διατύπωση της ακόλουθης ερευνητικής υπόθεσης:

H5: Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.

- H5α: Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.
- H5β: Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και τον διάλογο.
- H5γ: Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.
- H5δ: Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.
- H5ε: Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.
- H5ζ: Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία.

3.1.6 Άμεση Επίβλεψη & Οργανισμός Μάθησης (H6)


Η 6: H άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή μάθηση.

- Η 6α: Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με τη συνεχή μάθηση.
- Η 6β: H άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με την αναζήτηση και τον διάλογο.
- Η 6γ: H άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με την ομαδική μάθηση.
- Η 6δ: H άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.
- Η 6ε: H άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με τη συστημική σύνδεση.
- Η 6ζ: H άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με τη στρατηγική ηγεσία.
3.1.7 Ομαδοποίηση & Οργανισμός Μάθησης (Η7)


εργαζόμενοι εμφανίζουν την τάση να επικεντρώνονται μεμονωμένα στην εκτέλεση των
ατομικών τους καθηκόντων, χωρίς να λαμβάνουν πάντα υπόψιν τους τούς ευρύτερους
οργανωσιακούς στόχους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αποδυναμώνεται η υποκίνησή τους
για συμμετοχή στην προγραμματοποίηση του οργανωσιακού οράματος (Carter κ.ά. 2009, van
Knippenberg κ.ά. 2004). Όλα τα παραπάνω επιχειρήματα οδηγούν στη διατύπωση της
ακόλουθης ερευνητικής υπόθεσης:

**H7:** Ο οργανισμός μάθησης παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην
αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.
✓ **H7α:** Η συνεχής μάθηση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά
ομαδοποίηση.
✓ **H7β:** Η αναζήτηση και ο διάλογος παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη
στην αγορά ομαδοποίηση.
✓ **H7γ:** Η ομαδική μάθηση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά
ομαδοποίηση.
✓ **H7δ:** Τα ενσωματωμένα συστήματα παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη
στην αγορά ομαδοποίηση.
✓ **H7ε:** Η ενδυνάμωση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά
ομαδοποίηση.
✓ **H7ζ:** Η συστημική σύνδεση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην
αγορά ομαδοποίηση.
✓ **H7η:** Η στρατηγική ηγεσία παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά
ομαδοποίηση.
3.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ


3.2.1 Τυποποίηση & Οργανωσιακή Επίδοση (H8)


Ομοίως, οι Germain και Spears (1999) επισημαίνουν την επιτακτική ανάγκη αναθεώρησης της αντίληψης της τυποποίησης ως περιοριστικού δομικού μηχανισμού. Αυτή πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένας μηχανισμός κωδικοποίησης και μετάδοσης της γνώσης· ως ένας μηχανισμός που καθιστά πιο καρποφόρα την οργανωσιακή δράση, μέσα από τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών. Η τυποποίηση διευκολύνει τη διάχυση της οργανωσιακής γνώσης, την αξιοποίηση και τη μεταδόση της σε ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες (Froehle κ.ά. 2000). Ο Forrester (2000) προβάλλει το παράδειγμα μίας ιαπωνικής εταιρείας, η οποία καθιερώνει τυπικές οργανωσιακές διαδικασίες για την υποστήριξη και την προώθηση της καινοτομίας, κατορθώνει επιτυχώς συλλογή και διάχυση νέων ιδεών για την ανάπτυξη και την εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, αφού ο σύγχρονος ελληνικός επιχειρηματικός κόσμος της διαφήμισης και των ΜΜΕ ταλαντεύεται από έντονη αβεβαιότητα εξαιτίας της σφιχτής οικονομικής ύφεσης, είναι εύλογο οι δομές των επιχειρήσεων που ανήκουν στους κλάδους αυτούς, να εμφανίζουν υψηλό επίπεδο τυποποίησης. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Mintzberg (1983), όσο μεγαλύτερος και ασφυκτικότερος είναι ο ελεγχός που ασκείται άμεσα
ή έμμεσα σε έναν οργανισμό από την ιδιοκτησία, την ανώτερη διοίκηση, κάποιους σημαντικούς πελάτες ή από τις κρατικές αρχές, τόσο πιο τυποποιημένη εμφανίζεται η οργανωσιακή δομή. Για τις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, πρωταρχική πηγή ελέγχου και εξουσίας αποτελούν οι κερδοθήρες μεγαλοεπιχειρηματίες-ιδιοκτήτες, οι οποίοι μέσω της όσο το δυνατόν πιο κερδοφόρα δραστηριοτήτας των εταιρειών τους, επιδιώκουν την ενίσχυση της οικονομικής τους ευρωστίας, της ισχύος και της επιρροής τους στο πολιτικό και επιχειρηματικό στερέωμα (Kirtsos 2003, Papathanasopoulos 2001a, 2001β). Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αναμένεται να αξιοποιούν τη δομική τυποποίηση με στόχο την όσο το δυνατόν πιο κερδοφόρας δραστηριότητας των εταιρειών τους. Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει η εξής ερευνητική υπόθεση:

**H8:** Η τυποποίηση συσχέτιζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.
   - **H8a:** Η τυποποίηση συσχέτιζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.
   - **H8b:** Η τυποποίηση συσχέτιζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
   - **H8c:** Η τυποποίηση συσχέτιζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
   - **H8d:** Η τυποποίηση συσχέτιζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.

3.2.2 Αποκέντρωση & Οργανωσιακή Επίδοση (H9)


(prospectors) και στηρίζουν τη δράση τους στη διαρκή αλλαγή, την ανάπτυξη και την καινοτομία. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, προκύπτει η ένατη ερευνητική υπόθεση σύμφωνα με την οποία:

**H9: Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.**

- **H9α:** Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.
- **H9β:** Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
- **H9γ:** Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
- **H9δ:** Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.

### 3.2.3 Εξειδίκευση & Οργανωσιακή Επίδοση (H10)


Σύμφωνα με τον Mintzberg (1983), στο πλαίσιο ενός οργανισμού του οποίου το λειτουργικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τεχνική ή οργανωσιακή πολυπλοκότητα, η οριζόντια εξειδίκευση, η οποία στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, καθιστά αναγκαία και συνυπάρχει με την κάθετη εξειδίκευση, τείνει να ενοικεί την αποτελεσματική οργανωσιακή δράση. Ως ήδη προαναφέρθηκε, η πολυπλοκότητα του ελληνικού επιχειρηματικού κόσμου των ΜΜΕ και της διαφήμισης, πηγάζει από τη σύνθετη φύση των μιντιακών προϊόντων/υπηρεσιών, και εντείνεται εξαιτίας της σύγχρονης δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας που έχει διαμορφώσει τη παγκόσμια ύφεση. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

H10: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.
• H10a: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.
• H10b: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
• H10c: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
• H10d: Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.

82
3.2.4 Επιμόρφωση/"Κατήχηση" & Οργανωσιακή Επίδοση (H11)


Επίσης, η παραγωγική επιμόρφωση αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση, ενισχύει την ταυτότητα (identification) των μελών του προσωπικού με τον οργανισμό, καθώς και τη δέσμευση (commitment) τους να συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Bartlett 2001, Galunic και Anderson 2000, Glaveli και Karassavidou 2011,


**H11:** Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.

- **H11a:** Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.
- **H11b:** Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
- **H11c:** Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
- **H11d:** Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.
3.2.5 Αμοιβαίος Συντονισμός & Οργανωσιακή Επίδοση (H12)


Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή δομή που στηρίζει τη διεκπεραίωση των εργασιών στον αμοιβαίο συντονισμό και τη στενή ενδοεταιρική συνεργασία, ενδυναμώνει την ανάληψη ευθύνης από την πλευρά των εργαζόμενων για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Ωθεί τους τελευταίους να εντείνουν τις προσπάθειές τους για την πραγμάτωση των
οργανωσιακών στόχων, και τελικά, οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης των μεμονωμένων ατόμων και των ομάδων εργασίας στο σύνολό τους (Sparrowe κ.ά. 2001). Τέλος, όπως προαναφέρθηκε, η αποτελεσματική και κερδοφόρα λειτουργία των μινιτακών επιχειρήσεων, απαιτεί τη συνεχή αλληλεπίδραση και τον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ των εργαζόμενων (Mintzberg 1983). Από τα παραπάνω επιχειρήματα προκύπτει η επόμενη ερευνητική υπόθεση:

**H12:** Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.

✓ **H12a:** Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.

✓ **H12b:** Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.

✓ **H12c:** Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.

✓ **H12d:** Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.

3.2.6 Άμεση Επίβλεψη & Οργανωσιακή Επίδοση (H13)


**H13: Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή επίδοση.**

- **H13α:** Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με την οικονομική επίδοση.
- **H13β:** Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
- **H13γ:** Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
- **H13δ:** Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.
3.2.7 Ομαδοποίηση & Οργανωσιακή Επίδοση (H14)


Επίσης, η σύνθεση πολύ-λειτουργικών ομάδων που συγκροτούνται με κριτήριο το προϊόν/την υπηρεσία που παράγουν/παρέχουν, τον πελάτη που εξυπηρετούν ή τη γεωγραφική περιοχή για την οποία εργάζονται, προοπθέτει τον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ των συνεργαζόμενων μελών. Ο αμοιβαίος συντονισμός επηρεάζει θετικά την επίδοση του οργανισμού και βοηθά τον τελευταίο να προσαρμόζεται στις ευμετάβλητες συνθήκες του λειτουργικού του περιβάλλοντος (Mintzberg 1983). Οι Lawrence και Lorsch (1967) τονίζουν την επιτακτική ανάγκη για τις διαφημιστικές εταιρείες να υιοθετούν τη βασική βασιζόμενη στην
αγορά ομαδοποίηση, προκειμένου να επιτυγχάνουν τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα ως προς την ποιότητα και τη δημιουργικότητα των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών. Από τα παραπάνω επιχειρήματα προκύπτει η εξής ερευνητική υπόθεση:

**H14:** Η οργανωσιακή επίδοση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.

- **H14a:** Η οικονομική επίδοση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.
- **H14b:** Οι εσωτερικές διαδικασίες παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.
- **H14c:** Οι σχέσεις με τους πελάτες παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.
- **H14d:** Η μάθηση και η ανάπτυξη παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.
3.3 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ


3.3.1 Οργανισμός Μάθησης & Οικονομική Επίδοση (H15)


Οι πιλήσεις αποτελούν μία ακόμη παράμετρο της οικονομικής επίδοσης, που επηρεάζεται σημαντικά από τη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού. Μία επιχείρηση που

**H15: Ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.**

- H15α: Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.
- H15β: Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με την οικονομική επίδοση.
- H15γ: Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.
- H15δ: Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με την οικονομική επίδοση.
- H15ε: Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.
- H15η: Η συστηματική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.
- H15ζ: Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.

### 3.3.2 Οργανισμός Μάθησης & Εσωτερικές Διαδικασίες (H16)


Η από τα παραπάνω προκύπτει η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Η16: Ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.

- Η16α: Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
- Η16β: Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
- Η16γ: Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
- Η16δ: Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
- Η16ε: Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
- Η16στ: Η συστημική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.
- Η16ζ: Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.

3.3.3. Οργανισμός Μάθησης & Σχέσεις με τους Πελάτες (Η17)


**H17: O οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.**

- **H17a:** Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
- **H17b:** Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
- **H17c:** Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
- **H17d:** Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
- **H17e:** Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
- **H17f:** Η συστημική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
- **H17g:** Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.
3.3.4. Οργανισμός Μάθησης & Μάθηση και Ανάπτυξη (H18)


H18: O οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.

- H18α: Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.
- H18β: Η αναζήτηση ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.
- H18γ: Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.
- H18δ: Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.
- H18ε: Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.
- H18η: Η συστηματική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.
- H18ζ: Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.
Παρακάτω, παρατίθεται ο συγκεντρωτικός πίνακας όλων των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας μελέτης (Πίνακας 3.1).

### Πίνακας 3.1: Συγκεντρωτικός Πίνακας των Ερευνητικών Υποθέσεων

<table>
<thead>
<tr>
<th>Υπόθεση</th>
<th>Περιγραφή Υποθέσης</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Υπόθεση 1 | Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
α) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
β) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
γ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
δ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
e) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
στ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
ζ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. |
| Υπόθεση 2 | Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
α) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
β) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
γ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
δ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
e) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
στ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
ζ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. |
| Υπόθεση 3 | Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
α) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
β) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
γ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
δ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
e) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
στ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
ζ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. |
| Υπόθεση 4 | Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
α) Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
β) Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
γ) Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
δ) Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
e) Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
στ) Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
ζ) Η επιμόρφωση/"κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. |
| Υπόθεση 5 | Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
α) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
β) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
γ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
δ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
e) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
στ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
ζ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Υπόθεσεις</th>
<th>Περιγραφή Υποθέσεων</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Υπόθεση 6 | Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
  α) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
  β) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
  γ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
  δ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
  ε) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
  στ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
  ζ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. |
| Υπόθεση 7 | Ο οργανισμός μάθησης παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.  
  α) Η συνεχής μάθηση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με την λειτουργική ομαδοποίηση.  
  β) Η αναζήτηση και ο διάλογος παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με την βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.  
  γ) Η ομαδική μάθηση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.  
  δ) Τα ενσωματωμένα συστήματα παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.  
  ε) Η ενδυνάμωση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με την βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με την λειτουργική ομαδοποίηση.  
  στ) Η συστημική σύνδεση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.  
  ζ) Η στρατηγική ηγεσία παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση. |
| Υπόθεση 8 | Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.  
  α) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.  
  β) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.  
  γ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
  δ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη. |
| Υπόθεση 9 | Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.  
  α) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.  
  β) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.  
  γ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
  δ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη. |
| Υπόθεση 10 | Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.  
  α) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.  
  β) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.  
  γ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
  δ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη. |
| Υπόθεση 11 | Η επιμόρφωση "κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.  
  α) Η επιμόρφωση "κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.  
  β) Η επιμόρφωση "κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.  
  γ) Η επιμόρφωση "κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
  δ) Η επιμόρφωση "κατήχηση" συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη. |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Υπόθεση</th>
<th>Υπόθεσης</th>
<th>Περιγραφή Υποθέσεων</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Υπόθεση 12</td>
<td>Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.</td>
<td>a) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση. β) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες. γ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες. δ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.</td>
</tr>
<tr>
<td>Υπόθεση 13</td>
<td>Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.</td>
<td>a) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση. β) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες. γ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες. δ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.</td>
</tr>
<tr>
<td>Υπόθεση 14</td>
<td>Η οργανωσιακή επίδοση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.</td>
<td>α) Η οικονομική επίδοση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση. β) Οι εσωτερικές διαδικασίες παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με την βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση. γ) Οι σχέσεις με τους πελάτες παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση. δ) Η μάθηση και η ανάπτυξη παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.</td>
</tr>
<tr>
<td>Υπόθεση 15</td>
<td>Ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.</td>
<td>α) Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση. β) Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με την οικονομική επίδοση. γ) Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση. δ) Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με την οικονομική επίδοση. ε) Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση. στ) Η συστημική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση. σζ) Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.</td>
</tr>
<tr>
<td>Υπόθεση 16</td>
<td>Ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.</td>
<td>α) Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες. β) Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες. γ) Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες. δ) Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες. ε) Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες. στ) Η συστημική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες. σζ) Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.</td>
</tr>
<tr>
<td>Υπόθεση 17</td>
<td>Ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.</td>
<td>α) Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες. β) Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες. γ) Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες. δ) Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες. ε) Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες. στ) Η συστημική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες. σζ) Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.</td>
</tr>
<tr>
<td>Υπόθεση 18</td>
<td>Περιγραφή Υποθέσεων</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.</td>
<td>α) Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>β) Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.</td>
<td>γ) Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>δ) Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.</td>
<td>ι) Η συστημική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ε) Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.</td>
<td>ζ) Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ


4.2 ΠΗΓΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ο συνολικός πληθυσμός από όπου αντλήθηκαν τα δεδομένα της παρούσας έρευνας, απαρτίζεται από τις διαφημιστικές εταιρείες και τις εταιρείες ΜΜΕ-τηλεοπτικούς και ραδιοφωνικούς σταθμούς, επιχειρήσεις ημερήσιου και περιοδικού τύπου- που εδρεύουν στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στις διαφημιστικές εταιρείες, πραγματοποιήθηκε απογραφή. Ο πληθυσμός της έρευνας περιλαμβάνει όλες (49) τις διαφημιστικές εταιρείες που συνιστούν μέλη της Ένωσης Εταιρειών Διαφήμισης και Επικοινωνίας Ελλάδος (ΕΔΕΕ). Η ΕΔΕΕ αποτελεί ένα θεσμικό όργανο που εκπροσωπεί τον κλάδο της επικοινωνίας και καθώς τις εταιρείες-μέλη της απέναντι σε ενδιαφερόμενα κοινά και οργανισμούς, και συνομιλεί με τις αρμόδιες κρατικές και άλλες σχετικές με την επικοινωνία αρχές (ΕΔΕΕ 2011). Η ΕΔΕΕ απαρτίζεται από 102 εταιρείες-μέλη που δραστηριοποιούνται στους ακόλουθους πέντε τομείς: α) διαφήμιση (49 μέλη), β) δημόσιες σχέσεις (19 μέλη), γ) media specialists (11 μέλη), δ) promotional και 1-1 marketing (13 μέλη) και ε) branding και design (10 μέλη). Η επιλογή των μελών της ΕΔΕΕ υπαγορεύθηκε από το γεγονός ότι η ΕΔΕΕ
θεωρείται από το κράτος ως η πιο αντιπροσωπευτική ένωση στην Ελλάδα. Σε αντίθεση με τις ανταγωνιστικές τους εταιρείες που αποτελούν μέλη άλλων επαγγελματικών οργανώσεων, οι διαφημιστικές εταιρείες-μέλη της ΕΔΕΕ συγκεντρώνουν το 95% του συνολικού κύκλου εργασιών της συγκεκριμένης αγοράς, απασχολούν το συντριπτικό μέρος των εργαζομένων στον τομέα της διαφήμισης και συνεργάζονται με τους μεγαλύτερους-ως προς τον διαθέσιμο διαφημιστικό προϋπολογισμό και τον κύκλο εργασιών τους-πελάτες (EDEE 2011).

Αναφορικά με τις εταιρείες ΜΜΕ, η μέθοδος επιλογής δείγματος που χρησιμοποιήθηκε, είναι η δειγματοληψία σκοπιμότητας (purposive sampling). Το δείγμα της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει τους 11 τηλεοπτικούς σταθμούς εθνικής εμβέλειας που εδρεύουν στη χώρα, τους 40 ραδιοφωνικούς σταθμούς με την υψηλότερη ακροαματικότητα που εδρεύουν στις επτά μεγαλύτερες ελληνικές πόλεις, τις 40 εφημερίδες πανελλήνιας κυκλοφορίας, καθώς και τους 40 τίτλους περιοδικών πανελλήνιας κυκλοφορίας με τα υψηλότερα νούμερα αναγνωσιμότητας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών της εταιρείας μετρήσεων Focus Bari (Focus 2011).

4.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ & ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ενός δομημένου ερωτηματολογίου, τη συμπλήρωση του οποίου διαχειρίζεται ο ίδιος ο ερωτώμενος (self-administered questionnaire). Το ερωτηματολόγιο, το οποίο περιελάμβανε 126 ερωτήσεις, προσαρμόστηκε στην ελληνική γλώσσα με τη διπλή μετάφραση (double-back translation), προκειμένου να επιβεβαιωθεί η γλωσσική ισοδυναμία (linguistic equivalence) των ελληνικών και των αντίστοιχων αγγλικών εργαλείων. Παραδόθηκε προσωπικά στον κάθε ερωτώμενο και συλλέχθηκε μετά από κάποιο χρονικό διάστημα (delivery and collection questionnaire), με εξαίρεση τον περιορισμένο αριθμό ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν στις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την έδρα τους σε άλλες ελληνικές πόλεις πλην Αθήνας και Θεσσαλονίκης, καθώς τα ερωτηματολόγια αυτά εστάλησαν και συλλέχθηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Η επιλογή αυτής της μεθόδου διαχείρισης του ερωτηματολογίου αντανακλά τόσο την πρόθεση της ερευνήτριας να αυξήσει το ποσοστό ανταπόκρισης, όσο και την άποψη της ότι στην προκειμένη περίπτωση, το ερωτηματολόγιο που διανέμεται προσωπικά είναι προτιμότερο από τη δομημένη συνέντευξη για δύο λόγους: πρώτον, γιατί είναι λιγότερο χρονοβόρο και ενδεικνύεται για ευμεγέθη δείγματα (Cooper και Schindler 2008), και δεύτερον, γιατί είναι σύμφωνο με την
πρόθεση της συγγραφέως να αποφύγει την πιθανότητα να λάβει από τους ερωτώμενους προκατειλημμένες απαντήσεις, περισσότερο κοινωνικά αποδεκτές και ευχάριστες για τον ερωτώντα, αλλά λιγότερο ευλογρινείς (Dawson 2009, Dillman 2007).

Η περίοδος συλλογής των δεδομένων διήρκησε από την 12ου Σεπτεμβρίου 2011 μέχρι την 16ου Ιανουαρίου 2012. Οι δυσκολίες που συναντήθηκαν κατά την συλλογή των ερωτηματολογιών, απόρροια κυρίως, της οικονομικής ύφεσης και του συνακόλουθου κλίματος απαισιοδοξίας που κυριαρχεί στην ελληνική βιομηχανία ΜΜΕ και διαφήμισης, αντιμετωπίστηκαν από την ερευνήτρια με επίμονα τηλεφωνήματα στους ερωτώμενους και τακτικές επισκέψεις στις επιχειρήσεις του δείγματος. Κατόπιν συνεννόησης με καθέναν από τους ερωτώμενους, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε τρία4 ανότερα στελέχη ανά επιχείρηση που απασχολούνται στις 49 διαφημιστικές εταιρείες, τους 11 τηλεοπτικούς σταθμούς, τους 40 ραδιοφωνικούς σταθμούς, τις 40 εφημερίδες και τους 40 τίτλους περιοδικών του δείγματος μας. Εφόσον η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται σε επίπεδο επιχείρησης, κρίθηκε ατελέσφορη η συλλογή περισσότερων των τριών ερωτηματολογίων από κάθε εταιρεία, ενώ όπως είναι εύλογο, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στο ποσοστό ανταπόκρισης σε επίπεδο επιχείρησης παρά σε επίπεδο εργαζόμενου. Από τις 180 επιχειρήσεις του δείγματος, 163 ανταποκρίθηκαν στην παρούσα έρευνα, οι από 141 επιχειρήσεις (90,5%), ενώ σε επίπεδο εργαζόμενου, το ποσοστό ανταπόκρισης άγγιξε το 65%, αφού συλλεχθήκαν 330 ερωτηματολόγια-όλα έγκυρα-από τα 508 στελέχη στα οποία απευθύνθηκε η ερευνήτρια. Σχετικά με τους τηλεοπτικούς σταθμούς, οι 11 οι σταθμοί του δείγματος έλαβαν μέρος στην έρευνα (ποσοστό ανταπόκρισης 100%), ενώ στα 33 στελέχη στα οποία δόθηκε το ερωτηματολόγιο (ποσοστό ανταπόκρισης 100%). Σχετικά με τους ραδιοφωνικούς σταθμούς, από τους 40 σταθμούς του δείγματος ανταποκρίθηκαν 34 (ποσοστό ανταπόκρισης 85,1%), ενώ στα 107 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν συμπληρώθηκαν 65 (ποσοστό ανταπόκρισης 60,7%). Αναφορικά με τις επιχειρήσεις ημερήσιου τύπου, από τις 40 εφημερίδες του δείγματος ανταποκρίθηκαν 31 (ποσοστό ανταπόκρισης 77,5%), ενώ από τα 114 στελέχη στα οποία απευθύνθηκε η ερευνήτρια ελήφθησαν 48 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ποσοστό ανταπόκρισης 42,1%). Ολοκληρώνοντας με τις επιχειρήσεις περιοδικού τύπου,

4 Σε 13 ραδιοφωνικούς σταθμούς, 6 εφημερίδες και 7 περιοδικά, το οργανόγραμμα αλλά και ο περιορισμένος αριθμός εργαζόμενων επέβαλε την αποστολή μόνο δύο ερωτηματολογίων ανά επιχείρηση.
ανταποκρίθηκαν όλοι (40) οι τίτλοι περιοδικών του δείγματος (ποσοστό ανταπόκρισης 100%), ενώ από τα 113 στελέχη ανταποκρίθηκαν 64 (ποσοστό ανταπόκρισης 56,6%).

Πίνακας 4.1: Ποσοστό ανταπόκρισης του δείγματος

<table>
<thead>
<tr>
<th>Κλάδος</th>
<th>Ανά Επιχείρηση</th>
<th>Ανά Εργαζόμενο</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Διαφήμιση</td>
<td>95,9%</td>
<td>85,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Τηλεόραση</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ραδιόφωνο</td>
<td>85%</td>
<td>60,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ημερήσιος Τύπος</td>
<td>77,5%</td>
<td>42,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Περιοδικός Τύπος</td>
<td>100%</td>
<td>56,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>ΣΥΝΟΛΙΚΟ</td>
<td>90,5%</td>
<td>65%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4.4 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ & ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ


4.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ (ETHICAL CONSIDERATIONS)

Προκειμένου να αποφευχθούν οι προκατειλημμένες (biased) απαντήσεις, αλλά και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά οι επιφυλάξεις και η διστακτικότητα των ερωτώμενων να λάβουν μέρος στην έρευνα, η συγγραφέας της παρούσας διατριβής διαβεβαιώσει εκ των προτέρων τους συμμετέχοντες στην έρευνα πως οι πληροφορίες που θα προέκυπταν από τα
συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, θα παρέμεναν ανώνυμες και απόλυτα εμπιστευτικές, και ότι θα αξιοποιούνταν αποκλειστικά και μόνο για τους ακαδημαϊκούς σκοπούς αυτής της μελέτης. Ακόμη, το θέμα και ο σκοπός της εργασίας επεξηγήθηκαν διεξοδικά σε όλους τους ερωτώμενους προκειμένου οι τελευταίοι να κατανοήσουν την καθοριστική τους συμβολή στη διεξαγωγή της έρευνας. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την υπόσχεση της συγγραφέως να αποστείλει στους συμμετέχοντες μία τελική έκθεση με τα κυριότερα ευρήματα και συμπεράσματα της μελέτης, είχε σαν στόχο να πεισθούν οι ερωτώμενοι για την σπουδαιότητα και τα αναμενόμενα οφέλη της έρευνας για τους ίδιους και τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Με τη διαδικασία αυτή, εκτιμήθηκε ότι θα γίνοταν εφικτή η λήψη ειλικρινών απαντήσεων και η συλλογή αληθών και αξιόπιστων πληροφοριών από τα ερωτηματολόγια. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι δόθηκαν οι ίδιες επεξηγηματικές πληροφορίες σε όλους τους ερωτώμενους, προσδίδει αξιοπιστία στο χρησιμοποιούμενο εργαλείο.

4.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Για τις ερευνητικές ανάγκες της παρούσας διατριβής, σχεδιάστηκε ένα εκτενές ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από 126 ερωτήσεις, το οποίο προέκυψε από τη σύνθεση τριών διαφορετικών κλιμάκων μέτρησης. Από τις ερωτήσεις αυτές, μόνο 105 χρησιμοποιήθηκαν για την εξέταση των ενδεχόμενων συσχέτισεων μεταξύ των τριών ερευνητικών μεταβλητών. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τρία κύρια τμήματα, καθένα από τα οποία είναι αφιερωμένο στη διερεύνηση μίας μεταβλητής, ενώ το τελευταίο τμήμα αποσκοπεί στη συλλογή προσωπικών και επαγγελματικών στοιχείων σε σχέση με τους ερωτώμενους.

4.6.1 Η Κλίμακα Μέτρησης για τον Οργανισμό Μάθησης

προαναφερθείσες διαστάσεις μετρίται με τη βοήθεια έξι ερωτήσεων, με εξαίρεση τη συνεχή μάθηση η αξιολόγηση της οποίας απαιτεί επτά ερωτήσεις.


Από τους ερωτώμενους ζητήθηκε να υποδείξουν, σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert, τον βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με κάποιες φράσεις σχετικά με το οργανισμό όπου εργάζονται, εκδηλώνει συμπεριφορές και εφαρμόζει πρακτικές που θεωρούνται θεμελιώδη χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης. Η κλίμακα Likert κυμαίνεται από το 1, το οποίο ισοδυναμεί με την αξιολόγηση ότι ο ερωτώμενος διαφωνεί απόλυτα, έως το 5, που ισοδυναμεί με την αξιολόγηση ότι ο ερωτώμενος συμφωνεί απόλυτα.

4.6.2 Η Κλίμακα Μέτρησης για την Οργανωσιακή Δομή

Η οργανωσιακή δομή μετρήθηκε με τη βοήθεια μίας κλίμακας που περιλαμβάνει 27 ερωτήσεις και στηρίχθηκε στην τυπολογία της οργανωσιακής δομής του Mintzberg (1983). Με βάση τα γνωρίσματα και τις διαστάσεις της οργανωσιακής δομής, που ορίζει στη θεωρία του ο Mintzberg, δομήθηκε και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά ένα εργαλείο το οποίο διερευνά τις ακόλουθες οκτώ διαστάσεις της οργανωσιακής δομής:

- α) τυποποίηση,
- β) αποκέντρωση,
- γ) εξειδίκευση,
- δ) επιμόρφωση/κατήχηση,
- ε) αμοιβαίο συντονισμό,
- στ) άμεση επίβλεψη,
- ζ) λειτουργική ομαδοποίηση και
- η) ομαδοποίηση βασιζόμενη στην αγορά.

Καθεμία από τις προαναφερθείσες διαστάσεις εξετάζεται με τη χρήση τριών ερωτήσεων, με εξαίρεση την τυποποίηση, τον αμοιβαίο συντονισμό και την άμεση επίβλεψη των οποίων η μέτρηση γίνεται με την βοήθεια τεσσάρων ερωτήσεων.

Παρά το γεγονός ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία παρέχει ένα σύνολο προσεγγίσεων της οργανωσιακής δομής που έχουν παρόμοιο περιεχόμενο και προτείνονται από διαφορετικούς συγγραφείς (Child 1972, Galbraith 1977, Robbins 1987), η επιλογή της

---

5 Προκειμένου να ενισχυθούν η ορθότητα και η αξιοπιστία του, το εργαλείο τέθηκε στη διάθεση και τον σχολιασμό του ιδίου του Henry Mintzberg.
τυπολογίας του Mintzberg για την παρούσα μελέτη υπαγορεύτηκε από το γεγονός ότι η εν λόγω προσέγγιση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η πιο πλήρης, διεξοδική και αξιόπιστη. Επίσης, ο Mintzberg θεωρείται μία από τις πλέον σεβαστές και καταξιωμένες αυθεντίες στον τομέα της οργανωσιακής θεωρίας (Martínez-León και Martínez-García 2011).

Από τους ερωτώμενους ζητήθηκε να υποδείξουν, σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert τον βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με κάποιες φράσεις σχετικά με το οργανισμό όπου εργάζονται, εκδηλώνει συμπεριφορές και εφαρμόζει πρακτικές που προσδιορίζουν τις οκτώ υπό εξέταση διαστάσεις της οργανωσιακής δομής. Η κλίμακα Likert κυμαίνεται από το 1, το οποίο ισοδυναμεί με την αξιολόγηση ότι ο ερωτώμενος διαφωνεί απόλυτα, έως το 5, που ισοδυναμεί με την αξιολόγηση ότι ο ερωτώμενος συμφωνεί απόλυτα.

4.6.3 Η Κλίμακα Μέτρησης για την Οργανωσιακή Επίδοση

Η οργανωσιακή επίδοση μετρήθηκε με τη βοήθεια μίας κλίμακας απαρτιζομένης από 23 ερωτήσεις, η οποία βασίστηκε στο "Πλαίσιο Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας" (Balanced Scorecard) που δημιούργησαν οι Kaplan και Norton (1992). Ο σκοπός της κλίμακας αυτής συνίσταται στην αξιολόγηση της οργανωσιακής επίδοσης με βάση τέσσερα διαφορετικά κριτήρια: την οικονομική επίδοση, τις εσωτερικές διαδικασίες, τις σχέσεις με τους πελάτες, την μάθηση και ανάπτυξη (Latshaw και Choi 2002). Καθεμία από τις προαναφερθείσες διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης μετρείται με τη βοήθεια εξί ερωτήσεων, με εξαίρεση τις σχέσεις με τους πελάτες, η αξιολόγηση των οποίων περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις.


Από τους ερωτώμενους ζητήθηκε να αξιολογήσουν, σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert την επίδοση του οργανισμού στον οποίο εργάζονται ως προς τις τέσσερις διαστάσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η κλίμακα Likert κυμαίνεται από το 1, το οποίο ισοδυναμεί με την αξιολόγηση ότι η οργανωσιακή επίδοση είναι πολύ χαμηλή, έως το 5, που ισοδυναμεί με την αξιολόγηση ότι η οργανωσιακή επίδοση εμφανίζεται πολύ υψηλή.
4.6.4 Μεταβλητές Ελέγχου

Το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου είναι αφιερωμένο στην συλλογή των στοιχείων τα οποία χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές ελέγχου, και περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις που αποσκοπούν στην άντληση πληροφοριών σχετικά με τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτόμενων. Το φύλο εκφράστηκε ως μία δυαδική μεταβλητή. Η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και οι μηνιαίες αποδοχές, όπως επίσης και η σχέση εργασίας, ο κλάδος και η έδρα της εταιρείας, εκφράστηκαν ως πολυχοτομικές (multichotomous) μεταβλητές. Τέλος, η οργανωσιακή θητεία στην εργοδότρια εταιρεία, η συνολική προϋπηρεσία και η θέση εργασίας, όπως επίσης, το μέγεθος και η ηλικία της εργοδότριας εταιρείας, μετρήθηκαν με τη βοήθεια ερωτήσεων ανοιχτού τύπου (open-ended questions).

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 4.2) παραθέτει τις μεταβλητές της παρούσας έρευνας, τις επιμέρους διαστάσεις τους, καθώς και τον τρόπο μέτρησής τους.

### Πίνακας 4.2: Ορισμός & Μέτρηση Μεταβλητών

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Αριθμός Ερωτήσεων</th>
<th>Κλίμακα Μέτρησης</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Οργανισμός Μάθησης</strong></td>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>7</td>
<td>Για τη μέτρηση του οργανισμού μάθησης χρησιμοποιήθηκε το “Ερωτηματολόγιο των Διαστάσεων του Οργανισμού Μάθησης” (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-DLOQ) των Watkins και Marsick (1999). Πρόκειται για μία πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Οργανωσιακή Δομή</strong></td>
<td>Τυποποίηση</td>
<td>4</td>
<td>Η πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της οργανωσιακής δομής, δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής και στηρίζεται στην τυπολογία της οργανωσιακής δομής του Mintzberg (1983).</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αποκέντρωση</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Εξελίκευση</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Επιμόρφωση/&quot;Κατήχηση&quot;</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αμοιβαίος Συντονισμός</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Άμεση Επίβλεψη</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Λειτουργική Ομαδοποίηση</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Βασιζόμενη στην Αγορά Ομαδοποίηση</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Αριθμός Ερωτήσεων</th>
<th>Κλίμακα Μέτρησης</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Οργανωσιακή Δομή</strong></td>
<td>Τυποποίηση</td>
<td>4</td>
<td>Η πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της οργανωσιακής δομής, δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής και στηρίζεται στην τυπολογία της οργανωσιακής δομής του Mintzberg (1983).</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αποκέντρωση</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Εξελίκευση</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Επιμόρφωση/&quot;Κατήχηση&quot;</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αμοιβαίος Συντονισμός</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Άμεση Επίβλεψη</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Λειτουργική Ομαδοποίηση</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Βασιζόμενη στην Αγορά Ομαδοποίηση</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μεταβλητές</td>
<td>Διαστάσεις</td>
<td>Αριθμός Ερωτήσεων</td>
<td>Κλίμακα Μέτρησης</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>-------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανωσιακή Επίδοση</td>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td>6</td>
<td>Η πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της οργανωσιακής επίδοσης, βασιστήκε στο “Πλαίσιο Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας” (Balanced Scorecard) των Kaplan και Norton (1992).</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>23</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td></td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td></td>
<td>23</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Φύλο</td>
<td>1</td>
<td>Διχοτομική Ερώτηση</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευσης</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέση Εργασίας</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έδρα Εταιρείας</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Προϊόντα στην Εταιρεία</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Συνολική Προϊόντα απασχόλησης</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Θέση Εργασίας</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέγεθος Εταιρείας</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Συνολική Προϋπηρεσία</td>
<td>12</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Θέση Εργασίας</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέγεθος Εταιρείας</td>
<td>1</td>
<td>Πολυχοτομικές (Multichotomous) Ερωτήσεις</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται και αναλύονται διεξοδικά τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Το Γράφημα 5.1 περιγράφει με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής, τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων. Η ανάλυση των συλλεχθέντων στοιχείων, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του Στατιστικού Πακέτου για τις Κοινωνικές Επιστήμες (SPSS) Έκδοση 17.0. Αρχικά, με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής, σκιαγραφείται το προφίλ του ερευνητικού δείγματος, και περιγράφονται οι πίνακες συχνοτήτων που αφορούν στις απαντήσεις των μελών του δείγματος σε κάθε ερώτηση χωριστά. Στη συνέχεια, προκειμένου να διασφαλιστούν η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο, πραγματοποιείται ο έλεγχος KMO και Barlett, διενεργείται ανάλυση παραγόντων (Ανάλυση Κυρίων Συνιστώσων), και μετρίεται ο συντελεστής άλφα του Cronbach. Επίσης, με τη βοήθεια και πάλι της περιγραφικής στατιστικής, παραθέτονται οι αριθμητικοί μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για τις μεταβλητές της έρευνας. Προχωρώντας, με τη μέθοδο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (multiple linear regression), εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ των τριών μεταβλητών και των επιμέρους διαστάσεων τους, και ελέγχονται οι ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο Κεφάλαιο 3. Τέλος, με την πολυμεταβλητή τεχνική των "Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων" (Structural Equation Modeling-SEM), μελετούνται ταυτόχρονα όλες οι εξαρτημένες γραμμικές σχέσεις μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων των τριών ερευνητικών μεταβλητών.
Περιγραφική Στατιστική
- Προφίλ Δείγματος
- Πίνακες Συχνοτήτων

Έλεγχος KMO & Barlett
- Ανάλυση Παραγόντων (Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών)

Μέτρηση του Συντελεστή Άλφα του Cronbach

Περιγραφική Στατιστική
- Αριθμητικοί Μέσοι Όροι (Means)
- Τυπικές Αποκλίσεις (Standard Deviations)

Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων (Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση)

Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modelling)

Γράφημα 5.1: Διάγραμμα Ροής για την Ανάλυση Δεδομένων
5.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

5.1.1 Το Προφίλ του Συνολικού Δείγματος

Για να σκιαγραφηθεί το προφίλ του δείγματος της παρούσας διατριβής, συμπληρώθηκαν 330 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους που απασχολούνται σε 47 διαφημιστικές εταιρείες, 11 τηλεοπτικούς και 34 τηλεοπτικούς σταθμούς, καθώς και σε 31 τίτλους εφημερίδων και 40 τίτλους περιοδικών, που εδρεύουν στην Ελλάδα. Με τη βοήθεια πινάκων και διαγραμμάτων (bar charts), περιγράφονται οι μεταβλητές ελέγχου προκειμένου να διαμορφωθεί μία διαφωτιστική εικόνα για την ελληνική βιομηχανία διαφήμισης και ΜΜΕ.

Πίνακας 5.1: Το Προφίλ του Συνολικού Δείγματος

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Συχνότητα (n=330)</th>
<th>Ποσοστό (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Φύλο</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Άνδρας</td>
<td>190</td>
<td>57,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Γυναίκα</td>
<td>140</td>
<td>42,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18 - 30</td>
<td>2</td>
<td>0,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>31 - 40</td>
<td>130</td>
<td>39,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>41 - 50</td>
<td>151</td>
<td>45,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 60</td>
<td>41</td>
<td>12,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 60</td>
<td>6</td>
<td>1,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευσης</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης</td>
<td>10</td>
<td>3,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΙΕΚ</td>
<td>7</td>
<td>2,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΤΕΙ</td>
<td>23</td>
<td>7,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΑΕΙ</td>
<td>170</td>
<td>51,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου</td>
<td>111</td>
<td>33,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος</td>
<td>9</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Προϋπηρεσία στην Εταιρεία</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>85</td>
<td>25,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>98</td>
<td>29,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>79</td>
<td>23,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>41</td>
<td>12,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>22</td>
<td>6,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>5</td>
<td>1,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνολική Προϋπηρεσία</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>21</td>
<td>6,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>85</td>
<td>25,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>83</td>
<td>25,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>84</td>
<td>25,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>57</td>
<td>17,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Μεταβλητές</td>
<td>Σχεστήτα (n=330)</td>
<td>Ποσοστό (%)</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------</td>
<td>------------------</td>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έως €1.600</td>
<td>9</td>
<td>2,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>€1.601 - €2.000</td>
<td>28</td>
<td>8,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>€2.001 - €2.750</td>
<td>77</td>
<td>23,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>€2.751 - €3.500</td>
<td>62</td>
<td>18,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; €3.500</td>
<td>154</td>
<td>46,7%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Θέση Εργασίας</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Εξυπηρέτησης Πελατών</td>
<td>23</td>
<td>7,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>59</td>
<td>17,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Marketing</td>
<td>18</td>
<td>5,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Ανάπτυξης</td>
<td>5</td>
<td>1,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού</td>
<td>10</td>
<td>3,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Δημιουργικού</td>
<td>10</td>
<td>3,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Ειδήσεων &amp; Ενημέρωσης</td>
<td>3</td>
<td>0,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Προγράμματος</td>
<td>8</td>
<td>2,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Σύνταξης</td>
<td>33</td>
<td>10,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθύνον Σώμβουλος</td>
<td>65</td>
<td>19,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Εκδότης</td>
<td>6</td>
<td>1,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Εμπορικός Διευθυντής</td>
<td>58</td>
<td>17,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομικός Διευθυντής</td>
<td>32</td>
<td>9,7%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Σχέση Εργασίας</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Πλήρης Απασχόληση</td>
<td>330</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Κλάδος</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Διαφήμιση</td>
<td>124</td>
<td>37,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ημερήσιος Τύπος</td>
<td>49</td>
<td>14,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Περιοδικός Τύπος</td>
<td>63</td>
<td>19,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ραδιόφωνο</td>
<td>61</td>
<td>18,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Τηλεόραση</td>
<td>27</td>
<td>8,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ραδιόφωνο &amp; Τηλεόραση</td>
<td>6</td>
<td>1,8%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Αριθμός Εργαζόμενων</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έως 10 έτη</td>
<td>21</td>
<td>6,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 - 50</td>
<td>130</td>
<td>39,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 100</td>
<td>51</td>
<td>15,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>101 - 150</td>
<td>36</td>
<td>10,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>151 - 200</td>
<td>22</td>
<td>6,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>201 - 250</td>
<td>4</td>
<td>1,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 250</td>
<td>66</td>
<td>20,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ηλικία Εταιρείας</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έως 10 έτη</td>
<td>58</td>
<td>17,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 20 έτη</td>
<td>116</td>
<td>35,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 - 30 έτη</td>
<td>84</td>
<td>25,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 30 έτη</td>
<td>72</td>
<td>28,1%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Έδρα Εταιρείας</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Αθήνα</td>
<td>267</td>
<td>80,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηράκλειο</td>
<td>1</td>
<td>0,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Θεσσαλονίκη</td>
<td>50</td>
<td>15,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Πάτρα</td>
<td>4</td>
<td>1,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Λάρισα</td>
<td>3</td>
<td>0,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Άλλη Πόλη</td>
<td>5</td>
<td>1,5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 5.1), η πλειοψηφία των ατόμων που απάντησαν είναι άνδρες (57,6%), ενώ οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 42,4% των συμμετεχόντων στην έρευνα· αυτό είναι ενδεικτικό της κατάστασης ότι τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα στους τομείς της διαφήμισης και των ΜΜΕ κυριαρχούνται από άνδρες.

Το μεγαλύτερο μέρος (45,8%) των συμμετεχόντων τοποθετείται στην ηλικιακή ομάδα 41-50, ενώ ένα άλλο σημαντικό κομμάτι (39,4%) ανήκει στην ομάδα 31-40. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, πρέπει να επισημανθεί ότι η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών διαθέτει ένα αξιοσημείωτα υψηλό μορφωτικό επίπεδο, αφού, όπως απεικονίζεται στο Γράφημα 5.2, το 51,5% έχει αποκτήσει κάποιον πανεπιστημιακό τίτλο, το 33,6% έχει πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές, ενώ μόνο το 3% διέκοψε τις σπουδές του μετά το τέλος της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Εκτός από κάτοχοι ενός αξιόλογου μορφωτικού επιπέδου, τα ανώτερα στελέχη των ελληνικών διαφημιστικών εταιρειών και εταιρειών ΜΜΕ αυτοπεριγράφονται, ως υψηλά αμειβόμενα. Για το 46,7%, το σύνολο των μηνιαίων αποδοχών ξεπερνά τα €3.500.

![Gráfico 5.2: Κατανομή των Ερωτώμενων με κριτήριο το Επίπεδο Εκπαίδευσης](image)

Όσον αφορά στην οργανωσιακή θητεία των ερωτώμενων στην εταιρεία που εργάζονται την παρούσα χρονική στιγμή, τα ποσοστά εμφανίζονται ιδιαίτερα ισοκατευθειμένα, αφού το 29,7% δηλώνει ότι απασχολείται στην τορινή εταιρεία από 6 έως 10 έτη, το 25,8% δηλώνει ότι η παραμονή του στην εργαδότροπη εταιρεία δεν ξεπερνά τα 5
έτη, ενώ για το 23,9% η θητεία στην τωρινή εταιρεία κυμαίνεται από 11 έως 15 έτη. Σχετικά με τη συνολική προϋπηρεσία, παρατηρείται επίσης ίση κατανομή των ποσοστών, ενώ είναι έκδηλο το γεγονός ότι οι διαφημιστικές εταιρείες και τα ΜΜΕ της χώρας μας διοικούνται από ιδιαίτερα έμπειρα στελέχη, αφού για τη μεγάλη πλειοψηφία η συνολική προϋπηρεσία υπερβαίνει τα 16 έτη. Τέλος, όλοι οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι εργαζόμενοι πλήρως απασχόλησης, ενώ όσον αφορά στη θέση εργασίας που κατέχουν, οι περισσότεροι από αυτούς κατέχουν τις θέσεις του διευθύνοντα συμβούλου (19,7%), του διευθυντή (17,9%) και του εμπορικού διευθυντή (17,6%).

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά των εταιρειών, όπως απεικονίζεται στο Γράφημα 5.3, οι ερωτώμενοι στην πλειονότητα τους (37,6%) εργάζονται σε εταιρείες που αναπτύσσουν επιχειρηματική δραστηριότητα στον τομέα της διαφήμισης. Ο περιοδικός τύπος (19,1%) και το ραδιόφωνο (18,5%) εκπροσωπούνται από ισάριθμους σχεδόν συμμετέχοντες. Το ποσοστό των στελεχών των εφημερίδων αγγίζει το 14,8%, και οι εργαζόμενοι στο χώρο της τηλεόρασης αποτελούν μειοψηφία (8,2%) δεδομένου του μικρού αριθμού τηλεοπτικών σταθμών εθνικής εμβέλειας που υπάρχουν στην Ελλάδα σε σύγκριση με τα άλλα μέσα.

Γράφημα 5.3: Κατανομή των Ερωτώμενων με κριτήριο τον Κλάδο

![Diagram](image.png)
Όσον αφορά στο μέγεθος των εταιρειών του δείγματος, όπως φαίνεται στο Γράφημα 5.4, η ευρεία πλειοψηφία (39,4%) απασχολεί ένα ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζεται από 11 έως 50 εργαζόμενους, ενώ για το 20% ο αριθμός των μελών του προσωπικού υπερβαίνει τους 250. Ακόμη, για την πλειοψηφία των εταιρειών (35,2%) ο χρόνος λειτουργίας κυμαίνεται μεταξύ 11 και 20 ετών, ενώ το 28,1% μετρά περισσότερα από 30 έτη λειτουργίας. Τέλος, σχετικά με την έδρα των εταιρειών του δείγματος, η συντριπτική πλειοψηφία (80,9%) εδρεύει στην Αθήνα.

![Graph 5.4: Distribution of Firms by Size](image)

### Αριθμός Εργαζομένων

<table>
<thead>
<tr>
<th>Έως 10</th>
<th>11-50</th>
<th>51-100</th>
<th>101-150</th>
<th>151-200</th>
<th>201-250</th>
<th>&gt;250</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>6.4</td>
<td>39.4</td>
<td>15.5</td>
<td>10.9</td>
<td>6.7</td>
<td>1.2</td>
<td>20.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Γράφημα 5.4: Κατανομή των Εταιρειών με κριτήριο το Μέγεθος**

#### 5.1.2 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Ιδιοτήτων (Χ²)

Ενδιαφέρουσες πληροφορίες και παρατηρήσεις σχετικά με τις συσχέτισεις μεταξύ των μεταβλητών ελέγχου προέκυψαν με τη βοήθεια του ελέγχου ανεξαρτησίας ιδιοτήτων (Χ²). Ο Πίνακας 5.2 εμφανίζει τις στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών μεταβλητών ελέγχου της παρούσας μελέτης.

Καταρχάς, ο έλεγχος Pearson Χ² (Pearson chi-square test) ανέδειξε μία ιδιαίτερα σημαντική συσχέτιση (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0.000) μεταξύ φύλου και ηλικίας- πρέπει να επισημανθεί ότι οι γυναίκες ξεπερνούν αριθμητικά τους άνδρες στην ηλικιακή ομάδα 31-40, ενώ παρατηρείται το αντίθετο στις ομάδες 41-50 και 51-60 (Παράρτημα Β, Γράφημα Π1/Πίνακας Π1). Αυτό προδίδει την αργοπορημένη είσοδο των ελληνίδων γυναικών στη
βιομηχανία της διαφήμισης και των ΜΜΕ, και εξηγεί γιατί οι άνδρες εκπρόσωποι του
dείγματος αυτοπεριγράφονται ως πιο έμπειροι εργασιακά (Παράρτημα Β, Πίνακας Π2) και
cαλύτερα αμειβόμενοι από τις γυναίκες (Παράρτημα Β, Γράφημα Π2).

Πίνακας 5.2: Έλεγχος Ανεξαρτησίας Ιδιωτήτων (\(X^2\))

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Τιμή</th>
<th>Asymp. Sig. (2-sided)</th>
<th>Exact Sig. (2-sided) (2x2) or Monte Carlo Sig. (2-sided)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Φύλο * Ηλικία</td>
<td>29.127</td>
<td>.000</td>
<td>.001</td>
</tr>
<tr>
<td>Φύλο * Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>58.132</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Φύλο * Θέση Εργασίας</td>
<td>52.238</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Φύλο * Κλάδος</td>
<td>17.761</td>
<td>.003</td>
<td>.002</td>
</tr>
<tr>
<td>Φύλο * Συνολική Προϋπηρεσία</td>
<td>26.359</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία * Κλάδος</td>
<td>36.792</td>
<td>.012</td>
<td>.043</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία * Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>24.447</td>
<td>.018</td>
<td>.014</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευσης * Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>41.651</td>
<td>.003</td>
<td>.007</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευσης * Κλάδος</td>
<td>51.492</td>
<td>.001</td>
<td>.007</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευσης * Θέση Εργασίας</td>
<td>93.583</td>
<td>.004</td>
<td>.016</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευσης * Αριθμός Εργαζόμενων</td>
<td>93.583</td>
<td>.004</td>
<td>.016</td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών * Αριθμός Εργαζόμενων</td>
<td>44.442</td>
<td>.007</td>
<td>.013</td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών * Προϋπηρεσία στην Εταιρεία</td>
<td>37.719</td>
<td>.010</td>
<td>.016</td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών * Συνολική Προϋπηρεσία</td>
<td>90.077</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών * Θέση Εργασίας</td>
<td>1.970</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος * Αριθμός Εργαζόμενων</td>
<td>2.689</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας * Αριθμός Εργαζόμενων</td>
<td>90.731</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας * Συνολική Προϋπηρεσία</td>
<td>42.098</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Προϋπηρεσία στην Εταιρεία * Συνολική Προϋπηρεσία</td>
<td>1.590</td>
<td>.000</td>
<td>.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Εκτός από τη συνολική προϋπηρεσία (Asymp. Sig. (2-sided) \(p = 0.000\)) και το σύνολο
μηνιαίων αποδοχών (Asymp. Sig. (2-sided) \(p = 0.000\)), το φύλο εμφανίζει ισχυρή συσχέτιση
με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση (Asymp. Sig. (2-sided) \(p = 0.003\)) καθώς και με
tην εργασιακή θέση (Asymp. Sig. (2-sided) \(p = 0.000\)). Οι άνδρες κυριαρχούν συντριπτικά
έναντι των γυναικών στον ημερήσιο τύπο και την τηλεόραση, και υπερτερούν στους κλάδους
tης διαφήμισης και του ραδιοφώνου. Μόνο στον περιοδικό τύπο, οι γυναίκες μέλη του
dείγματος ξεπερνούν αριθμητικά τους άνδρες (Παράρτημα Β, Γράφημα Π3). Όσον αφορά
στη θέση εργασίας, οι θέσεις του Διευθυντή, του Διευθύνοντα Συμβούλου και του Οικονομικού Διευθυντή κυριαρχούντα σημαντική συσχέτιση με την ηλικία της εργοδότριας εταιρείας (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,018) και με τον κλάδο (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,003) στον οποίο ανήκει η εταιρεία. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν περισσότερα χρόνια, απασχολούν μεγαλύτερον αριθμό εργαζομένων. Η τηλεόραση αναδείχθηκε ο κλάδος, ο οποίος κυριαρχεί στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες. Η μεταβλητή ελέγχου της ηλικίας, η τελευταία, υποστηρίζεται εκτιμητικά από την ηλικία της εργοδότριας εταιρείας και τον κλάδο (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,003). Επίσης, οι επιχειρήσεις του Διευθυντή Δημιουργικού και του Διευθυντή Ειδήσεων, εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης. Τέλος, υπάρχει σημαντική συσχέτιση με την προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη εταιρεία (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,010) και τη συνολική προϋπηρεσία (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,000). Εμφανίζονται επίσης σημαντική συσχέτιση με το μέγεθος της εργοδότριας εταιρείας (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,000) και την εργασιακή θέση (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,007). Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, οι επιχειρήσεις του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και του Διευθυντή Ανάπτυξης και του Διευθυντή Marketing. Το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης συναντάται στις θέσεις του Διευθυντή Δημιουργικού και του Διευθυντή Ειδήσεων. Τέλος, ως προς το μέγεθος της εργοδότριας εταιρείας, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια σημαντική συσχέτιση με την προϊόντιση, τη συνολική προϋπηρεσία και την εργασιακή θέση. Το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης ανταποκρινόταν στη συγκεκριμένη εταιρεία, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια σημαντική συσχέτιση με την προϊόντιση, τη συνολική προϋπηρεσία και την εργασιακή θέση. Το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης ανταποκρινόταν στη συγκεκριμένη εταιρεία, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια σημαντική συσχέτιση με την προϊόντιση, τη συνολική προϋπηρεσία και την εργασιακή θέση. Το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης ανταποκρινόταν στη συγκεκριμένη εταιρεία, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια σημαντική συσχέτιση με την προϊόντιση, τη συνολική προϋπηρεσία και την εργασιακή θέση.
προσφέρουν υψηλότερες αμοιβές. Τέλος, οι υψηλότερες μισθολογικές αποδοχές λαμβάνονται από στελέχη που κατέχουν τις θέσεις του Διευθύνοντα Συμβουλίου, του Διευθυντή, του Εκδότη και του Οικονομικού Διευθυντή.

Αναφορικά με τη μεταβλητή ελέγχου του “κλάδου της επιχείρησης”, η τελευταία συσχετίζεται σημαντικά με το μέγεθος της εταιρείας (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,000). Οι επιχειρήσεις που απασχολούν το πολυπληθέστερο ανθρώπινο δυναμικό ανήκουν στον κλάδο της τηλεόρασης, ενώ στους κλάδους του ραδιοφώνου και της διαφήμισης εντοπίζονται οι εταιρείες με τον μικρότερο αριθμό εργαζόμενων.

Η ηλικία της εταιρείας συσχετίζεται με τον αριθμό (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,000) αλλά και με τη συνολική προϋπηρεσία των εργαζόμενων (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,000). Όσο περισσότερα έτη λειτουργίας μετρά μία επιχείρηση, τόσο περισσότερα και με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία άτομα περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η οργανοσιακή θητεία στην εργοδοτρική εταιρεία βρίσκεται σε ισχυρή συσχέτιση με τη συνολική προϋπηρεσία των εργαζόμενων (Asymp. Sig. (2-sided) p= 0,000). Ωστόσο μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία διαθέτει ένα στέλεχος, τόσο περισσότερα είναι τα χρόνια παραμονής του στην επιχείρηση που απασχολείται την παρούσα χρονική στιγμή. Αυτό ενδεχομένως μπορεί να τάση των ανώτερων στελεχών των ελληνικών εταιρειών ΜΜΕ και διαφήμισης να μην αλλάζουν συχνά εργοδοτρική εταιρεία.

5.1.3 Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο της Διαφήμισης

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.3 (σελ. 125), παρατηρείται μία σχεδόν ίση αντιπροσώπευση των ερωτώμενων από τον κλάδο της διαφήμισης όσον αφορά στο φύλο, αφού το 53,2% των ανώτερων στελεχών είναι άνδρες και το 46,8% είναι γυναίκες. Ηλικιακά, το μεγαλύτερο μέρος (45,2%) των συμμετεχόντων στην έρευνα έρχεται στην ομάδα 31-40, ενώ ένα επίσης σημαντικό μέρος (40,3%) ανήκει στην ομάδα 41-50. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ανώτερων στελεχών των διαφημιστικών εταιρειών διαθέτει ένα εντυπωσιακά υψηλό μορφωτικό επίπεδο, αφού το 41,9% απαρτίζεται από αποφοίτους Πανεπιστημίου και το 42,7% από κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ μόλις το 1,6% περιορίζεται στην τετραβάθμια εκπαίδευση. Σχετικά με το σύνολο των μηνιαίων αποδοχών, η πλειοψηφία εμφανίζεται υψηλά αμειβόμενη, αφού για το 46,8% τις μηνιαίες εισόδημα από την εργασία ξεπερνά τα €3.500, ενώ μόλις για το 10,5% οι αποδοχές δεν υπερβαίνουν τα €2.000.
Πίνακας 5.3: Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο της Διαφήμισης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Συχνότητα (n=124)</th>
<th>Ποσοστό (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Φύλο</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Άνδρας</td>
<td>66</td>
<td>53,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Γυναίκα</td>
<td>58</td>
<td>46,8%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ηλικία</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18 - 30</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>31 - 40</td>
<td>56</td>
<td>45,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>41 - 50</td>
<td>50</td>
<td>40,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 60</td>
<td>16</td>
<td>12,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 60</td>
<td>2</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Επίπεδο Εκπαίδευσης</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης</td>
<td>2</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΙΕΚ</td>
<td>3</td>
<td>2,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΤΕΙ</td>
<td>9</td>
<td>7,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΑΕΙ</td>
<td>52</td>
<td>41,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου</td>
<td>53</td>
<td>42,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος</td>
<td>5</td>
<td>4,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Προϋπηρεσία στην Εταιρεία</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>31</td>
<td>25,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>38</td>
<td>30,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>32</td>
<td>25,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>17</td>
<td>13,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>5</td>
<td>4,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>1</td>
<td>0,8%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Συνολική Προϋπηρεσία</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>10</td>
<td>8,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>40</td>
<td>32,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>27</td>
<td>21,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>28</td>
<td>22,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>19</td>
<td>15,3%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έως €1.600</td>
<td>3</td>
<td>2,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>€1.601 - €2.000</td>
<td>10</td>
<td>8,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>€2.001 - €2.750</td>
<td>32</td>
<td>25,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>€2.751 - €3.500</td>
<td>21</td>
<td>16,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; €3.500</td>
<td>58</td>
<td>46,8%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Θέση Εργασίας</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Εξυπηρέτησης Πελατών</td>
<td>23</td>
<td>18,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>3</td>
<td>2,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Marketing</td>
<td>7</td>
<td>5,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Ανάπτυξης</td>
<td>5</td>
<td>4,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού</td>
<td>3</td>
<td>2,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Δημιουργικού</td>
<td>10</td>
<td>8,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθύνον Σύμβουλος</td>
<td>44</td>
<td>35,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομικός Διευθυντής</td>
<td>29</td>
<td>23,4%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Σχέση Εργασίας</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Πλήρης Απασχόληση</td>
<td>124</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Μεταβλητές</td>
<td>Συχνότητα (n=124)</td>
<td>Ποσοστό (%)</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>------------------</td>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Αριθμός Εργαζόμενων</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έως 10</td>
<td>20</td>
<td>16,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 - 50</td>
<td>65</td>
<td>52,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 100</td>
<td>16</td>
<td>12,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>101 - 150</td>
<td>23</td>
<td>18,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>151 - 200</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>201 - 250</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 250</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έως 10 έτη</td>
<td>22</td>
<td>17,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 20 έτη</td>
<td>54</td>
<td>43,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 - 30 έτη</td>
<td>17</td>
<td>13,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 30 έτη</td>
<td>31</td>
<td>25,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Έδρα Εταιρείας</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Αθήνα</td>
<td>108</td>
<td>87,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηράκλειο</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Θεσσαλονίκη</td>
<td>13</td>
<td>10,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Πάτρα</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Λάρισα</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Άλλη Πόλη</td>
<td>3</td>
<td>2,4%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Όσον αφορά στην οργανωσιακή θητεία των ερωτώμενων στην εταιρεία που εργάζονται την παρούσα χρονική στιγμή, τα ποσοστά εμφανίζονται και πάλι ιδιαίτερα ισοκατενεμημένα. Το 30,6% απασχολείται στην τωρινή εταιρεία από 6 έως 10 έτη, για το 25,8% η θητεία στην τωρινή εταιρεία κυμαίνεται από 11 έως 15 έτη, και για το 25,0% η παραμονή του στην τωρινή εργοδότικη εταιρεία δεν ξεπερνά τα 5 χρόνια. Σχετικά με τη συνολική προϋπηρεσία των εργαζόμενων στον κλάδο της διαφήμισης, παρατηρείται μία επίσης ίση κατανομή. Το 32,3% των ερωτώμενων διαθέτει εργασιακή εμπειρία που κυμαίνεται μεταξύ 11 και 15 ετών, για το 21,8% η μέχρι τώρα παραμονή στην αγορά εργασίας κυμαίνεται μεταξύ 16 και 20 ετών, και για το 37,9% η συνολική προϋπηρεσία υπερβαίνει τα 25 έτη. Η πλειοψηφία (35,5%) των ερωτώμενων κατέχει τη θέση του Διευθύνοντα Συμβουλίου, ενώ ένα σημαντικό τμήμα του (23,4%) απαρτίζεται από Οικονομικούς Διευθυντές, και ένα άλλο (18,5%) από Διευθυντές Εξυπηρέτησης Πελατών (client service directors).

Εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά των διαφημιστικών εταιρειών στων οποίων τα ανώτερα επίπεδα εργασίας βρίσκονται τα μέλη του δείγματος της παρούσας μελέτης, η συντριπτική πλειοψηφία (52,4%) των ερωτώμενων εργάζεται σε εταιρείες των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό απαρτίζεται από 11 έως 50 εργαζόμενους. Το 18,5% απασχολείται σε επιχειρήσεις των οποίων ο αριθμός των μελών του προσωπικού κυμαίνεται μεταξύ 101 και 150, και το 16,1% εργάζεται σε εταιρείες όπου ο αριθμός των εργαζόμενων δεν ξεπερνά τους 10. Όσον αφορά στην ηλικία των διαφημιστικών εταιρειών, η ευρεία πλειοψηφία (43,5%)
των στελεχών απασχολείται σε επιχειρήσεις που λειτουργούν από 11 ώς 20 έτη, ενώ το 25% εργάζεται σε εταιρείες που μετρούν περισσότερα από 30 χρόνια λειτουργίας. Το μεγαλύτερο μέρος (87,1%) των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζονται σε διαφημιστικές εταιρείες που εδρεύουν στην Αθήνα.

5.1.4 Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Ημερήσιου Τύπου

Οπως φαίνεται στον Πίνακα 5.4, είναι έκδηλη η έντονη κυριαρχία του ανδρικού φύλου στην ανώτερη ιεραρχία του προσωπικού, αφού η συντριπτική πλειоψηφία (73,5%) των ερωτώμενων είναι άνδρες, ενώ οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μόλις το 26,5%. Το μεγαλύτερο μέρος (49%) των εκπροσώπων του ημερήσιου τύπου τοποθετείται στην ηλικιακή ομάδα 41-50. Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι (30,6%) ανήκει στην ομάδα 31-40, και μόνο το 18,3% των στελεχών ξεπερνά την ηλικία των 50. Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης των ανώτερων στελεχών των εφημεριδών, η μεγάλη πλειοψηφία (69,4%) κατέχει πανεπιστημιακό τίτλο προπτυχιακού επιπέδου, και το 16,3% έχει πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές. Μισθολογικά, τα στελέχη του ημερήσιου τύπου εμφανίζονται ιδιαίτερα ευνοημένα, αφού για το μεγαλύτερο μέρος τους (46,9%) οι μηνιαίες αποδοχές υπερβαίνουν τα €3.500, ενώ για το 22,4% οι απολαβές κυμαίνονται μεταξύ €2.751 και €3.500.

Προχωρώντας στην οργανωσιακή θητεία των ερωτώμενων, το γεγονός ότι η πλειοψηφία (32,7%) των στελεχών απασχολείται στην τωρινή εταιρεία λιγότερο από 6 χρόνια, καθώς και το ότι για το 20,4% η παραμονή στην εργοδότρια εταιρεία κυμαίνεται μεταξύ 6 και 10 ετών, μαρτυρεί μία αξιόπιστη κυριαρχία του επιχειρηματικού τύπου επιπέδου στην ομάδα των ελληνικών εφημεριδών. Ένα νεολαία 20,4% δηλώνει ότι εργάζεται στην ίδια εταιρεία τα τελευταία 11 με 15 χρόνια, και μόνο για το 26,6% η θητεία στην παροντινή εταιρεία διαρκεί περισσότερο από 16 έτη. Αναφορικά με τη συνολική προϋπηρεσία των στελεχών του ημερήσιου τύπου, είναι φανερό ότι οι ελληνικές εφημερίδες διοικούνται από ιδιαίτερα έμπιστα στελέχη, αφού το 30,6% διαθέτει επιχειρηματική εμπειρία που κυμαίνεται μεταξύ 21 και 25 ετών, και για το 24,5% η συνολική προϋπηρεσία ξεπερνά τα 25 χρόνια. Η πλειοψηφία των στελεχών κατέχει τις θέσεις του Διευθυντή (26,5%) και του Εμπορικού Διευθυντή (26,5%), ενώ ένα ακόμη σημαντικό μέρος (24,5%) κατέχει τη θέση του Διευθυντή Σύνταξης.

Αναλύοντας τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ημερήσιου τύπου, το μεγαλύτερο μέρος (32,7%) των ερωτώμενων εργάζεται σε εφημερίδες που απασχολούν από 51 ώς 100 άτομα. Το 24,5% στελέχων εταιρείες που απαρτίζονται από 151 έως 100 άτομα. Το 24,5% στελέχων εταιρείες που απαρτίζονται από 151 έως 100 άτομα.
και το 22,4% απασχολείται σε δημοσιογραφικούς οργανισμούς των οποίων το ανθρώπινο
dυναμικό υπερβαίνει τα 250 άτομα. Αναφορικά με την ηλικία των εφημερίδων, η
πλειοψηφία (30,6%) των ερωτώμενων εργάζεται σε εταιρείες που λειτουργούν από 11 έως
20 χρόνια, και ένας ακόμη σημαντικός αριθμός (26,5%) απασχολείται από εφημερίδες που
μετρούν περισσότερα από 30 χρόνια λειτουργίας. Το μεγαλύτερο μέρος (83,7%) των
συμμετέχοντων στην έρευνά μας στελεχώνει εφημερίδες που εδρεύουν στην Αθήνα.

Πίνακας 5.4: Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Ημερήσιου Τύπου

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Συχνότητα (n=49)</th>
<th>Ποσοστό (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Φύλο</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Άνδρας</td>
<td>36</td>
<td>73,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Γυναίκα</td>
<td>13</td>
<td>26,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18 - 30</td>
<td>1</td>
<td>2,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>31 - 40</td>
<td>15</td>
<td>30,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>41 - 50</td>
<td>24</td>
<td>49,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 60</td>
<td>6</td>
<td>12,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 60</td>
<td>3</td>
<td>6,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευσης</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης</td>
<td>1</td>
<td>2,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΙΕΚ</td>
<td>2</td>
<td>4,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΤΕΙ</td>
<td>3</td>
<td>6,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΑΕΙ</td>
<td>34</td>
<td>69,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου</td>
<td>8</td>
<td>16,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος</td>
<td>1</td>
<td>2,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Προϋπηρεσία στην Εταιρεία</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>16</td>
<td>32,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>10</td>
<td>20,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>10</td>
<td>20,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>9</td>
<td>18,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>2</td>
<td>4,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>2</td>
<td>4,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνολική Προϋπηρεσία</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>5</td>
<td>10,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>8</td>
<td>16,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>9</td>
<td>18,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>15</td>
<td>30,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>12</td>
<td>24,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>έως €1.600</td>
<td>2</td>
<td>4,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>€1.601 - €2.000</td>
<td>5</td>
<td>10,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>€2.001 - €2.750</td>
<td>8</td>
<td>16,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>€2.751 - €3.500</td>
<td>11</td>
<td>22,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; €3.500</td>
<td>23</td>
<td>46,9%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Μεταβλητές

<table>
<thead>
<tr>
<th>Θέση Εργασίας</th>
<th>Συχνότητα (n=63)</th>
<th>Ποσοστό (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>13</td>
<td>26,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Marketing</td>
<td>3</td>
<td>6,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Ανθρώπινου Νομικού</td>
<td>2</td>
<td>4,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Σύνταξης</td>
<td>12</td>
<td>24,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθύνων Σύμβουλος</td>
<td>2</td>
<td>4,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Εκδότης</td>
<td>4</td>
<td>8,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Εμπορικός Διευθυντής</td>
<td>13</td>
<td>26,5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Σχέση Εργασίας

<table>
<thead>
<tr>
<th>Σχέση Εργασίας</th>
<th>Πλήρης Απασχόληση</th>
<th>Ποσοστό (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Εργαζόμενο</td>
<td>49</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Αριθμός Εργαζομένων

<table>
<thead>
<tr>
<th>Αριθμός Εργαζομένων</th>
<th>Εργαζόμενο</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Εσός 10</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>11 - 50</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 100</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>101 - 150</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>151 - 200</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>201 - 250</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 250</td>
<td>11</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Ηλικία Εταιρείας

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ηλικία Εταιρείας</th>
<th>Εργαζόμενο</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Εσός 10 έτη</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 20 έτη</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>21 - 30 έτη</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 30 έτη</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Έδρα Εταιρείας

<table>
<thead>
<tr>
<th>Έδρα Εταιρείας</th>
<th>Εργαζόμενο</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Αθήνα</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηράκλειο</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Θεσσαλονίκη</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Πάτρα</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Λάρισα</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Άλλη Πόλη</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 5.1.5 Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Περιοδικού Τύπου

Σε αντίθεση με τη διαφήμιση και τον ημερήσιο τύπο, στη διοίκηση του περιοδικού τύπου οι γυναίκες υπερισχύουν έναντι των ανδρών, αφού αντιπροσωπεύουν το 58,7% των ιστοχωμένων. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.5, η πλειοψηφία (49,2%) των στελεχών του περιοδικού τύπου τοποθετείται στην ηλικιακή ομάδα 31-40, ενώ ένα ακόμη σημαντικό μέρος (46%) δηλώνει ηλικία μεταξύ 41 και 50 ετών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των μελών του δείγματος που εργάζονται σε περιοδικά, χαρακτηρίζεται από υψηλό μορφωτικό επίπεδο, αφού η ευρεία πλειοψηφία (57,1%) έχει αποφοιτήσει από την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, και ένα μεγάλο μέρος (38,1%) έχει πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές. Σχετικά με τις μηνιαίες αποδοχές τους, αν και με χαμηλότερες απολαβές από τους εργαζόμενους στον ημερήσιο τύπο, τα στελέχη του περιοδικού τύπου εμφανίζονται καλώς αμειβόμενα, αφού για το 36,5% ο μισθός ξεπερνά τα €3,500, ενώ για τη μεγάλη πλειοψηφία (55,6%) οι μηνιαίες απολαβές κυμαίνονται μεταξύ €2.001 και €3.500.
Όμοια με τον ημερήσιο τύπο, τα ανώτερα στελέχη του περιοδικού τύπου, εμφανίζουν την τάση να μην παραμένουν στην ίδια εργοδότικη εταιρεία για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Το 36,5% εργάζεται στην ίδια επιχείρηση τα τελευταία 6 έως 10 έτη, ενώ για το 27% η οργανωσιακή θητεία στην ίδια εταιρεία δεν υπερβαίνει τα 5 χρόνια. Μόνο το 11% των εργαζόμενων ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό της τορινής τους εργοδότριας εταιρείας για περισσότερο από 15 έτη. Αναφορικά με τη συνολική προϋπηρεσία, ο περιοδικός τύπος απασχολεί λιγότερο έμπειρα στελέχη από τον ημερήσιο τύπο. Η συντριπτική πλειοψηφία (61,9%) κατέχει μία εργασιακή εμπειρία που κυμαίνεται από 11 έως 20 χρόνια, και μόνο για το 33,3% η συνολική προϋπηρεσία ξεπερνά τα 21 έτη. Η πλειοψηφία των στελεχών βρίσκεται στις θέσεις του Διευθυντή Σύνταξης (31,7%) και του Διευθυντή (28,6%), και ένα ακόμη σημαντικό μέρος (27%) συναντούμε στη θέση του Εμπορικού Διευθυντή.

**Πίνακας 5.5: Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Περιοδικού Τύπου**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Συχνότητα (n=63)</th>
<th>Ποσοστό (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Φύλο</td>
<td>Άνδρας</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Γυναίκα</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td>18 - 30</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>31 - 40</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>41 - 50</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>51 - 60</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>&gt; 60</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευσης</td>
<td>Κάτοχος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Απόφοιτος ΙΕΚ</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Απόφοιτος ΤΕΙ</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Απόφοιτος ΑΕΙ</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Προϋπηρεσία στην Εταιρεία</td>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνολική Προϋπηρεσία</td>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>6</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Εξετάζοντας τις επιχειρήσεις περιοδικού τύπου τις οποίες στελεχώνουν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, η πλειοψηφία (34,9%) των ερωτώμενων βρίσκονται στη διοίκηση περιοδικών των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό υπερβαίνει τα 250 άτομα, ενώ ένας ακόμη σημαντικός αριθμός (28,6%) συναντάται σε περιοδικούς τίτλους που απασχολούν από 11 έως 50 εργαζόμενους. Σχετικά με την ηλικία των επιχειρήσεων, το μεγαλύτερο μέρος τους (30,2%) μετρά περισσότερα από 30 έτη λειτουργίας. Ένα ακόμη σημαντικό μέρος (27%) εκδίδεται από 21 έως 30 έτη, και ένα άλλο 25,4% έχει συμπληρώσει από 11 έως 20 χρόνια λειτουργίας. Η συντριπτική πλειοψηφία (95,2%) των ερωτώμενων εργάζεται σε περιοδικά που εκδίδονται στην Αθήνα.
Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Ραδιοφώνου

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.6 (σελ. 133), στη διοίκηση των ραδιοφωνικών σταθμών του δείγματος υπερτερούν αριθμητικά οι εκπρόσωποι του ανδρικού φύλου (60,7%) έναντι εκείνου του γυναικείου (39,3%). Επίσης, ομοίως με τον ημερήσιο τύπο, η πλειοψηφία (45,9%) των ερωτομένων τοποθετείται στην ηλικιακή ομάδα 41-50, και ένα άλλο σημαντικό μέρος τους (41%) κυμαίνεται ηλικιακά μεταξύ 31 και 40 ετών. Αν και χαμηλότερο σε σύγκριση με τους εκπροσώπους των άλλων κλάδων, το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών του ραδιοφώνου εμφανίζεται υψηλό, με την πλειοψηφία (54,1%) να έχει αποφοιτήσει από την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, και το 19,7% να έχει αποκτήσει μεταπτυχιακό τίτλο. Αναφορικά με τις μηνιαίες αποδοχές, το μεγαλύτερο μέρος (45,9%) των ερωτομένων στον κλάδο του ραδιοφώνου λαμβάνει μισθό που υπερβαίνει τα €3,500, ενώ για το 26,2% οι μηνιαίες αποδοχές κυμαίνονται μεταξύ €2.001 και €3.500, μόνο για το 18,1% οι μηνιαίες αποδοχές δεν ξεπερνούν τα €2.000.

Για την πλειοψηφία των στελεχών του ραδιοφώνου (27,9%), η οργανωσιακή θητεία στην τορινή εργοδότρια επιχείρηση κυμαίνεται μεταξύ 11 και 15 ετών. Το ίδιο ποσοστό (24,6%) παρατηρείται για τους ερωτομένους που απασχολούνται στην τορινή εταιρεία τα τελευταία 5 χρόνια, καθώς και για εκείνους που το διάστημα παραμονής τους στην επιχείρηση στην ηλικία των οποίων εργάζονται την παρούσα χρονική στιγμή, κυμαίνεται μεταξύ 6 και 10 ετών. Ως προς τη συνολική προϋπηρεσία, τα στελέχη των ραδιοφωνικών σταθμών, όπως και των άλλων ΜΜΕ, εμφανίζουν μακρά εργασιακή εμπειρία, αφού για την πλειοψηφία τους (32,8%), η διάρκεια της μέχρι τότε παραμονής τους στην αγορά εργασίας κυμαίνεται από 16 μέχρι 20 χρόνια, ενώ για το 24,6% ποικίλλει μεταξύ 21 και 25 ετών. Η ευρεία πλειοψηφία των ερωτομένων του χώρου του ραδιοφώνου συναντάται στη διοίκηση σταθμών η ηλικία των οποίων ποικίλει μεταξύ 21 και 30 ετών. Ένας ακόμη σημαντικός αριθμός (29,5%) συναντάται σε επιχειρήσεις που μετρούν από 11 έως 20 χρόνια λειτουργίας. Η πλειοψηφία (50,8%) των ερωτομένων στελεχώνει τη διοίκηση ραδιοφωνικών σταθμών που εδρεύουν στην πρωτεύουσα. Ένας ακόμη σημαντικός αριθμός (32,8%) απασχολείται σε
επιχειρήσεις που εδρεύουν στη Θεσσαλονίκη, και ένας μικρότερος (16,4%) σε ραδιοφωνικούς σταθμούς, άλλων μεγάλων πόλεων της ελληνικής επαρχίας.

Πίνακας 5.6: Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο του Ραδιοφώνου

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Συγχώτητα (n=61)</th>
<th>Ποσοστό (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Φύλο</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Άνδρας</td>
<td>37</td>
<td>60,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Γυναίκα</td>
<td>24</td>
<td>39,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18 - 30</td>
<td>1</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>31 - 40</td>
<td>25</td>
<td>41,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>41 - 50</td>
<td>28</td>
<td>45,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 60</td>
<td>6</td>
<td>9,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 60</td>
<td>1</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευσης</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης</td>
<td>6</td>
<td>9,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΙΕΚ</td>
<td>2</td>
<td>3,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΤΕΙ</td>
<td>8</td>
<td>13,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΑΕΙ</td>
<td>33</td>
<td>54,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου</td>
<td>12</td>
<td>19,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Προϋπηρεσία στην Εταιρεία</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>15</td>
<td>24,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>15</td>
<td>24,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>17</td>
<td>27,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>8</td>
<td>13,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>6</td>
<td>9,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνολική Προϋπηρεσία</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>3</td>
<td>4,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>12</td>
<td>19,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>20</td>
<td>32,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>15</td>
<td>24,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>11</td>
<td>18,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Σίνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έως €1.600</td>
<td>2</td>
<td>3,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>€1.601 - €2.000</td>
<td>9</td>
<td>14,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>€2.001 - €2.750</td>
<td>16</td>
<td>22,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>€2.751 - €3.500</td>
<td>6</td>
<td>9,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; €3.500</td>
<td>28</td>
<td>45,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Θέση Εργασίας</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>21</td>
<td>34,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Marketing</td>
<td>1</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Ειδήσεων &amp; Ενημέρωσης</td>
<td>1</td>
<td>1,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Προγράμματος</td>
<td>6</td>
<td>9,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθύνων Σύμβουλος</td>
<td>6</td>
<td>9,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Εμπορικός Διευθυντής</td>
<td>24</td>
<td>39,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομικός Διευθυντής</td>
<td>2</td>
<td>3,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέση Εργασίας</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Πλήρης Απασχόληση</td>
<td>61</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο της Τηλεόρασης

Οπως είναι εμφανές από τον Πίνακα 5.7 (σελ. 135), η διοίκηση των τηλεοπτικών σταθμών του δείγματος κυριαρχείται από άνδρες, αφού οι τελευταίοι αποτελούν το 74.1% των ερωτώμενων. Ηλικιακά, η πλειοψηφία (63%) των στελεχών τοποθετείται στην ομάδα 41-50, και ένα μικρότερο ποσοστό τους (29,6%) διανύει ήδη την έκτη δεκαετία της ζωής του. Το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών των τηλεοπτικών σταθμών εμφανίζεται υψηλότερο σε σύγκριση με τους άλλους κλάδους. Η πλειοψηφία (48,1%) έχει αποκτήσει πανεπιστημιακό τίτλο προπτυχιακού επιπέδου, το 37% έχει πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές, και ένα μικρότερο ποσοστό (11,1%) έχει αποκτήσει διδακτορικό δίπλωμα. Αναφορικά με τις μηνιαίες αποδοχές, οι ερωτώμενοι από τον χώρο της τηλεόρασης αυτοπεριγράφονται ως υψηλότεροι σε σύγκριση με τους άλλους κλάδους. Η πλειοψηφία (48,1%) έχει υπερβάλει τα €3.500, ενώ για το 22.2% οι μηνιαίες απολαβές κυμαίνονται μεταξύ €2.751 και €3.500.

Για την πλειοψηφία των ερωτώμενων από τον κλάδο της τηλεόρασης (40,7%), η οργανωσιακή θητεία στην τουρινή εργοδότρια εταιρεία κυμαίνεται μεταξύ 6 και 10 ετών. Το ίδιο ποσοστό (22,2%) παρατηρείται για τους ερωτώμενους που απασχολούνται στην τουρινή εταιρεία τα τελευταία 11 με 20 χρόνια, καθώς και για εκείνους που το διάστημα παραμονής τους στην εταιρεία είναι μεταξύ 21 και 25 ετών. Οσον αφορά στη συνολική προοπτική, η πλειοψηφία (33,3%) των στελεχών των τηλεοπτικών σταθμών εμφανίζει εργασιακή εμπειρία που κυμαίνεται μεταξύ 21 και 25 ετών.
Για το 22,2% η συνολική εμπειρία ποικίλλει μεταξύ 16 και 20 ετών, και για το 29,6% ξεπερνά τα 25 χρόνια. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων από τον κλάδο της τηλεόρασης συναντάται στις θέσεις του διευθύνοντα συμβούλου (33,3%) και του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού (18,5%).

Εξετάζοντας τα εταρικά γνωρίσματα, τα στελέχη από τον κλάδο της τηλεόρασης απασχολούνται στις μεγαλύτερες ως προς τον αριθμό των εργαζόμενων επιχειρήσεις ΜΜΕ. Η συντριπτική πλειοψηφία (88,9%) εργάζεται σε επιχειρείς των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει περισσότερα από 250 άτομα. Το μεγαλύτερο μέρος (51,9%) των ερωτώμενων συναντάται στη διοίκηση τηλεοπτικών σταθμών η ηλικία των οποίων ποικίλλει μεταξύ 11 και 20 ετών, ενώ ένας ακόμη σημαντικός αριθμός (40,7%) εργάζεται σε επιχειρήσεις που μετρούν από 21 έως 30 έτη λειτουργίας. Η μεγάλη πλειοψηφία (77,8%) στελεχώνει τη διοίκηση τηλεοπτικών σταθμών που εδρεύουν στην Αθήνα, και μόνο το 22,2% απασχολείται σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στη Θεσσαλονίκη.

Πίνακας 5.7: Το Προφίλ του Δείγματος από τον Κλάδο της Τηλεόρασης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Συχνότητα (n=27)</th>
<th>Ποσοστό (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Φύλο</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Άνδρας</td>
<td>20</td>
<td>74,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Γυναίκα</td>
<td>7</td>
<td>25,9%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ηλικία</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18 - 30</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>31 - 40</td>
<td>2</td>
<td>7,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>41 - 50</td>
<td>17</td>
<td>63,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 60</td>
<td>8</td>
<td>29,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 60</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Επίπεδο Εκπαίδευσης</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΙΕΚ</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΤΕΙ</td>
<td>1</td>
<td>3,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Απόφοιτος ΑΕΙ</td>
<td>13</td>
<td>48,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου</td>
<td>10</td>
<td>37,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος</td>
<td>3</td>
<td>11,1%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Προϋπηρεσία στην Εταιρεία</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>4</td>
<td>14,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>11</td>
<td>40,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>3</td>
<td>11,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>3</td>
<td>11,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>5</td>
<td>18,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>1</td>
<td>3,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Μεταβλητές</td>
<td>Συγκέντρωση (n=27)</td>
<td>Ποσοστό (%)</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>------------------</td>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνολική Προϋπηρεσία</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μέχρι 5 έτη</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td>4</td>
<td>14,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td>6</td>
<td>22,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td>9</td>
<td>33,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td>8</td>
<td>29,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έως €1.600</td>
<td>1</td>
<td>3,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>€1.601- €2.000</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>€2.001- €2.750</td>
<td>3</td>
<td>11,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>€2.751- €3.500</td>
<td>6</td>
<td>22,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; €3.500</td>
<td>17</td>
<td>63,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Θέση Εργασίας</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>2</td>
<td>7,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Marketing</td>
<td>3</td>
<td>11,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού</td>
<td>5</td>
<td>18,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Ειδήσεων &amp; Ενημέρωσης</td>
<td>2</td>
<td>7,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Προγράμματος</td>
<td>2</td>
<td>7,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθύνον Σύμβουλος</td>
<td>9</td>
<td>33,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Εμπορικός Διευθυντής</td>
<td>3</td>
<td>11,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομικός Διευθυντής</td>
<td>1</td>
<td>3,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέση Εργασίας</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Πλήρης Απασχόληση</td>
<td>27</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Αριθμός Εργαζομένων</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έως 10</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 - 50</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 100</td>
<td>3</td>
<td>11,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>101 - 150</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>151 - 200</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>201 - 250</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 250</td>
<td>24</td>
<td>88,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταίρειας</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Έως 10 έτη</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 20 έτη</td>
<td>14</td>
<td>51,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>21 - 30 έτη</td>
<td>11</td>
<td>40,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 30 έτη</td>
<td>2</td>
<td>7,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Έδρα Εταιρείας</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Αθήνα</td>
<td>21</td>
<td>77,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ηράκλειο</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Θεσσαλονίκη</td>
<td>6</td>
<td>22,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Πάτρα</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Λάρισα</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Άλλη Πόλη</td>
<td>0</td>
<td>0,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
5.2 ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

5.2.1 Οργανισμός Μάθησης

Η πλειοψηφία των στελεχών που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, αποκαλύπτει ότι στην επιχείρηση στην οποία απασχολούνται, τα μέλη του προσωπικού συζητούν ελεύθερα για τα λάθη τους προκειμένου να μαθαίνουν από αυτά (60,9% θετικές απαντήσεις), και αλληλοβοηθούνται για να μαθαίνουν (56,4% θετικές απαντήσεις). Δεν ανταμείβονται για την ενεργή συμμετοχή τους στη μάθηση (66,1% αρνητικές απαντήσεις), και δεν λαμβάνουν ούτε οικονομική ενίσχυση (64,6% αρνητικές απαντήσεις) ούτε άδειες (47,5% αρνητικές απαντήσεις) για την υποστήριξη της μάθησής τους. Σχετικά με την αντιμετώπιση των λαθών ως ευκαιριών μάθησης (38,8%) και την πρακτική να εντοπίζουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τις μαθησιακές τους ανάγκες (43,9%), οι περισσότεροι ερωτώμενοι εκφράζουν ουδέτερη άποψη. Σχετικά με την προώθηση της αναζήτησης και του διαλόγου, τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού ανταλλάσσουν ελεύθερα και ειλικρινώς μεταξύ τους πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εργασίας τους (51,2% θετικές απαντήσεις). Ακούν την άποψη των συναδέλφων τους πριν εκφέρουν την δική τους (54% θετικές απαντήσεις), ενώ όποτε διατυπώνουν την γνώμη τους, ζητάνε την άποψη των άλλων (50,6% θετικές απαντήσεις). Επίσης, ενθαρρύνονται να ρωτάνε “γιατί” παραβλέπουν την επαρχία (46,9% θετικές απαντήσεις), ενώ όποτε διατυπώνουν την ενδείξη τους για την υποστήριξη της μάθησης τους, και αφιερώνουν χρόνο στο χτίσιμο σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης (43,3% θετικές απαντήσεις).

Απεικονίζεται τη ικανότητα του οργανισμού να ενθαρρύνει την ομαδική μάθηση, τα περισσότερα στελέχη δεν επιβεβαιώνουν την ικανότητα του οργανισμού να ενθαρρύνει την ομαδική μάθηση, η τελευταία εμφανίζεται λιγότερο ανεπιθύμητη από την οργανωσιακή ικανότητα για προώθηση της αναζήτησης και του διαλόγου. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων κάνει λόγο για ισότιμη συμπεριφορά προς όλα τα μέλη στο εσωτερικό των ομάδων εργασίας (57% θετικές απαντήσεις). Επισημαίνει ότι στην εργοδοτική επιχείρησή τους, οι ομάδες εργασίας αναθεωρούν την άποψή τους μετά από ομαδική συζήτηση (56,9% θετικές απαντήσεις), και εστιάζουν τόσο στο καθήκον της ομάδας όσο και στο πόσο αποτελεσματικά εργάζεται η ομάδα (62,4% θετικές απαντήσεις). Ωστόσο, τα περισσότερα στελέχη δεν επιβεβαιώνουν την παραδοχή ότι οι εργασιακές ομάδες ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους ως ομάδα (43,9% αρνητικές απαντήσεις). Για τη δυνατότητα των ομάδων εργασίας να προσαρμόζουν κάθε φορά τους στόχους τους όπως χρειάζεται (41,2%), και για
την πεποίθηση αυτών των ομάδων ότι η επιχείρηση θα ενεργήσει βάσει των υποδείξεων τους, οι περισσότεροι ερωτώμενοι εκφράζουν ουδέτερη άποψη (37,9%).

Αναφορικά με τα ενσωματωμένα συστήματα για τη σύλληψη και διάχυση της οργανωσιακής γνώσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει ότι στους κόλπους αυτών των επιχειρήσεων, χρησιμοποιούνται συστηματικά αμφίδρομοι τρόποι επικοινωνίας, όπως συστήματα υποβολής προτάσεων από το προσωπικό, ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων, ανοιχτές συγκεντρώσεις (33,9% θετικές απαντήσεις). Οι εργαζόμενοι έχουν ανά πάσα στιγμή γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται (74,8% θετικές απαντήσεις), και η εταιρική γνώση είναι διαθέσιμη για όλο το προσωπικό (53% θετικές απαντήσεις). Ωστόσο, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων κάνει λόγο για απουσία συστημάτων που μετρούν τις αποκλίσεις μεταξύ της πραγματοποιηθείσας και της επιδιωκόμενης απόδοσης (64,9% αρνητικές απαντήσεις). Επισημαίνει την παράλειψη των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, όχι μόνο να τηρούν και να ενημερώνουν συστηματικά μία βάση δεδομένων με στοιχεία σχετικά με τα προσόντα και τις ικανότητες των εργαζόμενων (64,8% αρνητικές απαντήσεις), αλλά και να αποτιμούν τους διαθέσιμους πόρους και τον χρόνο που επενδύονται σε εκπαιδευτικά προγράμματα (57,3% αρνητικές απαντήσεις). Επίσης, σύμφωνα με τον μεγαλύτερο αριθμό των ερωτηθέντων στελεχών, στις επιχειρήσεις του δείγματος, πραγματοποιείται συστηματική καταγραφή και αποθήκευση γνώσεων και πληροφοριών σε εταιρικές βάσεις δεδομένων (45,5% θετικές απαντήσεις). Χρησιμοποιούνται ευρέως εταιρική ιστοσελίδα (website) (81,8% θετικές απαντήσεις) και εταιρικό εσωτερικό δίκτυο (intranet) (61,5% θετικές απαντήσεις). Αντίθετα, γίνεται αρκετά περιορισμένη χρήση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) (56,9% αρνητικές απαντήσεις).

Η ύπαρξη ενός συλλογικού οργανωσιακού οράματος φαίνεται να αποτελεί έναν αρκετά σημαντικό μοχλό ενδυνάμωσης των εργαζόμενων. Τα περισσότερα στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα, μιλούν για ένα οργανωσιακό όραμα που κατευθύνει τους εργαζόμενους διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας και ομάδων εργασίας (60% θετικές απαντήσεις). Στην υλοποίηση του οράματος αυτού καλούνται να συμβάλλουν όλα τα μέλη του οργανισμού (72,7% θετικές απαντήσεις). Αν και στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης αναγνωρίζεται η ανάληψη πρωτοβουλιών (51,2% θετικές απαντήσεις), δεν ισχύει το ίδιο για την υποστήριξη του υπολογισμένου ρίσκου, για την οποία το 32,7% των ερωτώμενων εκφράζει ουδέτερη άποψη, το 34,9% απαντά θετικά και το 34,4% αρνητικά. Τέλος, οι εργαζόμενοι δεν έχουν τον έλεγχο των πόρων που χρειάζονται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους (59,5% αρνητικές απαντήσεις). Αναφορικά με την παροχή επιλογών
προς τα μέλη του προσωπικού σχετικά με τις εργασίες που τους ανατίθενται, το 38,5% των ερωτώμενων εκφράζει ουδέτερη άποψη, ενώ το 38,2% απαντά αρνητικά.

Όσον αφορά στην ικανότητα των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης να συνδέονται με το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον, η ευρεία πλειοψηφία των στελεχών του δείγματος αποκαλύπτει ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται, ενθαρρύνει τα μέλη του προσωπικού να σκέφτονται σφαιρικά (70,9% θετικές απαντήσεις) τους παρατρέπει να μεταφέρουν τις απόψεις των πελατών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (68,5% θετικές απαντήσεις) και να αναζητούν τις λύσεις των ενδεχόμενων προβλημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησης (58,8% θετικές απαντήσεις). Επιπρόσθετα, το 34% των ερωτώμενων επιβεβαιώνει ότι η εργοδότρια εταιρεία τους αναλογίζεται τον αντίκτυπο των εταιρικών αποφάσεων στο ηθικό των εργαζομένων, παράλληλα όμως, το 33,3% που τηρεί μία ουδέτερη στάση και το 32,7% που απαντά αρνητικά. Ακόμη, οι περισσότερες εταιρείες του δείγματος δεν συνεργάζονται με την τοπική κοινωνία για την ικανοποίηση των αμοιβαίων αναγκών τους (59,4% θετικές απαντήσεις). Όσον αφορά στο αν οι ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης βοηθούν τους εργαζομένους να εξισορροπούν την επαγγελματική με την οικογενειακή τους ζωή, υποτευχεί έμπνευση (37,9%) οι ερωτώμενοι που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Αναφορικά με τον ρόλο της ηγεσίας στη μαθησιακή ικανότητα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών τους δείγματος περιγράφει μία διοίκηση η οποία μοιράζεται συστηματικά με τους εργαζόμενους πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, τις τάσεις της αγοράς και την πορεία της επιχείρησης (67,9% θετικές απαντήσεις). Η ανώτερη διοίκηση παρακινεί τα μέλη του προσωπικού να συμβάλλουν στην υλοποίηση του εταιρικού οράματος (76% θετικές απαντήσεις), καθοδηγεί και συμβουλεύει τους υφιστάμενους (70% θετικές απαντήσεις), και δεν παραλείπει να εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες της επιχείρησης είναι συνεπείς με τις εταιρικές αξίες (56,6% θετικές απαντήσεις). Ωστόσο, οι περισσότεροι ερωτώμενοι αρνούνται την παραδοχή ότι οι μάνατζερ βρίσκονται σε μία διαρκή αναζήτηση μαθησιακών ευκαιριών (42,4% αρνητικές απαντήσεις), και υποτευχεί οι ερωτώμενοι (43,3%) όσον αφορά στην τάση της διοίκησης να υποστηρίζει τα αιτήματα των εργαζομένων για μάθηση και περαιτέρω εκπαίδευση.
5.2.2 Οργανωσιακή Δομή

Περιγράφοντας τη δομή των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, η μεγάλη πλειοψηφία των μελών του δείγματος αναφέρει ότι στην εργοδότρια εταιρεία τους, η διεκπεραίωση και ο συντονισμός των εργασιών βασίζονται στην ύπαρξη σταθερών κανόνων και τυποποιημένων διαδικασιών (56,1% θετικές απαντήσεις), καθώς και στην υψηλή εξειδίκευση και την κατοχή συγκεκριμένων ικανοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων (43,6% θετικές απαντήσεις). Αντίθετα, η διεκπεραίωση και ο συντονισμός των εργασιών διέπονται αρκετά λιγότερο από την αρχή ότι οι ανώτεροι ορίζουν τους στόχους, και οι υφιστάμενοι επιλέγουν τον τρόπο και τα μέσα για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί (39,7% θετικές απαντήσεις). Επίσης, η εργασιακή συμπεριφορά διέπεται από τυπικούς κανόνες (40% θετικές απαντήσεις). Σε αντίθεση με την τυποποίηση, η αποκέντρωση που χαρακτηρίζει τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, βρίσκεται σε μεσαία επίπεδα. Στο ερώτημα για το αν στη λήψη αποφάσεων συμμετέχουν άτομα από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, και όχι μόνο από την ανώτερη διοίκηση, οι στελέχη απαντούν αρνητικά (34,5% αρνητικές απαντήσεις). Παράλληλα, ένα παρόμοιο ποσοστό (32,7%) επιλέγει την ουδέτερη απάντηση, και ένα άλλο (32,7%) απαντά θετικά. Μετά οι περισσότεροι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι στην εταιρεία όπου απασχολούνται, δεν συμμετέχουν όλα τα τμήματα στην λήψη αποφάσεων (55,4% αρνητικές απαντήσεις). Σχετικά με την συμμετοχή εργαζομένων με εξειδικευμένες γνώσεις (experts), το δείγμα εμφανίζεται και πάλι διχασμένο με το 35,2% να απαντά αρνητικά, το 29,7% να απαντά θετικά, και ένα ακόμη 35,2% να επιλέγει την ουδέτερη απάντηση. Σχετικά με την εξειδίκευση, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων επισημαίνει ότι στην εργοδότρια επιχείρησή τους, γίνεται σαφής και αυστηρός διαχωρισμός των καθηκόντων των εργαζομένων (59,7% θετικές απαντήσεις). Οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος είναι διαφοροποιημένες και ξεκάθαρες (65,8% θετικές απαντήσεις), ενώ όσον αφορά στον διαχωρισμό του σχεδιασμού και συντονισμού των εργασιών από την εκτέλεσή τους, η πλειοψηφία (46,9%) επιλέγει την ουδέτερη απάντηση. Αναφέροντας στην επιμόρφωση/“κατήχηση” των εργαζομένων, τα περισσότερα στελέχη του δείγματος τονίζουν ότι στην εταιρεία όπου απασχολούνται, δεν εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι επιμόρφωσης κατά την εργασία (on the job training) (44,6% αρνητικές απαντήσεις) ή εκτός εργασίας (off the job training) (60,6% αρνητικές απαντήσεις). Επίσης, δηλώνουν κατηγορηματικά ότι δεν υπάρχει επίσημη διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι μισούνται στην εταιρική κουλτούρα (74,5% αρνητικές απαντήσεις).
Ο αμοιβαίος συντονισμός διαδραματίζει αρκετά σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων MMΕ και διαφήμισης, και στην εσωτερική συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού. Σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερωτώμενων, στις επιχειρήσεις αυτές, η διεκπεραίωση των εργασιών βασίζεται στον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ των μελών κάθε ομάδας εργασίας (78,1% θετικές απαντήσεις) και μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργασίας (51,5% θετικές απαντήσεις). Επίσης, προσδίδεται αρκετή έμφαση στην εσωτερική επικοινωνία και την συνεργασία μέσω coordination managers και επιτροπών συντονισμού (40,3% θετικές απαντήσεις). Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δεν είναι οι κύριοι υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα της εργασίας τους (44% αρνητικές απαντήσεις), αφού ο προϊστάμενος είναι εκείνος που έχει την κύρια ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας των υφιστάμενων (45,8% θετικές απαντήσεις). Η διεκπεραίωση και ο συντονισμός των εργασιών βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην παροχή άμεσης εποπτείας από τον προϊστάμενο (57,9% θετικές απαντήσεις), και πολύ λιγότερο στην απλή εκτέλεση από τα μέλη του προσωπικού των εργασιών που ορίζονται αυστηρά από τον προϊστάμενο (69,7% αρνητικές απαντήσεις). Ωστόσο, αφορά στην παροχή περιοριστικών εντολών από τον προϊστάμενο, υπερτερούν αριθμητικά (37,9%) εκείνοι που εκφράζουν μία ουδέτερη άποψη, ενώ το 32,2% απαντά αρνητικά.

Περιγράφοντας τον τρόπο συγκρότησης των ομάδων εργασίας, οι περισσότεροι ερωτώμενοι αποκαλύπτουν ότι οι εργασιακές ομάδες απαρτίζονται από άτομα που εκτελούν κοινές λειτουργίες και κοινά εργασιακά καθήκοντα (45,2% θετικές απαντήσεις). Δεν συναντώνται τόσο συχνά ομάδες εργασίας των οποίων τα μέλη έχουν κοινές γνώσεις και δεξιότητες (42,7% αρνητικές απαντήσεις) ή εκτελούν τα καθήκοντα τους την ίδια χρονική περίοδο (53,4% αρνητικές απαντήσεις). Σχετικά με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση, σύμφωνα με την πλειοψηφία των ατόμων του δείγματος, οι ομάδες εργασίας απαρτίζονται από εργαζόμενους ποικίλλων αρμοδιοτήτων και γνώσεων, και συγκροτούνται με βάση το προϊόν που παράγουν ή την υπηρεσία που παρέχουν (88,4% θετικές απαντήσεις). Αντίθετα, σχηματίζονται σε πολύ μικρότερο βαθμό, ομάδες με κριτήριο τον πελάτη που εξυπηρετούν (64,2% αρνητικές απαντήσεις) ή την γεωγραφική περιοχή για την οποία εργάζονται τα μέλη της (79,1% αρνητικές απαντήσεις).

Αναφορικά με το μέγεθος των εργασιακών ομάδων, οι τελευταίες εμφανίζονται μεγάλες στα μέγεθος της κατώτερης επίπεδα εργαρχίας (42,5% θετικές απαντήσεις) και μετρίου μεγέθους στα μεσαία επίπεδα (44,2%), ενώ οι μεγάλες ομάδες εργασίας εκλείπουν από τα ανώτερα εργαρχικά στρώματα (71,5% αρνητικές απαντήσεις). Σχετικά με τον σχεδιασμό και τον έλεγχο της οργανωσιακής δράσης, οι περισσότεροι ερωτώμενοι
διατείνονται ότι στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται, προκαθορίζονται συγκεκριμένες δράσεις για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (action planning) (53,9% θετικές απαντήσεις). Η ατομική επίδοση των μελών του προσωπικού αξιολογείται με κριτήριο την επίτευξη μετρήσιμων ποσοτικά και χρονικά στόχων (performance control) (43,1% θετικές απαντήσεις).

Εξετάζοντας τους συγκυριακούς παράγοντες, η πλειοψηφία των στελεχών υποστηρίζει ότι στην εργοδοτική εταιρεία τους, τα μέσα παραγωγής διαμορφώνται αποτελεσματικά στα διάφορα τμήματα (44,2% θετικές απαντήσεις) και χρησιμοποιούνται βάσει σταθερών κανόνων και διαδικασιών ρουτίνας (63,9% θετικές απαντήσεις). Δεν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα και η χρήση τους δεν περιλαμβάνει πολλαπλές διαδικασίες (48,7% αρνητικές απαντήσεις). Αναλύοντας τις πηγές της οργανωσιακής εξουσίας, στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, η εξουσία και ο έλεγχος ασκούνται πρωταρχικά από τον ιδιοκτήτη και την ανώτερη διοίκηση (96,1% θετικές απαντήσεις). Οι εμπειρογνώμονες (experts) (54,8% αρνητικές απαντήσεις), ο παραγωγικός πυρήνας (66,7% αρνητικές απαντήσεις) και διάφοροι έμμεσοι παράγοντες, όπως προμηθευτές, σημαντικοί πελάτες και κρατικές αρχές (72,1% αρνητικές απαντήσεις), δεν αποτελούν θεμελιώδεις πηγές εξουσίας. Σχετικά με τη συμμετοχή των μεσαίων στελεχών στην άσκηση ελέγχου και εξουσίας, το μεγαλύτερο μέρος (44,5%) των ερωτώμενων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Τέλος, σύμφωνα με την πλειοψηφία των στελεχών του δείγματος, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι ελληνικοί οργανισμοί ΜΜΕ και διαφήμισης, είναι ιδιαίτερα δυναμικό και εμπειρογνώμονα (53,9% θετικές απαντήσεις). Θεωρείται αξιόσημο για σύνθετο ως προς τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την παραγωγή/παροχή προϊόντων/υπηρεσιών (52,7% θετικές απαντήσεις). Χαρακτηρίζεται αρκετά ανομοιογενές ως προς τη γεωγραφία των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών και των πελατών (40,6% θετικές απαντήσεις), και ιδιαίτερα εχθρικό και ανταγωνιστικό (52,1% θετικές απαντήσεις).

5.2.3 Οργανωσιακή Επίδοση

Μελετώντας τις διαφορετικές πτυχές της τοπικής επίδοσης των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης σε σχέση με αυτήν των τριών τελευταίων ετών, εκείνο που έχει αποκαλύψει πρωταρχικά είναι η αρκετά μέτρια οικονομική τους επίδοση. Σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, παρότι όσον αφορά στα μεικτά έσοδα, η επίδοσή των επιχειρήσεων του δείγματος βρίσκεται σε μεσαία επίπεδα (59,1%), σχετικά με τα καθαρά κέρδη (56,1% αρνητικές κρίσεις) και ακόμη περισσότερο, με τον ρυθμό αύξησης των
πωλήσεων (72,2% αρνητικές κρίσεις), φαίνεται να είναι χαμηλή. Χαμηλή χαρακτηρίζεται από τα περισσότερα στελέχη και η απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE) (55,5% αρνητικές κρίσεις), αλλά και η απόδοση επένδυσης (ROI) (43,6% αρνητικές κρίσεις), αν και ένα παρόμοιο ποσοστό (43,3%) κρίνει την τελευταία ως μέτρια. Η μοναδική διάσταση της οικονομικής επίδοσης που φαίνεται να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους (67,6% θετικές κρίσεις). Αισθητά υψηλότερη από την οικονομική επίδοση, εμφανίζεται η επίδοση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων όσον αφορά στις εσωτερικές διαδικασίες. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων στελέχων κάνει λόγο για υψηλή αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών (44,9% θετικές κρίσεις), αυξημένη παραγωγικότητα ανά υπάλληλο (46,4% θετικές κρίσεις), αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού (58,1% θετικές κρίσεις) και περιορισμένη συγνώμη αλλαγής προσωπικού (61,2% θετικές κρίσεις). Ωστόσο, οι περισσότεροι ερωτώμενοι αναφέρουν μία μέτρια ικανοποίηση των εργαζόμενων (44,8%) και μία μεσαία ταχύτητα υλοποίησης των καινούριων ιδεών με την μορφή νέων προϊόντων/υπηρεσιών (38,5%).

Λίγο υψηλότερη από την επίδοση των επιχειρήσεων του δείγματος ως προς τις εσωτερικές διαδικασίες, εμφανίζεται η επίδοσή τους ως προς τις σχέσεις με τους πελάτες. Περιγράφοντας την εργοδότρια εταιρεία τους, το μεγαλύτερο μέρος των μελών του δείγματος κάνει λόγο για υψηλό μερίδιο αγοράς (44,5% θετικές κρίσεις), ισχυρή εταιρική εικόνα και φήμη (70,6% θετικές κρίσεις), αυξημένη ικανοποίηση των πελατών (70,7% θετικές κρίσεις) και ενισχυμένη ικανότητα διατήρησης πιστόν πελατών (78,8% θετικές κρίσεις). Εκείνο που επισκιάζει την καλή επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων μέσων ΜΜΕ ως προς τις σχέσεις τους με το καταναλωτικό κοινό, είναι η ικανότητα απόκτησης νέων πελατών που κρίνεται από μέτρια (42,4%) έως περιορισμένη (40,6% αρνητικές κρίσεις). Αναφορικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη, η πλειοψηφία των ερωτώμενων περιγράφει μία εργοδότρια εταιρεία που επενδύει σημαντικά στη βελτίωση των υπαρχόντων/υπαρχουσών προϊόντων/υπηρεσιών (51,8% θετικές κρίσεις) και στην αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας (46,7% θετικές κρίσεις), αλλά παραμελεί την εκπαίδευση του προσωπικού (68,5% αρνητικές κρίσεις). Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή ικανότητα για υιοθέτηση νέων προτάσεων και ιδεών (34,5%), και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος αναφορικά με την εισαγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών (39,4%) και την ανάπτυξη καινούριων εργασιακών πρακτικών (42,1%), χαρακτηρίζονται μέτριες.
5.3 ΕΛΕΓΧΟΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ & ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

5.3.1 Ανάλυση Παραγόντων (Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών)

Προκειμένου να αξιολογηθεί η επάρκεια του δείγματος, διενεργήθηκε ο έλεγχος KMO και Barlett. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.8, στην περίπτωση των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, ο δείκτης KMO κυμαίνεται μεταξύ 0,859 και 0,932. Οι τιμές αυτές είναι κατά πολύ υψηλότερες από την κατώτατη αποδεκτή τιμή “0,5” (Kaiser 1974), και μαρτυρούν την καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή της ανάλυσης παραγόντων. Στο ίδιο συμπέρασμα συναινεί και ο υπολογισμός του δείκτη σφαιρικότητας του Barlett. Στην προκειμένη περίπτωση, και για τις τρεις κλίμακες μέτρησης, η τιμή πιθανότητας (p-τιμή) ισούται με 0,000 και είναι μικρότερη από το ανώτατο αποδεκτό όριο του “0,05” (Barlett 1950).

Πίνακας 5.8: Έλεγχος KMO και Barlett

<table>
<thead>
<tr>
<th>Κλίμακες Μέτρησης</th>
<th>KMO</th>
<th>Δείκτης Σφαιρικότητας του Barlett</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td>0,932</td>
<td>Chi-square = 5902,587, df = 903, p = 0,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανωσιακή Δομή</td>
<td>0,859</td>
<td>Chi-square = 2288,585, df = 351, p = 0,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανωσιακή Επίδοση</td>
<td>0,878</td>
<td>Chi-square = 2663,669, df = 253, p = 0,000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Έγκυρα Еρωτηματολόγια = 330

Η ανάλυση παραγόντων διενεργήθηκε με τη χρήση της μεθόδου της ανάλυσης κυρίων συνιστωσών (Principal Component Analysis) (Afifi 1990). Οι Πίνακες 5.9, 5.10 και 5.11 παραθέτουν τις επιβαρύνσεις (loadings) που επιτυγχάνουν οι διαφορετικές ερωτήσεις, οι οποίες απαρτίζουν καθεμία από τις τρεις κλίμακες μέτρησης. Η περιστροφή (rotation) των παραγόντων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο Varimax με κανονικοποίηση κατά Kaiser (Varimax with Kaiser Normalization), προκειμένου να επιτυχεί η καλύτερη δυνατή ανήχευση τους, καθώς και η απλή και ευκολονόητη δομή τους. Οι εταιρικότητες (communalities) που υπερέβησαν το “0,500”, θεωρήθηκαν αποδεκτές. Σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser, κατά τη διαδικασία της ανάλυσης κυρίων συνιστωσών, διατηρούνται οι παράγοντες εκείνοι των οποίων οι ιδιοτιμές (eigenvalues) υπερβαίνουν τη μονάδα (Cattell 1978, Kaiser 1960, 1974). Για τον οργανισμό μάθησης, προσδιορίστηκαν επτά παράγοντες με ιδιοτιμές μεγαλύτερες της μονάδας. Για την οργανωσιακή δομή εξήρθησαν οκτώ παράγοντες, και για την οργανωσιακή επίδοση τέσσερις παράγοντες.
Πίνακας 5.9: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών για τον Οργανισμό Μάθησης (Επιβαρύνσεις)

<table>
<thead>
<tr>
<th>ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Συνεχής Μάθηση</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία, οι εργαζόμενοι:</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1 Συζητούν ελεύθερα για τα λάθη προκειμένου να μαθαίνουν από αυτά.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2 Εντοπίζουν οι ίδιοι τις μαθησιακές τους ανάγκες με βάση τα μελλοντικά τους καθήκοντα.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3 Αλληλοβοηθούνται για να μαθαίνουν.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4 Μπορούν να λαμβάνουν ακομοδική ενίσχυση και άλλες παροχές για την υποστήριξη της μάθησής τους.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5 Λαμβάνουν άδειες και διατίθεται αρκετός χρόνος για την υποστήριξη της μάθησής τους.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6 Βλέπουν τα προβλήματα στην εργασία τους ως ευκαιρίες μάθησης.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.7 Ανταμείβονται για την ενεργή συμμετοχή τους στη μάθηση.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία, οι εργαζόμενοι:</td>
</tr>
<tr>
<td>1.8 Ανταλλάσουν πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εργασίας τους (feedback) με ελευθερία και ειλικρίνεια.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.9 Ακούν τη γνώμη των άλλων πριν εκφέρουν τη δική τους.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.10 Ενθαρρύνονται να ρωτάνε &quot;γιατί&quot; ανεξάρτητα από την ιεραρχία.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.11 Όποτε διατυπώνουν την άποψή τους, ζητάνε και τη γνώμη των άλλων.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.12 Συμπεριφέρονται με σεβασμό ο ένας στον άλλο.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.13 Αφιερώνουν χρόνο για να οικοδομήσουν μεταξύ τους σχέσεις εμπιστοσύνης.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ομαδική Μάθηση</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία, οι εργαζόμενες ομάδες:</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1 Έχουν την ελευθερία να προσαρμόζουν τους στόχους τους όπως χρειάζεται.</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2 Συμπεριφέρονται ισότιμα σε όλα τα μέλη, ανεξάρτητα από την ιεραρχία, την καταγωγή, το μορφωτικό επίπεδο ή άλλες διαφορές.</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3 Εστιάζουν τόσο στο καθήκον της ομάδας όσο και στο πόσο καλά εργάζεται η ομάδα.</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4 Αναθεωρούν τη σκέψη τους μετά από ομαδική συζήτηση ή βάσει νέων πληροφοριών.</td>
</tr>
<tr>
<td>2.5 Ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους ως ομάδα.</td>
</tr>
<tr>
<td>2.6 Είναι πεπεισμένες ότι η επιχείρηση θα ενεργήσει βάσει των υποδείξεων τους.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ενσωματωμένα Συστήματα</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία, οι εργαζόμενοι:</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1 Χρησιμοποιούνται σε σταδιακή βάση αμφιδρομοί τρόποι επικοινωνίας, όπως συστήματα υποβολής προτάσεων από το προσωπικό, ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων, ανοιχτές συγκέντρωσεις.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2 Οι εργαζόμενοι έχουν ανά πάσα στιγμή γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3 Τιμετά και ενημερώνεται συστηματικά βάση δεδομένων με στοιχεία για τα προσόντα και τις ικανότητες των εργαζομένων.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.4 Υπάρχουν συγκεκριμένα συστήματα που μετρούν τις αποκλίσεις μεταξύ της πραγματοποιηθέντας και της επιδιωκόμενης απόδοσης.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.5 Η εταιρική γνώση είναι διαθέσιμη για όλους τους εργαζόμενους.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.6 Αποτίμονται οι διαθέσιμοι χρόνοι και ο χρόνος που επιδεικνύονται σε εκπαιδευτικά προγράμματα.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ερωτήσεις</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1 Η ανάληψη πρωτοβουλιών αναγνωρίζεται.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 Παρέχονται στους εργαζόμενους επιλογές σχετικά με τις εργασίες που τους ανατίθενται.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3 Οι εργαζόμενοι καλούνται να συμβάλλουν στο εταιρικό όραμα.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4 Οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο των πόρων που χρειάζονται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5 Η ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου υποστηρίζεται.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.6 Τα άτομα διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας και ομάδων εργασίας κατευθύνονται από ένα κοινό όραμα.</td>
</tr>
<tr>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
</tr>
<tr>
<td>Η εταιρεία μου:</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1 Βοηθά τους εργαζόμενους να εξισορροπούν την επαγγελματική με την οικογενειακή ζωή.</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2 Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκέφτονται σφαιρικά.</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3 Ενθαρρύνει όλους τους εργαζόμενους να μεταφέρουν τις απόψεις των πελατών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.</td>
</tr>
<tr>
<td>5.4 Αναλογίζεται τον αντίκτυπο των αποφάσεων στο ηθικό των εργαζόμενων.</td>
</tr>
<tr>
<td>5.5 Εργάζεται μαζί με την τοπική κοινωνία για την ικανοποίηση των αμοιβαίων αναγκών τους.</td>
</tr>
<tr>
<td>5.6 Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναζητούν τις λύσεις των προβλημάτων στο εσωτερικό της εταιρείας.</td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου, οι μάνατζερ/διοίκηση:</td>
</tr>
<tr>
<td>6.1 Γενικά υποστηρίζουν τα αιτήματα των εργαζόμενων για μάθηση και περαιτέρω εκπαίδευση.</td>
</tr>
<tr>
<td>6.2 Μοιράζονται συστηματικά με τους εργαζόμενους πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, τις τάσεις της αγοράς και την πορεία της εταιρείας.</td>
</tr>
<tr>
<td>6.3 Παρακολουθούν τους εργαζόμενους να συμβάλλουν στην υλοποίηση του εταιρικού οράματος.</td>
</tr>
<tr>
<td>6.4 Καθοδηγούν και συμβουλεύουν τους υφιστάμενους τους.</td>
</tr>
<tr>
<td>6.5 Συνεχώς αναζητούν ευκαιρίες μάθησης.</td>
</tr>
<tr>
<td>6.6 Εξασφαλίζουν ότι οι εταιρικές δραστηριότητες είναι συνεπείς με τις εταιρικές αξίες.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Πίνακας 5.10: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών για την Οργανωσιακή Δομή (Επιβαρύνσεις)

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Επιβαρύνσεις</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Τυποποίηση</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>7.1</td>
<td>0,722</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>δ) στην υπαρξή σταθερών κανόνων και τυποποιημένων διαδικασιών.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ε) στην αρχή ότι οι ανώτεροι ορίζουν τους στόχους, ενώ οι εργαζόμενοι επιλέγουν οι ιδίου τον τρόπο και τα μέσα για να πετύχουν τους στόχους αυτούς.</td>
<td>0,649</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>στ) στην υψηλή εξειδίκευση και την κατοχή συγκεκριμένων ικανοτήτων από την πλευρά των εργαζόμενων.</td>
<td>0,669</td>
</tr>
<tr>
<td>7.3 H εργασιακή συμπεριφορά διέπεται από τυπικούς κανόνες.</td>
<td>0,761</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Αποκέντρωση</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>7.17</td>
<td>0,647</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>α) άτομα από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, και όχι μόνο από την ανώτερη διοίκηση.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>β) εκτός από τα αρμόδια μεσαία στελέχη, εργαζόμενοι με εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε κάθε θέμα (experts).</td>
<td>0,574</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>γ) όλα τα τμήματα.</td>
<td>0,712</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Εξειδίκευση</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>7.7</td>
<td>0,733</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7.8</td>
<td>0,758</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7.9</td>
<td>0,682</td>
</tr>
<tr>
<td>7.7 Υπάρχει σαφής και αυστηρός διαχωρισμός καθηκόντων των εργαζόμενων.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7.8 Οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος είναι διαφοροποιημένες και ξεκάθαρες.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7.9 Οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο και τη διαχείριση των εργασιών που διεκπεραιώνουν.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Επιμόρφωση/ “Κατήχηση”</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>7.10</td>
<td>0,537</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>α) κατά την εργασία (εναλλαγή θέσεων εργασίας, καθοδήγηση μέντορα, εκγύμναση).</td>
<td>0,649</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>β) εκτός εργασίας (διαλέξεις, σεμινάρια, μάθηση εξ’ αποστάσεως).</td>
<td>0,688</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>γ) Οι εργαζόμενοι μυούνται στην εταιρική κουλτούρα μέσω επικαιροποιημένης εκπαιδευτικής διαδικασίας.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Άμεση Επίβλεψη</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>7.1</td>
<td>0,584</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>α) στην παροχή περιοριστικών εντολών από τον προϊστάμενο.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>β) στην παροχή άμεσης εποπτείας από τον προϊστάμενο.</td>
<td>0,672</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>γ) στην απλή εκτέλεση από τους εργαζόμενους των εργασιών που ορίζονται αυστηρά από τον προϊστάμενο.</td>
<td>0,785</td>
</tr>
<tr>
<td>7.2 Ο προϊστάμενος έχει την κύρια ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας των υφισταμένων του.</td>
<td>0,702</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Λειτουργική Ομαδοποίηση</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>7.12</td>
<td>0,578</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>α) έχουν κοινές γνώσεις και δεξιότητες.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>β) εκτελούν κοινές λειτουργίες και κοινά εργασιακά καθήκοντα.</td>
<td>0,671</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>γ) εκτελούν τα καθήκοντά τους την ίδια χρονική περίοδο</td>
<td>0,776</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Πίνακας 5.11: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών για την Οργανωσιακή Επίδοση (Επιβαρύνσεις)

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Αξιολογέστε τη φετινή επίδοση της εταιρείας σας σε σχέση με αυτήν των τριών τελευταίων ετών σε καθέναν από τους παρακάτω τομείς.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Επιβαρύνσεις</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9.1 Μεικτά Έσοδα</td>
<td></td>
<td>0,748</td>
</tr>
<tr>
<td>9.2 Καθαρά Κέρδη</td>
<td></td>
<td>0,839</td>
</tr>
<tr>
<td>9.3 Ρυθμός Αύξησης Πωλήσεων (ROI)</td>
<td></td>
<td>0,743</td>
</tr>
<tr>
<td>9.4 Απόδοση Επένδυσης (ROE)</td>
<td></td>
<td>0,815</td>
</tr>
<tr>
<td>9.5 Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)</td>
<td></td>
<td>0,810</td>
</tr>
<tr>
<td>9.6 Μείωση Λειτουργικού Κόστους</td>
<td></td>
<td>0,562</td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9.7 Αποτελεσματικότητα Εσωτερικών Διαδικασιών</td>
<td></td>
<td>0,569</td>
</tr>
<tr>
<td>9.8 Μέση Παραγωγικότητα ανά Υπάλληλο</td>
<td></td>
<td>0,631</td>
</tr>
<tr>
<td>9.9 Συνεργασία μεταξύ των Εργαζομένων</td>
<td></td>
<td>0,564</td>
</tr>
<tr>
<td>9.10 Ικανοποίηση των Εργαζομένων</td>
<td></td>
<td>0,642</td>
</tr>
<tr>
<td>9.11 Συγχώνηση Αλλαγής Προσωπικού</td>
<td></td>
<td>0,712</td>
</tr>
<tr>
<td>9.12 Ο χρόνος που μεσολαβεί από τη σύλληψη ως την υλοποίηση μιας ιδέας με τη μορφή ενός νέου “προϊόντος”/μιας νέας υπηρεσίας</td>
<td></td>
<td>0,621</td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9.13 Μερίδιο Αγοράς</td>
<td></td>
<td>0,648</td>
</tr>
<tr>
<td>9.14 Ικανοποίηση Πελατών</td>
<td></td>
<td>0,709</td>
</tr>
<tr>
<td>9.15 Διατήρηση Πελατών</td>
<td></td>
<td>0,573</td>
</tr>
<tr>
<td>9.16 Απόκτηση Νέων Πελατών</td>
<td></td>
<td>0,592</td>
</tr>
<tr>
<td>9.17 Εικόνα Εταιρείας και Φήμη</td>
<td></td>
<td>0,691</td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9.18 Ανάπτυξη και Εισαγωγή Νέων Προϊόντων / Υπηρεσιών</td>
<td></td>
<td>0,692</td>
</tr>
<tr>
<td>9.19 Βελτίωση των Υπαρχόντων Προϊόντων / Υπηρεσιών</td>
<td></td>
<td>0,554</td>
</tr>
<tr>
<td>9.20 Ανάπτυξη νέων Ερασιματικών Πρακτικών</td>
<td></td>
<td>0,596</td>
</tr>
<tr>
<td>9.21 Αριθμός Νέων Προτάσεων και Ιδεών που Υιοθετήθηκαν</td>
<td></td>
<td>0,526</td>
</tr>
<tr>
<td>9.22 Διαπίστωση για την Εκπαίδευση του Προσωπικού</td>
<td></td>
<td>0,732</td>
</tr>
<tr>
<td>9.23 Επένδυση στη Νέα Τεχνολογία</td>
<td></td>
<td>0,611</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Στον Πίνακα 5.12, παρατίθεται η συνολική διακύμανση (total variance) των αρχικών μεταβλητών που επεξηγείται από τους νέους παράγοντες που έχουν προκύψει. Στην περίπτωση του οργανισμού μάθησης, οι επτά νέοι παράγοντες επεξηγούν το 53% της διακύμανσης των αρχικών μεταβλητών. Στην περίπτωση της οργανωσιακής δομής, οι οκτώ παράγοντες που έχουν προκύψει, δικαιολογούν το 58% της διακύμανσης των αρχικών μεταβλητών, ενώ στην περίπτωση της οργανωσιακής επίδοσης, οι τέσσερις νέοι παράγοντες εξήγησαν το 51% της εν λόγω διακύμανσης.
Πίνακας 5.12: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών (Ερμηνευμένη Συνολική Διακύμανση)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Παράγοντες</th>
<th>Ιδιοτιμές (Eigenvalues)</th>
<th>Διακύμανση (επί %)</th>
<th>Αθροιστική (επί %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>13,236</td>
<td>10,878</td>
<td>10,878</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>2,224</td>
<td>9,244</td>
<td>20,121</td>
</tr>
<tr>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td>1,840</td>
<td>8,164</td>
<td>28,286</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td>1,563</td>
<td>7,837</td>
<td>36,122</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>1,343</td>
<td>6,356</td>
<td>42,478</td>
</tr>
<tr>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td>1,225</td>
<td>5,863</td>
<td>48,341</td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>1,154</td>
<td>4,179</td>
<td>52,521</td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανωσιακή Δομή</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Τυποποίηση</td>
<td>4,613</td>
<td>10,960</td>
<td>10,960</td>
</tr>
<tr>
<td>Αποκέντρωση</td>
<td>2,620</td>
<td>9,846</td>
<td>20,806</td>
</tr>
<tr>
<td>Εξειδίκευση</td>
<td>1,858</td>
<td>8,093</td>
<td>28,900</td>
</tr>
<tr>
<td>Επιμόρφωση/&quot;Κατήχηση&quot;</td>
<td>1,638</td>
<td>6,750</td>
<td>35,649</td>
</tr>
<tr>
<td>Αμοιβαίος Συντονισμός</td>
<td>1,352</td>
<td>6,133</td>
<td>41,783</td>
</tr>
<tr>
<td>Αμοιβ. Επίβλεψη</td>
<td>1,305</td>
<td>5,800</td>
<td>47,582</td>
</tr>
<tr>
<td>Λειτουργική Ομάδα</td>
<td>1,235</td>
<td>5,559</td>
<td>53,142</td>
</tr>
<tr>
<td>Βασιζόμενη στην Αγορά Ομάδα</td>
<td>1,131</td>
<td>5,194</td>
<td>58,336</td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανωσιακή Επίδοση</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td>6,550</td>
<td>20,135</td>
<td>20,135</td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>2,574</td>
<td>15,026</td>
<td>35,161</td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>1,400</td>
<td>8,073</td>
<td>43,234</td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>1,258</td>
<td>7,991</td>
<td>51,224</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Έγκυρα Ερωτηματολόγια = 330
5.3.2 Έλεγχος Εσωτερικής Συνέπειας (Cronbach’s Alpha)

Προκειμένου οι κλίμακες μέτρησης του ερωτηματολογίου να ελεγχθούν ως προς την εσωτερική τους συνέπεια (internal consistency), κρίθηκε απαραίτητη η ανάλυση των συσχέτισεων μεταξύ των ερωτημάτων κάθε κλίμακας (inter-item analysis) (Nunnally και Bernstein 1994, Streiner και Norman 2003). Για τον λόγο αυτό, ο συντελεστής άλφα του Cronbach (1960) υπολογίστηκε χοριστά για κάθε κλίμακα μέτρησης (Flynn κ.ά. 1990). Ο Πίνακας 5.13 παραθέτει τα αποτελέσματα της μέτρησης του συντελεστή άλφα του Cronbach για καθεμία από τις διαστάσεις των τριών ερευνητικών μεταβλητών. Όπως φαίνεται στον πίνακα, οι τιμές κυμαίνονται μεταξύ 0,740 και 0,853. Όλες οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, αποδείχτηκαν αξιόπιστες, αφού για όλες ο συντελεστής άλφα του Cronbach είναι υψηλότερος από το “0,700”, που είναι σύμφωνα με τους Field (2005) και Nunnaly (1967), η κατώτερη αποδεκτή τιμή.

Πίνακας 5.13: Συντελεστής Άλφα του Cronbach

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Αριθμός Ερωτήσεων</th>
<th>Αριθμός Ερωτήσεων</th>
<th>Συντελεστής Άλφα του Cronbach</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>7</td>
<td>0,743</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>6</td>
<td>0,744</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td>6</td>
<td>0,713</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td>6</td>
<td>0,749</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>6</td>
<td>0,750</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td>6</td>
<td>0,769</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>6</td>
<td>0,796</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανοστική Δομή</td>
<td>Τυποποίηση</td>
<td>4</td>
<td>0,853</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αποκέντρωση</td>
<td>3</td>
<td>0,725</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Εξειδίκευση</td>
<td>3</td>
<td>0,729</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Επιμάρξηση/“Κατήχηση”</td>
<td>3</td>
<td>0,740</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αμοιβαίος Συντονισμός</td>
<td>4</td>
<td>0,787</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Άμεση Επιβλέψη</td>
<td>4</td>
<td>0,756</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Λειτουργική Ομαδοποίηση</td>
<td>3</td>
<td>0,771</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Βασιζόμενη στην Αγορά Ομαδοποίηση</td>
<td>3</td>
<td>0,780</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανοστική Επίδοση</td>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td>6</td>
<td>0,808</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>6</td>
<td>0,830</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>5</td>
<td>0,776</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>6</td>
<td>0,768</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Έγκυρα Ερωτηματολόγια = 330*
5.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

Ο Πίνακας 5.14 εμφανίζει τους αριθμητικούς μέσους όρους (means)-με βάση μία κλίμακα από 1 έως 5- καθώς και τις τυπικές αποκλίσεις (standard deviations) για τις ερευνητικές μεταβλητές, όπως οι τελευταίες μετρήθηκαν με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου αυτής της διατριβής. Οι ερευνητικές μεταβλητές και οι επιμέρους διαστάσεις τους, προέκυψαν από τον γραμμικό συνδυασμό των ερωτήσεων που απαρτίζουν κάθε διάσταση.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, φαίνεται να έχουν ενσωματώσει στη λειτουργία τους το μοντέλο του οργανισμού μάθησης σε έναν σχετικά σημαντικό βαθμό. Σε αντίθεση με την παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης προς τους εργαζόμενους που θα μπορούσε να επιτεθεί ότι βρίσκεται σε μεσαία επίπεδα, η οργανωσιακή προσπάθεια για προώθηση της αναζήτησης και του διαλόγου, εμφανίζεται αυξημένη. Αξιοσημείωτα είναι και η στρατηγική ηγεσία. Επίσης, η ανώτερη διοίκηση κάνει λόγο για μία αρκετά ικανοποιητική ικανότητα των εργαζομένων για ενθάρρυνση και διάχυση της γνώσης, στην οργανωσιακή διαύλωση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Η δομή των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, εμφανίζεται σχετικά τυποποιημένη, αλλά σε μέτριο βαθμό αποκεντρωμένη. Οι μετριοπαθείς σταθμοί συνιστά μια δομική διάσταση με ιδιαίτερα έντονη παρουσία στην ελληνική μιντιακή βιομηχανία, προσδίδεται σχετικά πεποιθημένος ισχύς στην επιμόρφωση/κατήχηση των εργαζομένων. Η διεκπεραίωση και η συνολική επίδοσή των εργασιών, αρκετά σημαντικά επιφανείς παρουσιάζονται σε μεσαίο επίπεδο, αλλά σε μικρότερο βαθμό στην αμοιβαία συνεργασία και ελαφρώς λιγότερο στην άμεση επίβλεψη και συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού, και ελαφρώς λιγότερο στην άμεση επίβλεψη.
επίδοσης, αλλά πιο αυξημένη από την οικονομική επίδοση, είναι η επίδοση των επιχειρήσεων αυτών όσον αφορά στη μάθηση και την ανάπτυξη.

**Πίνακας 5.14: Περιγραφική Στατιστική για τις Ερευνητικές Μεταβλητές**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μεταβλητές</th>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Μέσος Όρος (Mean)</th>
<th>Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>2.90</td>
<td>0.599</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>3.51</td>
<td>0.629</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td>3.28</td>
<td>0.637</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td>2.90</td>
<td>0.734</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>3.22</td>
<td>0.665</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td>3.29</td>
<td>0.733</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>3.54</td>
<td>0.683</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>2.33</td>
<td>0.775</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>3.32</td>
<td>0.467</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td>3.55</td>
<td>0.618</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td>2.95</td>
<td>0.655</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>3.12</td>
<td>0.467</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Οργανωσιακή Δομή</strong></td>
<td>Τυποποίηση</td>
<td>3.29</td>
<td>0.598</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αποκέντρωση</td>
<td>2.76</td>
<td>0.802</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Εξειδίκευση</td>
<td>3.65</td>
<td>0.724</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αποκέντρωση/&quot;Κατήχηση&quot;</td>
<td>2.33</td>
<td>0.775</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αμοιβαίος Συντονισμός</td>
<td>3.30</td>
<td>0.624</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Άμεση Επίβλεψη</td>
<td>2.91</td>
<td>0.620</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Λειτουργική Ομαδοποίηση</td>
<td>2.83</td>
<td>0.644</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Βασιζόμενη στην Αγορά Ομαδοποίηση</td>
<td>2.67</td>
<td>0.583</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Οργανωσιακή Επίδοση</strong></td>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td>2.67</td>
<td>0.620</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>3.32</td>
<td>0.549</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>3.55</td>
<td>0.618</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>2.95</td>
<td>0.655</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Έγκυρα Ερωτηματολόγια = 330
ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

5.5.1 Οργανωσιακή Δομή & Οργανισμός Μάθησης (H1 – H7)

Σε αυτήν την ομάδα των ερευνητικών υποθέσεων, καθεμία από τις οκτώ υπό εξέταση διαστάσεις της οργανωσιακής δομής (τυποποίηση, αποκέντρωση, εξειδίκευση, επιμόρφωση/"κατήχηση", αμοιβαίας συντονισμός, άμεση επίβλεψη, λειτουργική ομαδοποίηση, βασική ή στρατηγική σημασία της αγοράς των ομαδοποιήσεων), συνιστά κάθε φορά την ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ ο οργανισμός μάθησης και οι επιμέρους διαστάσεις του παίζουν το ρόλο της εξαρτημένης μεταβλητής (Γράφημα 5.5, σελ. 162). Επιπλέον, εννέα μεταβλητές ελέγχου (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, οργανωσιακή θητεία στην εργοδότρια εταιρεία, συνολική προύπτριση, σύνολο μηνιαίων αποδοχών, μέγεθος, ηλικία και κλάδος της εργοδότριας εταιρείας) εμπλέκονται στην ανάλυση.

Με τη βοήθεια της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (multiple linear regression), διερεύναται η συσχέτιση κάθε δομικής διάστασης καθώς και των μεταβλητών ελέγχου με τον οργανισμό μάθησης και τις επτά επιμέρους διαστάσεις του.

Ο συντελεστής πληθωριστικής διακύμανσης (variance inflation factor-VIF) βρέθηκε να είναι για όλες τις μεταβλητές πολύ χαμηλότερος από το κατώτατο αποδεκτό όριο του “10”. Αυτό διασφαλίζει την απουσία πολυλυεργητικότητας (Hair k.ά. 2006).

5.5.1.1 Τυποποίηση & Οργανισμός Μάθησης (H1)

Η Υπόθεση 1 προτείνει ότι η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης και με καθεμία από τις επτά επιμέρους διαστάσεις του.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.15, η τυποποίηση εμφανίζει στατιστικά σημαντική (p< 0,001) θετική συσχέτιση με τον οργανισμό μάθησης (Std Beta= .415) και με όλες τις διαστάσεις του. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο τυποποίησης που διέπει τη δομή ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο ενισχύεται η ικανότητά του να λειτουργεί σύμφωνα με το πρότυπο του οργανισμού μάθησης. Η διάσταση που επηρεάζεται περισσότερο από την τυποποίηση, είναι η στρατηγική ηγεσία (Std Beta= .422), ενώ εκείνη που επηρεάζεται λιγότερο είναι η αναζήτηση και ο διάλογος (Std Beta= .263). Εφόσον ο προσαρμοσμένος δείκτης $R^2$ (Adjusted $R^2$) ισούται με .464, ο συνδυασμένος αντίκτυπος της τυποποίησης και των μεταβλητών ελέγχους ερμηνεύονται 46,4% της διακύμανσης στον οργανισμό μάθησης.
Για τις επτά επιμέρους διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 23,3% και 46,8%.

Αναφορικά με τον οργανισμό μάθησης και τις μεταβλητές ελέγχου, η μοναδική σημαντική συσχέτιση που εντοπίζεται είναι αυτή μεταξύ της συνεχούς μάθησης και της οργανωσιακής θητείας στην εργοδότρια εταιρεία (Std Beta= -0,128, p< 0,05): η μακροχρόνια θητεία ενός ανώτερου στελέχους σε μία εταιρεία, αποθαρρύνει την παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης προς τα μέλη του προσωπικού.

Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν την Υπόθεση 1 (H1) και όλες τις υπο-υποθέσεις H1α, H1β, H1γ, H1δ, H1ε, H1στ και H1ζ.

Πίνακας 5.15: Συσχέτιση μεταξύ Τυποποίησης & Οργανωσιακού Μάθησης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Τυποποίηση</th>
<th>Οργανωσιακή Θητεία στην Εργοδότρια Εταιρεία</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Εξαρτημένες Μεταβλητές</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td>.415 .000</td>
<td>.464*</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>.368 .000</td>
<td>-.128 .045 .451*</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>.263 .000</td>
<td>.233*</td>
</tr>
<tr>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td>.305 .000</td>
<td>.356*</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td>.277 .000</td>
<td>.355*</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>.317 .000</td>
<td>.361*</td>
</tr>
<tr>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td>.358 .000</td>
<td>.363*</td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>.422 .000</td>
<td>.468*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* p<0.001

5.5.1.2 Αποκέντρωση & Οργανωσιακός Μάθησης (H2)

Η Υπόθεση 2 κάνει λόγο για θετική συσχέτιση της αποκέντρωσης με τον οργανισμό μάθησης και με καθεμία από τις επτά επιμέρους διαστάσεις του.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.16 (σελ. 156), η αποκέντρωση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική (p< 0,001) θετική συσχέτιση με τον οργανισμό μάθησης (Std Beta= .594) και με όλες τις διαστάσεις του. Όσο πιο αποκεντρωμένη είναι η οργανωσιακή δομή, τόσο περισσότερο μία επιχείρηση ενσωματώνει στη λειτουργία της το μοντέλο του οργανισμού μάθησης. Η διάσταση που επηρεάζεται περισσότερο από την αποκέντρωση, είναι η ενδυνάμωση (Std Beta= .517), ενώ εκείνη που επηρεάζεται λιγότερο είναι και πάλι η αναζήτηση και ο διάλογος (Std Beta= .452).
Όσον αφορά στις μεταβλητές ελέγχου, ο οργανισμός μάθησης επηρεάζεται σημαντικά από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η εταιρεία (Std Beta = .203, p = 0.000). Επιπλέον, συσχετίζεται αρνητικά με το μέγεθος της εταιρείας (Std Beta = -.169, p< 0.01), την οργανωσιακή θητεία στην εργοδότρια εταιρεία (Std Beta = -.117, p< 0.05) και τη συνολική προϋπηρεσία (Std Beta = -.168, p< 0.05). Οι μεγάλες σε μέγεθος εταιρείες είναι λιγότερο προσανατολισμένες στη μάθηση. Επίσης, η πολύχρονη εργασιακή εμπειρία αλλά και η μακρά οργανωσιακή θητεία των εργαζόμενων σε μία επιχείρηση, αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για τον μετασχηματισμό της σε οργανισμό μάθησης. Οι προαναφερθείσες μεταβλητές ελέγχου — πλην της συνολικής προϋπηρεσίας — επηρεάζουν σημαντικά και στις επιμέρους διαστάσεις του οργανισμού μάθησης.

Ο προσαρμοσμένος δείκτης R^2 (Adjusted R^2) μαρτυρά ότι ο συνδυασμένος αντίκτυπος της αποκέντρωσης και των μεταβλητών ελέγχου, επεξηγεί το 56,4% της διακύμανσης στον οργανισμό μάθησης. Για τις επτά επιμέρους διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 15,2% και 58,5%.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η Υπόθεση 2 (Η2) και όλες οι υπο-υποθέσεις Η2α, Η2β, Η2γ, Η2δ, Η2ε, Η2στ και Η2ζ επιβεβαιώνονται.

5.5.1.3 Εξειδίκευση & Οργανισμός Μάθησης (Η3)

Η Υπόθεση 3 υποστηρίζει ότι η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης και με όλες τις επιμέρους διαστάσεις του.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης (regression analysis), η εξειδίκευση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική (p< 0,001) θετική συσχέτιση με τον οργανισμό μάθησης (Std Beta = .380) και τις επτά διαστάσεις του. Ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης διευκολύνει τον μετασχηματισμό μίας επιχείρησης σε οργανισμό μάθησης. Η διάσταση που ευνοείται περισσότερο από την εξειδίκευση, είναι η ενδυνάμωση (Std Beta = .368), ενώ η συνεχής μάθηση συνιστά τη διάσταση που επηρεάζεται λιγότερο (Std Beta = .226).

Επίσης, όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.17 (σελ. 156), ο οργανισμός μάθησης δέχεται σημαντική επίδραση από το επίπεδο εκπαίδευσης, το μέγεθος και την ηλικία της εταιρείας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζει θετική συσχέτιση με το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζόμενων (Std Beta = .243, p< 0,01), και αρνητική συσχέτιση με το μέγεθος (Std Beta = -.217, p< 0,01) και την ηλικία της εταιρείας (Std Beta = -.137, p< 0,01). Το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζόμενων ενισχύει τη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού. Αντίθετα, το πολυπληθές ανθρώπινο δυναμικό και η πολυετής λειτουργία ενός οργανισμού λειτουργούν ανασταλτικά για τον μαθησιακό του προσανατολισμό. Αναφορικά με την επίδραση των τριών αυτών
**Πίνακας 5.16: Συσχέτιση μεταξύ Αποκέντρωσης & Οργανισμού Μάθησης**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Αποκέντρωση</th>
<th>Κλάδος</th>
<th>Μέγεθος Εταιρείας</th>
<th>Οργανωσιακή Θητεία στην Εργοδότρια Εταιρεία</th>
<th>Συνολική Προϋπηρεσία</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Εξαρτημένες Μεταβλητές | Οργανισμός Μάθηση | 0,594 | 0,000 | 0,203 | 0,000 | -0,169 | 0,003 | -0,117 | 0,030 | -0,168 | 0,32 | 0,564* |
| Συνεχής Μάθηση       | 0,456 | 0,000 | 0,154 | 0,007 | -0,264 | 0,000 |        |      |        |      |        | 0,423* |
| Αναζήτηση & Διάλογος | 0,452 | 0,000 | 0,234 | 0,000 | -0,207 | 0,015 | -0,135 | 0,024 |        |      |        | 0,152* |
| Ομαδική Μάθηση       | 0,507 | 0,000 | 0,204 | 0,000 | -0,178 | 0,004 | -0,139 | 0,016 |        |      |        | 0,520* |
| Ενσωματώμενα Συστήματα| 0,476 | 0,000 | 0,195 | 0,001 | -0,240 | 0,000 | -0,123 | 0,035 |        |      |        | 0,432* |
| Ενδυνάμωση            | 0,517 | 0,000 |        |      | -0,191 | 0,002 |        |      |        |      |        | 0,585* |
| Συστημική Σύνδεση     | 0,484 | 0,000 | 0,124 | 0,030 | -0,194 | 0,002 |        |      |        |      |        | 0,476* |
| Στρατηγική Ηγεσία     | 0,454 | 0,000 | 0,158 | 0,007 | -0,230 | 0,000 |        |      |        |      |        | 0,318* |

* p< 0,001

**Πίνακας 5.17: Συσχέτιση μεταξύ Εξειδίκευσης & Οργανισμού Μάθησης**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Εξειδίκευση</th>
<th>Μέγεθος Εταιρείας</th>
<th>Ηλικία Εταιρείας</th>
<th>Επίπεδο Εκπαίδευσης</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Εξαρτημένες Μεταβλητές | Οργανισμός Μάθηση | 0,380 | 0,000 | -0,217 | 0,001 | -0,137 | 0,023 | 0,243 | 0,005 | 0,436* |
| Συνεχής Μάθηση       | 0,226 | 0,000 |        |      |        |      |        |      |        | 0,174* |
| Αναζήτηση & Διάλογος | 0,296 | 0,000 | -0,207 | 0,000 |        |      |        |      |        | 0,236* |
| Ομαδική Μάθηση       | 0,346 | 0,000 | -0,235 | 0,000 | -0,134 | 0,024 |        |      |        | 0,439* |
| Ενσωματώμενα Συστήματα| 0,252 | 0,000 | -0,135 | 0,031 |        |      |        |      |        | 0,222* |
| Ενδυνάμωση            | 0,368 | 0,000 | -0,213 | 0,000 |        |      |        |      |        | 0,564* |
| Συστημική Σύνδεση     | 0,313 | 0,000 | -0,223 | 0,000 |        |      |        |      |        | 0,309* |
| Στρατηγική Ηγεσία     | 0,322 | 0,000 | -0,164 | 0,013 |        |      |        |      |        | 0,356* |

* p< 0,001
μεταβλητών ελέγχου στις επιμέρους διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης ευνοεί τα ενσωματωμένα συστήματα, τη συστημική σύνδεση και τη στρατηγική ηγεσία. Το μέγεθος της επιχείρησης συσχετίζεται αρνητικά με όλες τις διαστάσεις εκτός από τη συνεχή μάθηση και τα ενσωματωμένα συστήματα. Τέλος, η πολύχρονη λειτουργία ενός οργανισμού αποδεικνύει την ομαδική μάθηση και την ύπαρξη ενσωματωμένων συστημάτων για τη σύλληψη και διάχυση της οργανωσιακής γνώσης. Ο συνδυασμός αντίκτυπος της εξειδίκευσης και των μεταβλητών ελέγχου, δικαιολογεί το 43,6% της διακύμανσης στον οργανισμό μάθησης (Adjusted R² = .436). Για τις επόμενες διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 17,4% και 56,4%.

Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν την Υπόθεση 3 (H3) και όλες τις υπο-υποθέσεις H3α, H3β, H3γ, H3δ, H3ε, H3στ και H3ζ.

5.5.1.4 Επιμόρφωση/“Κατήχηση” & Οργανισμός Μάθησης (H4)

Η Υπόθεση 4 κάνει λόγο για θετική συσχέτιση της επιμόρφωσης “κατήχησης” με τον οργανισμό μάθησης και με καθεμία από τις επόμενες διαστάσεις του.

Η ανάλυση παλινδρόμησης αναδεικνύει ότι η επιμόρφωση “κατήχηση” συσχετίζεται θετικά σε στατιστικά σημαντικό (p< 0,001) βαθμο με τον οργανισμό μάθησης (Std Beta = ,621) και με όλες τις διαστάσεις του (Πίνακας 5.18). Η συστηματική επιμόρφωση “κατήχηση” των μελών του προσωπικού ευνοεί καθοριστικά τη δόμηση του οργανισμού μάθησης. Από τις επόμενες διαστάσεις, αυτή που ευνοείται αισθητά περισσότερο από την επιμόρφωση “κατήχηση”, είναι τα ενσωματωμένα συστήματα (Std Beta= ,600), και εκείνη που επηρεάζεται αξιοπρόσεκτα λίγοτερο είναι η αναζήτηση και ο διάλογος (Std Beta = ,344).

Πίνακας 5.18: Συσχέτιση μεταξύ Επιμόρφωσης/“Κατήχησης” & Οργανισμού Μάθησης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Επιμόρφωση/ “Κατήχηση”</th>
<th>Μέγεθος Εταιρείας</th>
<th>Ηλικία Εταιρείας</th>
<th>Adjusted R²</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td>,621</td>
<td>,000</td>
<td>-147</td>
<td>,007</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>,517</td>
<td>,000</td>
<td>-130</td>
<td>,014</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>,344</td>
<td>,000</td>
<td>-172</td>
<td>,006</td>
</tr>
<tr>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td>,451</td>
<td>,000</td>
<td>-186</td>
<td>,002</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενωσιακομένα Συστήματα</td>
<td>,600</td>
<td>,000</td>
<td>-098</td>
<td>,045</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>,482</td>
<td>,000</td>
<td>-159</td>
<td>,010</td>
</tr>
<tr>
<td>Συστηματική Σύνοδηση</td>
<td>,490</td>
<td>,000</td>
<td>-166</td>
<td>,007</td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>,546</td>
<td>,000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*p<0.001
Ο συνδυασμένος αντίκτυπος της επιμόρφωσης“κατήχησης” και των μεταβλητών ελέγχου, ερμηνεύει το 66,2% της διακύμανσης στον οργανισμό μάθησης (Adjusted $R^2$ = .662). Για τις επτά επιμέρους διαστάσεις, το ποσοστό αυτό εμφανίζει τιμές από 40,2% έως 67,4%.

Με βάση τα προαναφερθέντα αποτελέσματα, η Υπόθεση 4 (H4) και όλες οι υπο-υποθέσεις H4α, H4β, H4γ, H4δ, H4ε, H4ότ και H4ξ επιβεβαιώνονται.

5.5.1.5 Αμοιβαίος Συντονισμός & Οργανισμός Μάθησης (H5)

Η Υπόθεση 5 προτείνει ότι ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης και με καθεμία από τις επιμέρους διαστάσεις του.

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 5.19) προβάλλει τη στατιστικά σημαντική ($p < 0,001$) θετική συσχέτιση του αμοιβαίου συντονισμού με τον οργανισμό μάθησης (Std Beta=.523) και με τα επτά δομικά στοιχεία του. Όσο περισσότερο η διεκπεραίωση των εργασιών βασίζεται στον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ των εργαζομένων, τόσο περισσότερο ενισχύεται η μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού. Από τις επτά διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, ο αμοιβαίος συντονισμός ασκεί μεγαλύτερη επίδραση στην ενδυνάμωση (Std Beta=.441), και μικρότερη στα ενσωματωμένα συστήματα (Std Beta=.381).

Πίνακας 5.19: Συσχέτιση μεταξύ Αμοιβαίου Συντονισμού & Οργανισμού Μάθησης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Αμοιβαίος Συντονισμός</th>
<th>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</th>
<th>Μέγεθος Εταιρείας</th>
<th>Κλάδος</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td>.523</td>
<td>.000</td>
<td>.116</td>
<td>.044</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>.412</td>
<td>.000</td>
<td>.131</td>
<td>.040</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>.422</td>
<td>.000</td>
<td>.110</td>
<td>.043</td>
</tr>
<tr>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td>.430</td>
<td>.000</td>
<td>.122</td>
<td>.045</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td>.381</td>
<td>.000</td>
<td>.139</td>
<td>.031</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>.441</td>
<td>.000</td>
<td>.124</td>
<td>.041</td>
</tr>
<tr>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td>.423</td>
<td>.000</td>
<td>.128</td>
<td>.044</td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>.424</td>
<td>.000</td>
<td>.121</td>
<td>.048</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* $p<0.001$

Αναφορικά με τις μεταβλητές ελέγχου, εκτός από την αρνητική του συσχέτιση με το μέγεθος της εταιρείας που προαναφέρθηκε, ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με το
σύνολο μηνιαίων αποδοχών του εργαζόμενου (Std Beta= -.116, p< 0,05). Όσο υψηλότερες είναι οι απολαβές των μελών του προσωπικού, τόσο περισσότερο ευνοείται η λειτουργία του οργανισμού μάθησης. Το σύνολο των μηνιαίων αποδοχών επηρεάζει θετικά και όλες τις επιμέρους διαστάσεις του μαθησιακού οργανισμού· αντίθετα, το μέγεθος της εταιρείας και ο κλάδος επηρεάζουν κάποιες μόνο από αυτές, όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.19.

Η συνδυασμένη επίδραση του αμοιβαίου συντονισμού και των μεταβλητών ελέγχου, δικαιολογεί το 54,4% της διακύμανσης στον οργανισμό μάθησης (Adjusted $R^2 = .544$). Για τις επτά επιμέρους διαστάσεις, το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 36,5% και 59,6%.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η Υπόθεση 5 (Η5) και όλες οι υπο-υποθέσεις Η5α, Η5β, Η5γ, Η5δ, Η5ε, Η5στ και Η5ζ επιβεβαιώνονται.

5.5.1.6 Άμεση Επίβλεψη & Οργανισμός Μάθησης (Η6)

Η Υπόθεση 6 εξετάζει την ενδεχόμενη αρνητική συσχέτιση της άμεσης επίβλεψης με τον οργανισμό μάθησης και με τις επτά επιμέρους διαστάσεις του.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης, τόσο ο οργανισμός μάθησης (Std Beta= -.356, p< 0,01) όσο και όλες οι επιμέρους διαστάσεις του, παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την άμεση επίβλεψη (Πίνακας 5.20). Η παροχή άμεσης επίβλεψης προς τους εργαζόμενους, λειτουργεί ανασταλτικά στον μετασχηματισμό μίας επιχείρησης σε μαθησιακό οργανισμό. Από τις επτά διαστάσεις, η ενδυνάμωση είναι εκείνη που πλήττεται περισσότερα (Std Beta= -.423, p< 0,001) από την παροχή άμεσης επίβλεψης, ενώ τα ενσωματωμένα συστήματα είναι η διάσταση που υφίσταται τη μικρότερη επιζήμια επιρροή (Std Beta= -.224, p< 0,01).

Παράλληλα με την άμεση επίβλεψη, το μέγεθος της εταιρείας (Std Beta= -.218, p= 0,001), οι απολαβές (Std Beta= .241, p< 0,01) και το φύλο των μελών του προσωπικού (Std Beta= .233, p< 0,05), επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τον οργανισμό μάθησης και τις επτά διαστάσεις του.

Η συνδυασμένη επίδραση της άμεσης επίβλεψης και των μεταβλητών ελέγχου, δικαιολογεί το 39,9% της διακύμανσης στον οργανισμό μάθησης (Adjusted $R^2 = .399$). Για τις επιμέρους διαστάσεις, το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 23,7% και 55,8%.

Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν την Υπόθεση 6 (Η6) και όλες τις υπο-υποθέσεις Η6α, Η6β, Η6γ, Η6δ, Η6ε, Η6στ και Η6ζ.
Πίνακας 5.20: Συσχέτιση μεταξύ Άμεσης Επίβλεψης & Οργανισμού Μάθησης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Άμεση Επίβλεψη</th>
<th>Φύλο</th>
<th>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</th>
<th>Μέγεθος Εταιρείας</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td>-.356</td>
<td>.003</td>
<td>.233</td>
<td>.024</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>-.254</td>
<td>.002</td>
<td>.325</td>
<td>.015</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>-.378</td>
<td>.000</td>
<td>.325</td>
<td>.036</td>
</tr>
<tr>
<td>Όμοια Κάθε Μάθηση</td>
<td>-.307</td>
<td>.001</td>
<td>.227</td>
<td>.021</td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικό Σύστημα</td>
<td>-.224</td>
<td>.005</td>
<td>.226</td>
<td>.023</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>-.423</td>
<td>.000</td>
<td>.231</td>
<td>.017</td>
</tr>
<tr>
<td>Συστηματική Σύνδεση</td>
<td>-.308</td>
<td>.001</td>
<td>.234</td>
<td>.024</td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>-.409</td>
<td>.000</td>
<td>.132</td>
<td>.026</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*p<0.001

5.5.1.7 Ομαδοποίηση & Οργανισμός Μάθησης (H7)

Η Υπόθεση 7 προτείνει ότι ο οργανισμός μάθησης και οι επτά επιμέρους διαστάσεις του, παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.21 (σελ. 161), ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά τόσο με τη λειτουργική (Std Beta= .178, p= 0.001) όσο και με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση (Std Beta= .229, p<0.001). Ωστόσο, η συσχέτιση της βασιζόμενης στην αγορά ομαδοποίησης, με τον οργανισμό μάθησης και τις επιμέρους διαστάσεις του, είναι ισχυρότερη από εκείνη της λειτουργικής ομαδοποίησης. Ωστόσο, περισσότερο συγκρότηση των εργασιακών ομάδων γίνεται με γνώμονα τις ιδιαίτερες ανάγκες της στοχούμενης αγοράς, τόσο περισσότερο διευκολύνεται η λειτουργία του οργανισμού μάθησης.

Από τις επτά διαστάσεις, η βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση, ασκεί αξιοπρόσεκτα μεγαλύτερη επίδραση στα ενσωματωμένα συστήματα (Std Beta= .456, p<0,001), ενώ ευνοεί λιγότερο τη συνεχή μάθηση (Std Beta= .173, p<0,01). Από την άλλη, η λειτουργική ομαδοποίηση επηρεάζει περισσότερο τη συστηματική σύνδεση (Std Beta= .179, p= 0,001) και λιγότερο την ενδυνάμωση (Std Beta= .115, p<0,05).

O συνδυασμένος αντίκτυπος της λειτουργικής και της βασιζόμενης στην αγορά ομαδοποίησης, καθώς και των μεταβλητών ελέγχου, δικαιολογεί το 39,7% της διακύμανσης.
στον οργανισμό μάθησης (Adjusted $R^2 = .397$). Για τις επτά επιμέρους διαστάσεις, το ποσοστό αυτό εμφανίζει τιμές από 23.7% έως 66.9%.

Σύμφωνα με τα παραπάνω ευρήματα, η Υπόθεση 7 (H7) και όλες οι υπο-υποθέσεις H7α, H7β, H7γ, H7δ, H7ε, H7στ και H7ζ επιβεβαιώνονται.

**Πίνακας 5.21: Συνχέτιση μεταξύ Ομαδοποίησης & Οργανισμού Μάθησης**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Ομαδοποίηση Βασιζόμενη στην Αγορά</th>
<th>Λειτουργική Ομαδοποίηση</th>
<th>Μέγεθος Εταιρείας</th>
<th>Συνολική Προϋπηρεσία</th>
<th>Adjusted $R^2$</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθηση</td>
<td>.229</td>
<td>,000</td>
<td>.178</td>
<td>,001</td>
<td>-.194</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>.173</td>
<td>,005</td>
<td>.134</td>
<td>,010</td>
<td>-.237</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>.231</td>
<td>,000</td>
<td>.139</td>
<td>,007</td>
<td>-.201</td>
</tr>
<tr>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td>.265</td>
<td>,000</td>
<td>.148</td>
<td>,006</td>
<td>-.218</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td>.456</td>
<td>,000</td>
<td>.127</td>
<td>,019</td>
<td>-.254</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>.238</td>
<td>,000</td>
<td>.115</td>
<td>,037</td>
<td>-.197</td>
</tr>
<tr>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td>.207</td>
<td>,002</td>
<td>.179</td>
<td>,001</td>
<td>-.197</td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>.254</td>
<td>,000</td>
<td>.160</td>
<td>,004</td>
<td>-.142</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*p<0.001
Γράφημα 5.5: Οι Συναφικότητες μεταξύ του Οργανισμού Μάθησης & των Διαστάσεων της Οργανωσιακής Δομής (Η1 – Η7)

Λόγω της πολυπλοκότητας του μοντέλου, παρουσιάζονται μόνο οι κύριες υποθέσεις.
5.5.2 Οργανωσιακή Δομή & Οργανωσιακή Επίδοση (H8 – H14)

Σε αυτήν την ομάδα των ερευνητικών υποθέσεων, καθεμία από τις οκτώ υπό εξέταση διαστάσεις της οργανωσιακής δομής, συνιστά κάθε φορά την ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η οργανωσιακή επίδοση και οι επιμέρους διαστάσεις της λειτουργούν ως εξαρτημένες μεταβλητές (Γράφημα 5.6, σελ. 171). Επιπλέον, εννέα μεταβλητές ελέγχου (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, οργανωσιακή θητεία στην εργοδότρια εταιρεία, συνολική προϋπηρεσία, σύνολο μηνιαίων αποδοχών, μέγεθος, ηλικία και κλάδος της εργοδότριας εταιρείας) εμπλέκονται στην ανάλυση. Με τη βοήθεια της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (multiple linear regression), διερευνάται η συσχέτιση κάθε δομικής διάστασης, καθώς και των μεταβλητών ελέγχου, με την οργανωσιακή επίδοση και τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της.

Εφόσον ο συντελεστής πληθωριστικής διακύμανσης (variance inflation factor - VIF) βρέθηκε να είναι για όλες τις μεταβλητές πολύ χαμηλότερος από το κατώτατο αποδεκτό όριο του “10”, δεν τίθεται ζήτημα πολυσυγγραμμικότητας (Hair κ.ά. 2006).

5.5.2.1 Τυποποίηση & Οργανωσιακή Επίδοση (H8)

Η Υπόθεση 8 διερευνά την ενδεχομένη θετική συσχέτιση της τυποποίησης με την οργανωσιακή επίδοση και τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της.

Η ανάλυση παλινδρόμησης αναδεικνύει τη στατιστικά σημαντική (p< 0,001) θετική συσχέτιση της τυποποίησης με την οργανωσιακή επίδοση (Std Beta =,284) και τις επιμέρους διαστάσεις της (Πίνακας 5.22). Οσο υψηλότερος είναι ο βαθμός τυποποίησης που διέπεται τη δομή ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο ευνοείται η επίδοσή του. Η διάσταση της οργανωσιακής επίδοσης που ενισχύεται περισσότερο από την τυποποίηση, είναι οι εσωτερικές διαδικασίες (Std Beta= .311), ενώ εκείνη που επηρεάζεται λιγότερο είναι η οικονομική επίδοση (Std Beta= .215).

Αναφορικά με τις μεταβλητές ελέγχου, η οργανωσιακή επίδοση ευνοείται σημαντικά από το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης (Std Beta= .137, p< 0,05) και τις υψηλές μηνιαίες αποδοχές (Std Beta= .131, p< 0,05) των εργαζομένων. Οι σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες επηρεάζονται θετικά από τις αυξημένες απολαβές του προσωπικού (Std Beta= .160, p< 0,05). Η μάθηση και η ανάπτυξη δέχεται την ισχυρή στατιστικά επίδραση του κλάδου (Std Beta= .129, p< 0,05), του επιπέδου εκπαίδευσης (Std Beta= .128, p< 0,01) και του συνόλου μηνιαίων αποδοχών (Std Beta= .128, p< 0,05) του υψηλού επίπεδο εκπαίδευσης και η γενναιόδωρη αμοιβή ενισχύουν την ικανότητα του οργανισμού να αλλάζει και να βελτιώνεται μέσα από τη μάθηση και την ανάπτυξη.
Ο συνδυασμένος αντίκτυπος της τυποποίησης και των μεταβλητών ελέγχου, δικαιολογεί το 35,8% της διακύμανσης στην οργανωσιακή επίδοση (Adjusted $R^2 = .358$). Η μεμονωμένη επίδραση της τυποποίησης ερμηνεύει κατά 24,4% και 36,8% τη διακύμανση στην οικονομική επίδοση (Adjusted $R^2 = .244$) και την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών (Adjusted $R^2 = .368$) αντίστοιχα. Η συνδυασμένη επίδραση της τυποποίησης και των μεταβλητών ελέγχου, ερμηνεύει κατά 32,5% τη διακύμανση στις σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες (Adjusted $R^2 = .325$). Ο συνδυασμένος αντίκτυπος της τυποποίησης και των μεταβλητών ελέγχου, δικαιολογεί κατά 29,1% τη διακύμανση στη μάθηση και την ανάπτυξη (Adjusted $R^2 = .291$).

Με βάση τα προαναφερθέντα αποτελέσματα, η Υπόθεση 8 (H8) και όλες οι υπο-υποθέσεις H8α, H8β, H8γ, H8δ επιβεβαιώνονται.

### Πίνακας 5.22: Συσχέτιση μεταξύ Τυποποίησης & Οργανωσιακής Επίδοσης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Τυποποίηση</th>
<th>Επίπεδο Εκπαίδευσης</th>
<th>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</th>
<th>Κλάδος</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανωσιακή Επίδοση</td>
<td>.284</td>
<td>.000</td>
<td>.137</td>
<td>.013</td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td>.215</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>.311</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>.277</td>
<td>.000</td>
<td>.181</td>
<td>.001</td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>.277</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*p<0.001

#### 5.5.2.2 Αποκέντρωση & Οργανωσιακή Επίδοση (H9)

Η Υπόθεση 9 κάνει λόγο για θετική συσχέτιση της αποκέντρωσης με την οργανωσιακή επίδοση και τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.23 (σελ. 165), η αποκέντρωση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή επίδοση (Std Beta= .363, p< 0,001) και όλες τις επιμέρους διαστάσεις της. Όσο περισσότερο αποκέντρωμένη είναι η δομή ενός οργανισμού, τόσο υψηλότερη εμφανίζεται η συνολική του επίδοση. Από τις τέσσερις διαστάσεις, η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών είναι εκείνη που ευνοείται περισσότερο (Std Beta= .415, p< 0,001), ενώ η οικονομική επίδοση εκείνη που επηρεάζεται λιγότερο (Std Beta= .194, p< 0,01).
Αναφορικά με τις μεταβλητές ελέγχου, το μέγεθος της εταιρείας (Std Beta= .258, p< 0,001), το επίπεδο εκπαίδευσης (Std Beta= .121, p< 0,05) και η συνολική προύπηρεσια των εργαζόμενων (Std Beta= .206, p< 0,05), επιδρούν σημαντικά στην οργανωσιακή επίδοση. Οι επιχειρήσεις που απασχολούν πολυπληθές ανθρώπινο δυναμικό απαρτιζόμενο από εργαζόμενους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και πλούσια εργασιακή εμπειρία, πετυχαίνουν υψηλότερη επίδοση. Παράλληλα με το μέγεθος της εταιρείας που επιδρά σε όλες τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης, οι σχέσεις με τους πελάτες επηρεάζονται από τη συνολική προύπηρεσια των εργαζόμενων, και η μάθηση και ανάπτυξη επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης.

Οι επιχειρήσεις που απασχολούν πολυπληθές ανθρώπινο δυναμικό απαρτιζόμενο από εργαζόμενους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και πλούσια εργασιακή εμπειρία, πετυχαίνουν υψηλότερη επίδοση. Παράλληλα με το μέγεθος της εταιρείας που επιδρά σε όλες τις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης, οι σχέσεις με τους πελάτες επηρεάζονται από τη συνολική προύπηρεσια των εργαζόμενων, και η μάθηση και ανάπτυξη επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης.

Ο συνδυασμένος αντίκτυπος της αποκέντρωσης και των μεταβλητών ελέγχου, ερμηνεύει το 37.8% της διακύμανσης στην οργανωσιακή επίδοση (Adjusted R² = .378). Για τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης, οι σχέσεις με τους πελάτες επηρεάζονται από τη συνολική προύπηρεσια των εργαζόμενων, και η μάθηση και ανάπτυξη επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 5.23: Συσχέτιση μεταξύ Αποκέντρωσης & Οργανωσιακής Επίδοσης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Αποκέντρωση</th>
<th>Επίπεδο Εκπαίδευση</th>
<th>Συνολική Προύπηρεσια</th>
<th>Μέγεθος Εταιρείας</th>
<th>Αποκέντρωση</th>
<th>Επίπεδο Εκπαίδευση</th>
<th>Συνολική Προύπηρεσια</th>
<th>Μέγεθος Εταιρείας</th>
<th>Αποκέντρωση</th>
<th>Επίπεδο Εκπαίδευση</th>
<th>Συνολική Προύπηρεσια</th>
<th>Μέγεθος Εταιρείας</th>
<th>Αποκέντρωση</th>
<th>Επίπεδο Εκπαίδευση</th>
<th>Συνολική Προύπηρεσια</th>
<th>Μέγεθος Εταιρείας</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Παράσημοι Ευρήματαμεταβλητές</td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Adjusted R²</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανωσιακή Επίδοση</td>
<td>.363</td>
<td>.000</td>
<td>.121</td>
<td>.022</td>
<td>.206</td>
<td>.022</td>
<td>.258</td>
<td>.000</td>
<td>.378*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td>.194</td>
<td>.006</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.303*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>.415</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.418*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>.229</td>
<td>.001</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.345*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>.355</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.362*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*<p< 0.001

5.5.2.3 Εξειδίκευση & Οργανωσιακή Επίδοση (Η10)

Η Υπόθεση 10 προτείνει ότι η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση και όλες τις επιμέρους διαστάσεις της.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης, η οργανωσιακή επίδοση (Std Beta= .231, p< 0,001) και οι τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της, παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την εξειδίκευση (Πίνακας 5.24). Ωστό οι αυξημένος είναι ο βαθμός εξειδίκευσης που διέπει τη λειτουργία μίας επιχείρησης, τόσο υψηλότερη είναι η οργανωσιακή επίδοση που επιτυγχάνει η τελευταία. Οι εσωτερικές
διαδικασίες είναι η διάσταση της οργανωσιακής επίδοσης που ενισχύεται περισσότερο από την εξειδίκευση (Std Beta= .354, p< 0,001), και η οικονομική επίδοση εκείνη που επηρεάζεται λιγότερο (Std Beta= .237, p< 0,01).

Παράλληλα με την εξειδίκευση, η επίδοση του οργανισμού συσχετίζεται σε σημαντικό βαθμό με το επίπεδο εκπαίδευσης και το ύψος των μηνιαίων αποδοχών των εργαζόμενων. Η συνδυασμένη επίδραση της εξειδίκευσης και των μεταβλητών ελέγχου, δικαιολογεί το 20,9% της διακύμανσης στην οργανωσιακή επίδοση (Adjusted R²= .209). Για τις τέσσερις διαστάσεις, το ποσοστό αυτό λαμβάνει τιμές από 36,2% έως 53,2%.

Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν την Υπόθεση 10 (H10) και όλες τις υπο-υποθέσεις H10α, H10β, H10γ, H10δ.

Πίνακας 5.24: Συσχέτιση μεταξύ Εξειδίκευσης & Οργανωσιακής Επίδοσης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Εξειδίκευση</th>
<th>Επίπεδο Εκπαίδευσης</th>
<th>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</th>
<th>Stand. Beta</th>
<th>Sig.</th>
<th>Stand. Beta</th>
<th>Sig.</th>
<th>Stand. Beta</th>
<th>Sig.</th>
<th>Adjusted R²</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>΄ξαρτημένες Μεταβλητές</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανωσιακή Επίδοση</td>
<td>.231</td>
<td>.000</td>
<td>.160</td>
<td>.004</td>
<td>.130</td>
<td>.046</td>
<td>.209*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td>.237</td>
<td>.002</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.362*</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>.354</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.532*</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>.328</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.479*</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>.326</td>
<td>.001</td>
<td>.198</td>
<td>.000</td>
<td>.131</td>
<td>.045</td>
<td>.432*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* p< 0,001

5.5.2.4 Επιμόρφωση/“Κατήχηση” & Οργανωσιακή Επίδοση (H11)

Η Υπόθεση 11 αναφέρεται σε πιθανή θετική συσχέτιση της επιμόρφωσης/"κατήχησης" με την οργανωσιακή επίδοση και τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της.

Η ανάλυση παλινδρόμησης αναδεικνύει τη στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της επιμόρφωσης/"κατήχησης" με την οργανωσιακή επίδοση (Std Beta= .395, p< 0,001) και τις τέσσερις διαστάσεις της (Πίνακας 5.25). Η συστηματική επιμόρφωση/"κατήχηση" των εργαζόμενων συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού. Η διάσταση της οργανωσιακής επίδοσης που ενισχύεται περισσότερο από την επιμόρφωση/"κατήχηση", είναι η μάθηση και ανάπτυξη (Std Beta= .428, p< 0,001), ενώ εκείνη που ευνοείται λιγότερο είναι η οικονομική επίδοση (Std Beta= .201, p< 0,01).
Εκτός από την επιμόρφωση/“κατήχηση” και το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, ο κλάδος συνιστά έναν ακόμη παράγοντα που επηρεάζει σημαντικά την επίσης του οργανισμού. Ο συνδυασμένος αντίκτυπος της επιμόρφωσης/“κατήχησης” και των μεταβλητών ελέγχου, δικαιολογεί το 38,7% της διακύμανσης της στην οργανωσιακή επίδοση (Adjusted R²=.387). Για τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις, το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 20,2% και 38,5%.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, η Υπόθεση 11 (H11) και όλες οι υπο-υποθέσεις H11α, H11β, H11γ, H11δ επιβεβαιώνονται.

### Πίνακας 5.25: Συσχέτιση μεταξύ Επιμόρφωσης/“Κατήχησης” & Οργανωσιακής Επίδοσης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Επιμόρφωση/ “Κατήχηση”</th>
<th>Επίπεδο Εκπαίδευσης</th>
<th>Κλάδος</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανωσιακή Επίδοση</td>
<td>.395</td>
<td>.000</td>
<td>.128</td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td>.201</td>
<td>.002</td>
<td>.146</td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>.341</td>
<td>.000</td>
<td>.162</td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>.391</td>
<td>.001</td>
<td>.143</td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>.428</td>
<td>.000</td>
<td>.171</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* p< 0,001

5.5.2.5 Αμοιβαίος Συντονισμός & Οργανωσιακή Επίδοση (H12)

Η Υπόθεση 12 κάνει λόγο για θετική συσχέτιση του αμοιβαίου συντονισμού με την οργανωσιακή επίδοση και τις επιμέρους διαστάσεις της.

Στον Πίνακα 5.26, είναι εμφανής η στατιστικά σημαντική (p< 0,001) θετική συσχέτιση του αμοιβαίου συντονισμού με την οργανωσιακή επίδοση (Std Beta=.525) και τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της. Όσο περισσότερο η διεκπεραίωση των εργασιών βασίζεται στον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ των μελών του προσωπικού, τόσο υψηλότερη είναι η οργανωσιακή επίδοση που επιτυγχάνεται. Από τις επιμέρους διαστάσεις, οι εσωτερικές διαδικασίες δέχονται τη μεγαλύτερη θετική επιρροή (Std Beta=.512), ενώ η οικονομική επίδοση είναι η διάσταση που επηρεάζεται λιγότερο (Std Beta=.286).

Η συνδυασμένη επίδραση του αμοιβαίου συντονισμού και των μεταβλητών ελέγχου, ερμηνεύει το 39,7% της διακύμανσης στην οργανωσιακή επίδοση (Adjusted R²=.397). Για τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις, το ποσοστό αυτό λαμβάνει τιμές από 25,1% έως 59,3%.

Με βάση τα προαναφερθέντα ευρήματα, η Υπόθεση 12 (H12) και όλες οι υπο-υποθέσεις H12α, H12β, H12γ, H12δ επιβεβαιώνονται.
Πίνακας 5.26: Συσχέτιση μεταξύ Αμοιβαίου Συντονισμού & Οργανωσιακής Επίδοσης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Αμοιβαίος Συντονισμός</th>
<th>Επίπεδο Εκπαίδευσης</th>
<th>Κλάδος</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
</tr>
<tr>
<td>Άμεση Επίβλεψη</td>
<td>.525</td>
<td>.000</td>
<td>.109</td>
</tr>
<tr>
<td>Όικονομική Επίδοση</td>
<td>.286</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>.512</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>.324</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>.296</td>
<td>.000</td>
<td>.161</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*p<0.001

5.5.2.6 Άμεση Επίβλεψη & Οργανωσιακή Επίδοση (H13)

Η Υπόθεση 13 υποστηρίζει ότι η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή επίδοση και τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της.

Η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνει τη στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση της άμεσης επίβλεψης με την οργανωσιακή επίδοση (Std Beta= -.242, p< 0,001) και όλες τις επιμέρους διαστάσεις της (Πίνακας 5.27, σελ. 169). Όσο περισσότερο η διεκπεραίωση και ο συντονισμός των εργασιών, στηρίζονται στην παροχή άμεσης επίβλεψης, τόσο περισσότερο πλήττεται η επίδοση του οργανισμού. Η διάσταση της οργανωσιακής επίδοσης που δέχεται τη μεγαλύτερη επιρροή είναι η οικονομική επίδοση (Std Beta= -.425, p< 0.001), ενώ η επίδοση των σχέσεων με τους πελάτες (Std Beta= -.142, p< 0,01).

Εκτός από την άμεση επίβλεψη, οι μηνιαίες αποδοχές και το φύλο των εργαζομένων, συνιστούν δύο παράγοντες που επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την οργανωσιακή επίδοση και όλες τις επιμέρους διαστάσεις της. Ο συνδυασμένος αντίκτυπος της άμεσης επίβλεψης και των μεταβλητών ελέγχου, ερμηνεύει το 29,9% της διακύμανσης στην οργανωσιακή επίδοση (Adjusted R²= .299). Για τις τέσσερις διαστάσεις, το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 24,1% και 31,0%.

Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την Υπόθεση 13 (H13) και όλες τις υπο-υποθέσεις H13α, H13β, H13γ, H13δ.
Πίνακας 5.27: Συσχέτιση μεταξύ Άμεσης Επίβλεψης & Οργανωσιακής Επίδοσης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</th>
<th>Άμεση Επίβλεψη</th>
<th>Φύλο</th>
<th>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Stand. Beta</td>
<td>Sig.</td>
<td>Stand. Beta</td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανωσιακή Επίδοση</td>
<td>-0.242</td>
<td>0.000</td>
<td>0.127</td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td>-0.142</td>
<td>0.001</td>
<td>0.126</td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>-0.386</td>
<td>0.000</td>
<td>0.135</td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>-0.425</td>
<td>0.000</td>
<td>0.144</td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>-0.311</td>
<td>0.000</td>
<td>0.131</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*p<0.001

5.5.2.7 Ομαδοποίηση & Οργανωσιακή Επίδοση (H14)

Η Υπόθεση 14 προτείνει ότι η οργανωσιακή επίδοση και οι τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της, παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.

Οπως φαίνεται στον Πίνακα 5.28 σελ. 170, η οργανωσιακή επίδοση συσχετίζεται θετικά σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τόσο με τη λειτουργική (Std Beta= 0.248, p= 0.001) όσο και με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση (Std Beta= 0.399, p< 0.001). Εντούτοις, η συσχέτιση της βασιζόμενης στην αγορά ομαδοποίησης, με την οργανωσιακή επίδοση και τις επιμέρους διαστάσεις της, είναι ισχυρότερη από εκείνη της λειτουργικής ομαδοποίησης. Όσο περισσότερο οι εργασιακές ομάδες συγκροτούνται με γνώμονα τις ιδιαιτερές ανάγκες και απαιτήσεις της στοχούμενης αγοράς, τόσο περισσότερο ενισχύεται η επίδοση του οργανισμού.

Από τις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης, η βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση, ενισχύει περισσότερο τις εσωτερικές διαδικασίες (Std Beta= 0.382, p< 0.001), και εννοεί λιγότερο την οικονομική επίδοση (Std Beta= 0.214, p= 0.001). Η λειτουργική ομαδοποίηση ασκεί και αυτή μεγαλύτερη επίδραση στις εσωτερικές διαδικασίες (Std Beta= 0.229, p= 0.001), αλλά επηρεάζει λιγότερο την μάθηση και ανάπτυξη (Std Beta= 0.117, p< 0.01).

Ο συνδυασμένος αντίκτυπος της λειτουργικής και της βασιζόμενης στην αγορά ομαδοποίησης, καθώς και των μεταβλητών ελέγχου, δικαιολογεί το 39,6% της διακύμανσης στην οργανωσιακή επίδοση (Adjusted R²= .396). Για τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις, το ποσοστό αυτό λαμβάνει τιμές από 38,1% έως 43,6%.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα, η Υπόθεση 14 (H14) και όλες οι υπο-υποθέσεις H14a, H14b, H14γ, H14δ επιβεβαιώνονται.
Πίνακας 5.28: Συσχέτιση μεταξύ Ομαδοποίησης & Οργανωσιακής Επίδοσης

| Ανεξάρτητες Μεταβλητές | Ομαδοποίηση Βασιζόμενη στην Αγορά | Λειτουργική Ομαδοποίηση | Επίπεδο Εκπαίδευσης | Συνολική Προϋπηρεσία | Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών | Κλάδος | Μέγεθος Εταιρείας | Adjusted $R^2$ |
|----------------------|--------------------------------||----------------------||--------------------||-----------------||--------------------||------||----------------||---------------|
| Εξαρτημένες Μεταβλητές | | | | | | | | |
| Οργανωσιακή Επίδοση | .399 | .000 | .248 | .001 | .143 | .012 | .207 | .030 | .191 | .011 | .396* | |
| Οικονομική Επίδοση | .214 | .001 | .139 | .002 | .207 | .030 | .191 | .011 | .396* |
| Εσωτερικές Διαδικασίες | .382 | .000 | .229 | .001 | .193 | .045 | .161 | .021 | .406* |
| Σχέσεις με τους Πελάτες | .381 | .000 | .183 | .001 | .193 | .045 | .161 | .021 | .406* |
| Μάθηση & Ανάπτυξη | .338 | .000 | .117 | .003 | .184 | .001 | .257 | .001 | .385* |

*p<0.001
Γράφημα 5.6: Οι Συναγετές μεταξύ της Οργανωσιακής Επίδοσης & των Διαστάσεων της Οργανωσιακής Δομής (H8 – H14)

Λόγω της πολυπλοκότητας του μοντέλου, παρουσιάζονται μόνο οι κύριες υποθέσεις.
5.5.3 Οργανισμός Μάθησης & Οργανωσιακή Επίδοση (H15 – H18)

Σε αυτήν την ομάδα των ερευνητικών υποθέσεων, ο οργανισμός μάθησης και οι επτά επιμέρους διαστάσεις του, παίζουν τον ρόλο της ανεξάρτητης μεταβλητής, ενώ οι τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης λειτουργούν ως εξαρτημένες μεταβλητές (Γράφημα 5.7, σελ. 178). Επιπλέον, εννέα μεταβλητές ελέγχου (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευση, οργανωσιακή θητεία στην εργοδότρια εταιρεία, συνολική προύπηρεσία, σύνολο μηνιαίων αποδοχών, μέγεθος, ηλικία και κλάδος της εργοδότριας εταιρείας) εμπλέκονται στην ανάλυση. Με τη βοήθεια της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (multiple linear regression), διερευνάται η συσχέτιση του οργανισμού μάθησης και των επιμέρους διαστάσεων του, καθώς και των μεταβλητών ελέγχου, με τις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης.

Ο συντελεστής πληθωριστικής διακύμανσης (variance inflation factor-VIF) βρέθηκε να είναι για όλες τις μεταβλητές πολύ χαμηλότερος από το κατώτατο αποδεκτό ορίο του “10”. Αυτό διασφαλίζει την απουσία πολυλυσγγραμμικότητας (Hair κ.ά. 2006).

5.5.3.1 Οργανισμός Μάθησης & Οικονομική Επίδοση (H15)

Η Υπόθεση 15 αναφέρεται σε πιθανή θετική συσχέτιση του οργανισμού μάθησης και καθεμίας από τις επτά επιμέρους διαστάσεις του, με την οικονομική επίδοση.

Η ανάλυση παλινδρόμησης καταδεικνύει τη στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση του οργανισμού μάθησης (Std Beta= .289, p < 0,001) και των επιμέρους διαστάσεων του, με την οικονομική επίδοση (Πίνακας 5.29). Όσο περισσότερο η λειτουργία μίας επιχείρησης διέπεται από τις αρχές του οργανισμού μάθησης, τόσο υψηλότερη εμφανίζεται η οικονομική της επίδοση. Από τα επτά δομικά στοιχεία του οργανισμού μάθησης, εκείνο που ενισχύει περισσότερο την οικονομική επίδοση είναι η συστημική σύνδεση (Std Beta= .480, p < 0,001), ενώ εκείνο που την ευνοεί λιγότερο είναι η αναζήτηση και ο διάλογος (Std Beta= .133, p < 0,01).

Σχετικά με τις μεταβλητές ελέγχου, η ηλικία των εργαζόμενων και ο κλάδος της εταιρείας, επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την οικονομική επίδοση ενός οργανισμού. Η οικονομική επίδοση διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο οργανισμός, και ευνοείται από τη μεγαλύτερη ηλικία των μελών του προσωπικού. Οι επιχειρήσεις των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό απαρτίζεται από μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους, επιτυγχάνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.
Ο συνδυασμένος αντίκτυπος του οργανισμού μάθησης και των μεταβλητών ελέγχου, ερμηνεύει το 31,3% της διακύμανσης στην οικονομική επίδοση (Adjusted R² = .313). Όσον αφορά στις επτά επιμέρους διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 36,3% και 52,1%.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, η Υπόθεση 15 (H15) και όλες οι υπο-υποθέσεις H15α, H15β, H15γ, H15δ, H15ε, H15στ και H15ζ επιβεβαιώνονται.

Πίνακας 5.29: Συσχέτιση μεταξύ Οργανισμού Μάθησης & Οικονομικής Επίδοσης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Εξαρτημένη Μεταβλητή</th>
<th>Οικονομική Επίδοση</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td>.289</td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td>.178</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td>.295</td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td>.134</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td>.133</td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td>.205</td>
</tr>
<tr>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td>.137</td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td>.195</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td>.241</td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td>.157</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td>.312</td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td>.139</td>
</tr>
<tr>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία</td>
<td>.480</td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td>.230</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* p< 0.001

5.5.3.2 Οργανισμός Μάθησης & Εσωτερικές Διαδικασίες (H16)

Η Υπόθεση 16 υποστηρίζει ότι ο οργανισμός μάθησης και καθεμία από τις επτά επιμέρους διαστάσεις του, συσχετίζονται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.30 (σελ. 174), ο οργανισμός μάθησης (Std Beta= .585, p< 0.001) και όλες οι επιμέρους διαστάσεις του, παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τις εσωτερικές διαδικασίες. Όσο περισσότερο μία επιχείρηση ενσωματώνει στη
λειτουργία της το μοντέλο του οργανισμού μάθησης, τόσο ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών της διαδικασιών. Η συστημική σύνδεση είναι η διάσταση του οργανισμού μάθησης που ευνοεί περισσότερο τις εσωτερικές διαδικασίες (Std Beta= .463, p< 0,001), και τα ενσωματωμένα συστήματα είναι εκείνη που τις επηρεάζει λιγότερο (Std Beta= .163, p< 0,01).

Ο αντίκτυπος του οργανισμού μάθησης και των μεταβλητών ελέγχου, επεξεργάζει το 53,8% της διακύμανσης στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών (Adjusted R² = .538). Για τις επτά επιμέρους διαστάσεις, το ποσοστό αυτό ποικίλλει μεταξύ 26,7% και 44,9%.

Τα προαναφερθέντα ευρήματα επιβεβαιώνουν την Υπόθεση 16 (H16) και όλες τις υπο-υποθέσεις Ηι16α, Ηι16β, Ηι16γ, Ηι16δ, Ηι16ε, Ηι16ς και Ηι16ζ.

Πίνακας 5.30: Συσχέτιση μεταξύ Οργανισμού Μάθησης & Εσωτερικών Διαδικασιών

<table>
<thead>
<tr>
<th>Εξαρτημένη Μεταβλητή</th>
<th>Εσωτερικές Διαδικασίες</th>
<th>Stand. Beta</th>
<th>Sig.</th>
<th>Adjusted R²</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td></td>
<td>.585</td>
<td>.000</td>
<td>.538*</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td></td>
<td>.192</td>
<td>.002</td>
<td>.332*</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td></td>
<td>.247</td>
<td>.001</td>
<td>.378*</td>
</tr>
<tr>
<td>Όμοιαδική Μάθηση</td>
<td></td>
<td>.331</td>
<td>.000</td>
<td>.390*</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td></td>
<td>.163</td>
<td>.009</td>
<td>.267*</td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td></td>
<td>.356</td>
<td>.000</td>
<td>.425*</td>
</tr>
<tr>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td></td>
<td>.463</td>
<td>.000</td>
<td>.449*</td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td></td>
<td>.267</td>
<td>.000</td>
<td>.381*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* p< 0,001

5.5.3.3 Οργανισμός Μάθησης & Σχέσεις με τους Πελάτες (H17)

Η Υπόθεση 17 διερευνά την ενδεχόμενη θετική συσχέτιση του οργανισμού μάθησης και των επιμέρους διαστάσεών του, με τις σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες του.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης, ο οργανισμός μάθησης (Std Beta= .506, p< 0,001) και καθεμία από τις επιμέρους διαστάσεις του, συσχετίζονται θετικά σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την οργανωσιακή επίδοση ως προς τις σχέσεις με τους πελάτες (Πίνακας 5.31). Ωστόσο περισσότερο μία επιχείρηση προσαρμόζει τη δράση της στο πρότυπο του οργανισμού μάθησης, τόσο πιο κερδοφόρες είναι οι σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες της. Από τα επτά γνωρίσματα του οργανισμού μάθησης, η συστημική σύνδεση ευνοεί περισσότερο τις πελατειακές σχέσεις (Std Beta= .380, p< 0,001), ενώ τα ενσωματωμένα συστήματα τις επηρεάζουν λιγότερο (Std Beta= .121, p< 0,01).
Αναφορικά με τις μεταβλητές ελέγχου, το σύνολο μηνιαίων αποδοχών και η ηλικία της εταιρείας, επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τις σχέσεις με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις που μετρούν περισσότερα έτη λειτουργίας και αμείβουν καλύτερα τα στελέχη τους, διατηρούν πιο κερδοφόρες σχέσεις με το πελατειακό τους κοινό.

Ο συνδυασμένος αντίκτυπος του οργανισμού μάθησης και των μεταβλητών ελέγχου, ερμηνεύει το 38.6% της διακύμανσης στην οργανωσιακή επίδοση ως προς τις σχέσεις με τους πελάτες (Adjusted R² = .386). Αναφορικά με τις επτά επιμέρους διαστάσεις, το ποσοστό αυτό λαμβάνει τιμές από 31,7% έως 58,6%.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα, η Υπόθεση 17 (H17) και όλες οι υπο-υποθέσεις H17α, H17β, H17γ, H17δ, H17ε, H17στ και H17ζ επιβεβαιώνονται.

Πίνακας 5.31: Συσχέτιση μεταξύ Οργανισμού Μάθησης & Σχέσεων με τους Πελάτες

<table>
<thead>
<tr>
<th>Εξαρτημένη Μεταβλητή</th>
<th>Σχέσεις με τους Πελάτες</th>
<th>Stand. Beta</th>
<th>Sig.</th>
<th>Adjusted R²</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθησης</td>
<td>.506</td>
<td>.000</td>
<td>.386*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>.143</td>
<td>.020</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>.150</td>
<td>.006</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>.225</td>
<td>.000</td>
<td>.418*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>.146</td>
<td>.019</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>.157</td>
<td>.007</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>.195</td>
<td>.001</td>
<td>.411*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>.137</td>
<td>.026</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>.148</td>
<td>.008</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ομαδική Μάθηση</td>
<td>.141</td>
<td>.002</td>
<td>.364*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>.136</td>
<td>.031</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>.119</td>
<td>.022</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td>.121</td>
<td>.003</td>
<td>.317*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>.162</td>
<td>.012</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>.137</td>
<td>.022</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>.294</td>
<td>.000</td>
<td>.424*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>.126</td>
<td>.037</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>.145</td>
<td>.009</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td>.380</td>
<td>.000</td>
<td>.586*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>.150</td>
<td>.016</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>.126</td>
<td>.029</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>.339</td>
<td>.000</td>
<td>.437*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών</td>
<td>.136</td>
<td>.026</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ηλικία Εταιρείας</td>
<td>.136</td>
<td>.016</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* p < 0.001
5.5.3.4 Οργανισμός Μάθησης & Μάθηση και Ανάπτυξη (H18)

Η Υπόθεση 18 προτείνει ότι ο οργανισμός μάθησης και όλες οι επιμερούς διαστάσεις του, συσχετίζονται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.

Η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνει τη στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση του οργανισμού μάθησης (Std Beta = .537, p< 0,001) και των επτά επιμέρους διαστάσεων του, με τη μάθηση και την ανάπτυξη (Πίνακας 5.32). Όσο περισσότερο μία επιχείρηση βασίζει τη δράση της στις αρχές και τα πρότυπα συμπεριφοράς του οργανισμού μάθησης, τόσο πιο αυξημένη εμφανίζεται η ικανότητά της να αλλάξει και να βελτιώνεται μέσα από τη μάθηση και την ανάπτυξη. Η στρατηγική ηγεσία είναι η διάσταση του οργανισμού μάθησης που ενισχύει περισσότερο από όλες, την ικανότητα μίας επιχείρησης για μάθηση και ανάπτυξη (Std Beta= .395, p< 0,001). Αντίθετα, η αναζήτηση και ο διάλογος, είναι η διάσταση που επηρεάζει λιγότερο τη μάθηση και την ανάπτυξη (Std Beta= .116, p< 0,01).

Σχετικά με τις μεταβλητές ελέγχου, το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών και ο κλάδος της εταιρείας, επιδρούν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό στη μάθηση και την ανάπτυξη. Η ικανότητα μίας επιχείρησης να εξελίσσεται μέσα από τη μάθηση και την ανάπτυξη, διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Επιπλέον, ευνοείται αποφασιστικά από το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζόμενων.

Ο συνδυασμένος αντίκτυπος του οργανισμού μάθησης και των μεταβλητών ελέγχου, δικαιολογεί το 45,1% της διακύμανσης στην ικανότητα του οργανισμού να αξιοποιεί τη μάθηση και την ανάπτυξη (Adjusted R² = .451). Αναφορικά με τις επτά επιμέρους διαστάσεις, το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 29,7% και 55,7%.

Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν την Υπόθεση 18 (H18) και όλες τις υπο-υποθέσεις H18α, H18β, H18γ, H18δ, H18ε, H18στ και H18ζ.
Πίνακας 5.32: Συσχέτιση μεταξύ Οργανισμού Μάθησης & Μάθηση και Ανάπτυξη

<table>
<thead>
<tr>
<th>Εξαρτημένη Μεταβλητή</th>
<th>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</th>
<th>Stand. Beta</th>
<th>Sig.</th>
<th>Adjusted R²</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Οργανισμός Μάθηση</td>
<td></td>
<td>.537</td>
<td>.000</td>
<td>.451*</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευση</td>
<td></td>
<td>.155</td>
<td>.001</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td></td>
<td>.258</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td></td>
<td>.181</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευση</td>
<td></td>
<td>.161</td>
<td>.001</td>
<td>.437*</td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td></td>
<td>.246</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td></td>
<td>.116</td>
<td>.003</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευση</td>
<td></td>
<td>.186</td>
<td>.000</td>
<td>.297*</td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td></td>
<td>.282</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Όμοική Μάθηση</td>
<td></td>
<td>.133</td>
<td>.001</td>
<td>.366*</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευση</td>
<td></td>
<td>.167</td>
<td>.002</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td></td>
<td>.242</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ενσωματωμένα Συστήματα</td>
<td></td>
<td>.134</td>
<td>.000</td>
<td>.427*</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευση</td>
<td></td>
<td>.170</td>
<td>.001</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td></td>
<td>.247</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td></td>
<td>.299</td>
<td>.000</td>
<td>.510*</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευση</td>
<td></td>
<td>.162</td>
<td>.001</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td></td>
<td>.213</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Συστηματική Σύνδεση</td>
<td></td>
<td>.161</td>
<td>.000</td>
<td>.434*</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευση</td>
<td></td>
<td>.161</td>
<td>.002</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td></td>
<td>.186</td>
<td>.002</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td></td>
<td>.395</td>
<td>.000</td>
<td>.557*</td>
</tr>
<tr>
<td>Επίπεδο Εκπαίδευση</td>
<td></td>
<td>.144</td>
<td>.004</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κλάδος</td>
<td></td>
<td>.224</td>
<td>.000</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*p< 0.001
Γράφημα 5.7: Οι Συσχέσεις μεταξύ του Οργανισμού Μάθησης & των Διαστάσεων της Οργανωσιακής Επίδοσης (H15 – H18)

Από την πολυπλοκότητα του μοντέλου, παρουσιάζονται μόνο οι κύριες υποθέσεις.
Στο παρακάτω γράφημα (Γράφημα 5.8), αναπαρίστανται όλες οι συσχετίσεις μεταξύ των τριών ερευνητικών μεταβλητών.

Λόγω της πολυπλοκότητας του μοντέλου, παρουσιάζονται μόνο οι κύριες υποθέσεις.
Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 5.33) παραθέτει τα αποτελέσματα του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας μελέτης.

**Πίνακας 5.33: Έλεγχος των Ερευνητικών Υποθέσεων**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Υπόθεση</th>
<th>Περιγραφή Υποθέσεων</th>
<th>Έλεγχος Υποθέσεων</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **Υπόθεση 1** | Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
α) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
β) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
γ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
δ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
ε) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
στ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
ζ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| **Υπόθεση 2** | Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
α) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
β) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
γ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
δ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
ε) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
στ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
ζ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| **Υπόθεση 3** | Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
α) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
β) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
γ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
δ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
ε) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
στ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
ζ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| **Υπόθεση 4** | Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
α) Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
β) Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
γ) Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
δ) Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
ε) Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
στ) Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
ζ) Η επιμόρφωση/“κατήχηση” συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| **Υπόθεση 5** | Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
α) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
β) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
γ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
δ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
ε) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
στ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
ζ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Υπόθεσεις</th>
<th>Περιγραφή Υποθέσεων</th>
<th>Έλεγχος Υποθέσεων</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **Υπόθεση 6** | Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τον οργανισμό μάθησης.  
   α) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τη συνεχή μάθηση.  
   β) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με την αναζήτηση και το διάλογο.  
   γ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με την ομαδική μάθηση.  
   δ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τα ενσωματωμένα συστήματα.  
   ε) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση.  
   στ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τη συστημική σύνδεση.  
   ζ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τη στρατηγική ηγεσία. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| **Υπόθεση 7** | Ο οργανισμός μάθησης παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση.  
   α) Η συνεχής μάθηση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση.  
   β) Η αναζήτηση και ο διάλογος παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με την βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση.  
   γ) Η ομαδική μάθηση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση.  
   δ) Τα ενσωματωμένα συστήματα παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση.  
   ε) Η ενδυνάμωση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση.  
   στ) Η συστημική σύνδεση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση.  
   ζ) Η στρατηγική ηγεσία παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| **Υπόθεση 8** | Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.  
   α) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.  
   β) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.  
   γ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
   δ) Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| **Υπόθεση 9** | Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.  
   α) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.  
   β) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.  
   γ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
   δ) Η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| **Υπόθεση 10** | Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.  
   α) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.  
   β) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.  
   γ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
   δ) Η εξειδίκευση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| **Υπόθεση 11** | Η επιμόρφωση/κατήχηση συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.  
   α) Η επιμόρφωση/κατήχηση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.  
   β) Η επιμόρφωση/κατήχηση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.  
   γ) Η επιμόρφωση/κατήχηση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
   δ) Η επιμόρφωση/κατήχηση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Υπόθεση</th>
<th>Περιγραφή Υποθέσεων</th>
<th>Έλεγχος Υποθέσεων</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Υπόθεση 12 | Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.   
  a) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.   
  β) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.   
  γ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.   
  δ) Ο αμοιβαίος συντονισμός συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.   | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| Υπόθεση 13 | Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση.   
  a) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.   
  β) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.   
  γ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.   
  δ) Η άμεση επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.   | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| Υπόθεση 14 | Η οργανωσιακή επίδοση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με την αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.   
  a) Η οικονομική επίδοση παρουσιάζει ισχυρότερη συσχέτιση με την αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.   
  β) Οι εσωτερικές διαδικασίες παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με την αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.   
  γ) Οι σχέσεις με τους πελάτες παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με την αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.   
  δ) Η μάθηση και η ανάπτυξη παρουσιάζουν ισχυρότερη συσχέτιση με την αγορά ομαδοποίηση παρά με τη λειτουργική ομαδοποίηση.   | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| Υπόθεση 15 | Ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.   
  a) Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.   
  β) Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με την οικονομική επίδοση.   
  γ) Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.   
  δ) Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με την οικονομική επίδοση.   
  ε) Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.   
  στ) Η συστημική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.   
  ζ) Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την οικονομική επίδοση.   | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| Υπόθεση 16 | Ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.   
  a) Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.   
  β) Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.   
  γ) Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.   
  δ) Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.   
  ε) Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.   
  στ) Η συστημική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.   
  ζ) Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες.   | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Υπόθεσεις</th>
<th>Περιγραφή Υποθέσεων</th>
<th>Έλεγχος Υποθέσεων</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Υπόθεση 17 | Ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
α) Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
β) Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
γ) Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
δ) Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
ε) Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
στ) Η συστημική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες.  
ζ) Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τις σχέσεις με τους πελάτες. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
| Υπόθεση 18 | Ο οργανισμός μάθησης συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.  
α) Η συνεχής μάθηση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.  
β) Η αναζήτηση και ο διάλογος συσχετίζονται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.  
γ) Η ομαδική μάθηση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.  
δ) Τα ενσωματωμένα συστήματα συσχετίζονται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.  
ε) Η ενδυνάμωση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.  
στ) Η συστημική σύνδεση συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη.  
ζ) Η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη μάθηση και την ανάπτυξη. | Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε |
5.6 ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΞΙΣΩΣΕΩΝ (SEM)

Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές στατιστικές μεθόδους που επιτρέπουν τη διερεύνηση μίας μεμονωμένης σχέσης κάθε φορά, η πολυμεταβλητή τεχνική των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling), καθιστά δυνατή την ταυτόχρονη μελέτη ενός συνόλου αλληλενδετών γραμμικών σχέσεων (Jöreskog και Sörbom 1993, Tan 2001). Στην παρούσα διατριβή, με τη χρήση αυτής της τεχνικής, διερευνήθηκαν όλες οι ενδεχόμενες σχέσεις μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων των τριών ερευνητικών μεταβλητών του οργανισμού μάθησης, της οργανωσιακής δομής και της οργανωσιακής επίδοσης. Στόχος αυτής της τεχνικής, είναι να εξετάσει τον βαθμό στον οποίο τα συλλεχθέντα στοιχεία προσαρμόζονται στο προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο (Schumaker και Lomax 2004).

Η ανάλυση έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου LISREL 8.12a, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα στατιστικής μέτρησης τόσο της καλής προσαρμογής (goodness-of-fit) όσο και της ερμηνευμένης διακόμανσης (explained variance) ενός μοντέλου (Lin k.ά. 2008). Για την εκτίμηση του Δομικού Μοντέλου, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της Μέγιστης Πιθανοφάνειας (Maximum Likelihood). Η τελευταία θεωρείται από τους ερευνητές, ως η πιο έγκυρη, η πιο δημοφιλής, αλλά και της οποίας οι εκτιμήσεις ανθίστανται περισσότερο στην παραβίαση των παραδοχών της πολυμεταβλητής κανονικότητας (multivariate normality) (Hoyle 1995). Στο προτεινόμενο μοντέλο (Γράφημα 3.1, σελ. 56), οι διαστάσεις της οργανωσιακής δομής συνιστούν εξωγενείς μεταβλητές, ενώ οι διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης αποτελούν ενδογενείς μεταβλητές. Οι διαστάσεις του οργανισμού μάθησης διαδραματίζουν το διπλό ρόλο της ενδογενούς και εξωγενούς μεταβλητής.

Τα συλλεχθέντα στοιχεία προσαρμόζονται στο προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο σε ιδιαίτερα ικανοποιητικό βαθμό, με τιμή $\chi^2 = 771.865$ (λόγος $\chi^2 / βαθμοί ελευθερίας < 3$) και 499 βαθμούς ελευθερίας ($p = 0.00$). Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.34, οι τιμές όλων των δεικτών προσαρμογής (fit indexes), είναι υψηλότερες από το χαμηλότερο αποδεκτό όριο του “0,90” (NNFI = 0,92, GFI = 0,91, AGFI = 0,90, CFI = 0,93, IFI = 0,93). Μία επιπλέον ένδειξη για την καλή προσαρμογή του μοντέλου, είναι η τιμή 0,0823 του δείκτη RMSEA, η οποία είναι χαμηλότερη από την ανώτατη αποδεκτή τιμή του “0,07” (Browne και Cudeck 1993).
Πίνακας 5.34: Λείτες Προσαρμογής του Προτεινόμενου Μοντέλου

<table>
<thead>
<tr>
<th>Λείτες Προσαρμογής (Goodness of Fit Indexes)</th>
<th>Τιμή</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Chi-Square ($\chi^2$)</td>
<td>771.865</td>
</tr>
<tr>
<td>Βαθμοί Ελευθερίας (Degrees of Freedom)</td>
<td>499 (p = 0.00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Non-Normed Fit Index (NNFI)</td>
<td>0,92</td>
</tr>
<tr>
<td>Goodness of Fit Index (GFI)</td>
<td>0,91</td>
</tr>
<tr>
<td>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</td>
<td>0,90</td>
</tr>
<tr>
<td>Comparative Fit Index (CFI)</td>
<td>0,93</td>
</tr>
<tr>
<td>Incremental Fit Index (IFI)</td>
<td>0,93</td>
</tr>
<tr>
<td>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</td>
<td>0,0823</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Όπως είναι εμφανές στον Πίνακα 5.35 (σελ. 186) και στο Γράφημα 5.9 (σελ. 187), η αποκέντρωση ασκεί μία άμεση, στατιστικά σημαντική επίδραση στη συνεχή μάθηση ($γ_1$ = 0,136, $p<0,05$) και στην ενδυνάμωση ($γ_2$ = 0,200, $p<0,05$). Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός αποκέντρωσης που διέπει την οργανωσιακή δομή, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι ενδυνάμωνται προς την πραγμάτωση του οργανωσιακού οράματος, και απολαμβάνουν συστηματικά ευκαιρίες συνεχούς μάθησης. Παράλληλα, η αποκέντρωση επηρεάζει και έμμεσα τις δύο προαναφερθείσες διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, τη συνεχή μάθηση και την ενδυνάμωση, μέσω του αντίκτυπου της στον αμοιβαίο συντονισμό ($γ_3$ = 0,451, $p<0,05$). Όσο περισσότερο αποκεντρώνεται η εξουσία λήψης αποφάσεων, τόσο περισσότερο η διεκπέραση των εργασιών στηρίζεται στον αμοιβαίο συντονισμό των εργαζόμενων. Με τη σειρά του, ο αμοιβαίος συντονισμός ευνοεί και αυτός την παροχή ευκαιρίων συνεχούς μάθησης ($γ_4$ = 0,429, $p<0,05$), και την ενδυνάμωση των μελών του προσωπικού προς την υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων ($γ_5$ = 0,701, $p<0,05$). Επίσης, τόσο η αποκέντρωση όσο και ο αμοιβαίος συντονισμός, έχουν έναν έμμεσο θετικό αντίκτυπο στην αναζήτηση και τον διάλογο εναλλά και στη συστημική σύνδεση, λόγω της άμεσης επίδρασής τους στη συνεχή μάθηση και στην ενδυνάμωση αντίστοιχα.

Αναφορικά με τις συνδέσεις μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του οργανισμού μάθησης, η συνεχής μάθηση προωθεί αποφασιστικά την αναζήτηση και το διάλογο μεταξύ των εργαζόμενων ($γ_6$ = 0,835, $p<0,05$). Η γενναιόδωρη παροχή ευκαιριών ευκαιριών στον χώρο εργασίας, ενθαρρύνει τον ειλικρινή και απρόσκοπτο διάλογο, καθώς και τη διαρκή διερεύνηση απόψεων, ιδεών και προτύπων συμπεριφοράς. Η αναζήτηση και ο διάλογος, ενισχύουν την ενδυνάμωση ($γ_7$ = 0,457, $p<0,05$). Όσο περισσότερο τα μέλη του προσωπικού εμπλέκονται σε μία συνεχή αλληλεπίδραση και αναζήτηση, με στόχο τη βελτίωση των οργανωσιακών αρχών και προτύπων δράσης, τόσο εντονότερα υποκινούνται να συμβάλλουν.
στην επίτευξη του οργανωσιακού οράματος. Ταυτόχρονα, η ενδυνάμωση επηρεάζεται έμμεσα από τη συνεχή μάθηση. Με τη σειρά της, η ενδυνάμωση έχει έναν στατιστικά σημαντικό ευνοϊκό αντίκτυπο στη συστημική σύνδεση (γ8= .903, p< 0,05). Όσο πιο ενεργά οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις οργανωσιακές διαδικασίες και στην υλοποίηση του οργανωσιακού οράματος, τόσο περισσότερο διευκολύνεται η σύνδεση του οργανισμού με το λειτουργικό του περιβάλλον. Παράλληλα, η συστημική σύνδεση υποβοηθάται έμμεσα από την αναζήτηση και τον διάλογο.

Πίνακας 5.35: Συνδέσεις μεταξύ των Ερευνητικών Μεταβλητών

<table>
<thead>
<tr>
<th>Αποτέλεσμα</th>
<th>Καθοριστικός Παράγοντας (Determinant)</th>
<th>Επιδράσεις</th>
<th>Άμεση</th>
<th>Έμμεση</th>
<th>Συνολική</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Αμοιβαίος Συντονισμός (R² = 0,203)</td>
<td>Αποκέντρωση</td>
<td>0,451*</td>
<td>0,451**</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση (R² = 0,658)</td>
<td>Αποκέντρωση</td>
<td>0,136*</td>
<td>0,193*</td>
<td>0,329**</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος (R² = 0,698)</td>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>0,835*</td>
<td>0,835**</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση (R² = 0,776)</td>
<td>Αποκέντρωση</td>
<td>0,200*</td>
<td>0,316*</td>
<td>0,516**</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Συστημική Σύνδεση (R² = 0,815)</td>
<td>Αποκέντρωση</td>
<td>0,358*</td>
<td>0,358**</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες (R² = 0,513)</td>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td>0,382*</td>
<td>0,382**</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομική Επίδοση (R² = 0,416)</td>
<td>Ενδυνάμωση</td>
<td>0,645*</td>
<td>0,645**</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*p< 0,05, **Η συνολική επίδραση μπορεί να είναι ατελής εξαιτίας μη αναλυμένων στοιχείων

Οι σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες του, δέχονται την ισχυρή θετική επιρροή της συστημικής σύνδεσης (γ9=.716, p< 0,05). Όσο πιο αποτελεσματικά είναι η σύνδεση του οργανισμού με το λειτουργικό του περιβάλλον, του οποίου θεμελιώδες κομμάτι αποτελούν οι πελάτες, τόσο πιο κερδοφόρες εμφανίζονται οι σχέσεις του οργανισμού με τους τελευταίους. Οι επικερδείς πελατειακές σχέσεις ασκούν εύλογα μία ευνοϊκή στατιστικά σημαντική επίδραση στην οικονομική επίδοση του οργανισμού (γ10=.645, p< 0,05). Η ανάπτυξη και διατήρηση καλών πελατειακών σχέσεων, βελτιώνει καθοριστικά την οργανωσιακή
οικονομική επίδοση. Επιπρόσθετα, οι σχέσεις με τους πελάτες και η οικονομική επίδοση, επηρεάζονται έμμεσα από την ενδυνάμωση και από τη συστημική σύνδεση αντίστοιχα.

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 5.35), οι πιο ισχυρές επιδράσεις εντοπίζονται μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του οργανισμού μάθησης, ενώ οι λιγότερο ισχυρές σχέσεις παρατηρούνται μεταξύ της οργανωσιακής δομής και της οργανωσιακής επίδοσης. Συγκεκριμένα, η πιο καθοριστική επίδραση είναι εκείνη της ενδυνάμωσης στη συνεχή μάθηση (0,903), και ακολουθεί η άμεση επίδραση της συνεχούς μάθησης στην αναζήτηση και τον διάλογο (0,835). Αντίθετα, η λιγότερο ισχυρή επιρροή είναι εκείνη που ασκεί έμμεσα η αποκέντρωση στην αναζήτηση και τον διάλογο (0,114), και ακολουθεί η άμεση επιρροή της αποκέντρωσης στη συνεχή μάθηση (0,136). Ο αποφασιστικός αντίκτυπος του οργανισμού μάθησης στην οργανωσιακή επίδοση, συνίσταται στην άμεση επίδραση της συστημικής σύνδεσης (0,716) και την έμμεση της ενδυνάμωσης (0,647) στις σχέσεις με τους πελάτες, καθώς στην έμμεση επιρροή της συστημικής σύνδεσης στην οικονομική επίδοση (0,462). Ωστόσο, η πολυμεταβλητή ανάλυση δεν καταδεικνύει κανέναν στατιστικά σημαντικό αντίκτυπο της οργανωσιακής δομής στην επίδοση του οργανισμού.

Σχετικά με την ερμηνευμένη διακύμανση (explained variance) στις ενδογενείς μεταβλητές, η επίδραση της αποκέντρωσης ερμηνεύει το 20,3% της διακύμανσης στον αμοιβαίο συντονισμό. Η συνδυασμένη επιρροή της αποκέντρωσης και του αμοιβαίου συντονισμού, εξηγεί το 65,8% της διακύμανσης στη συνεχή μάθηση, ενώ η επίδραση της συνεχούς μάθησης αντικατοπτρίζει το 69,8% της διακύμανσης στην αναζήτηση και τον διάλογο. Επίσης, ο συνδυασμένος αντίκτυπος της αποκέντρωσης, του αμοιβαίου συντονισμού, της αναζήτησης και του διαλόγου, δικαιολογεί το 77,6% της διακύμανσης στην ενδυνάμωση. Η επίδραση της ενδυνάμωσης επεξηγεί το 81,5% της διακύμανσης στη συστημική σύνδεση. Τέλος, η επιρροή της συστημικής σύνδεσης αντικατοπτρίζει το 51,3% της διακύμανσης στις σχέσεις με τους πελάτες, και ο αντίκτυπος των σχέσεων με τους πελάτες, ερμηνεύει το 41,6% της διακύμανσης στην οικονομική επίδοση.

Στο Γράφημα 5.9 (σελ. 188), παρουσιάζεται το μοντέλο δομικής εξίσωσης που προέκυψε από την ανάλυση των δεδομένων.
Οργανωσιακή Δομή

Οργανισμός Μάθησης

Συνεχής Μάθηση
$(R^2 = 0,658)$

Αναζήτηση & Διάλογος
$(R^2 = 0,698)$

Ενδυνάμωση
$(R^2 = 0,776)$

Συστημική Σύνδεση
$(R^2 = 0,815)$

Οργανωσιακή Επίδοση

Συνεχής Μάθηση
$(R^2 = 0,658)$

Αναζήτηση & Διάλογος
$(R^2 = 0,698)$

Ενδυνάμωση
$(R^2 = 0,776)$

Συστημική Σύνδεση
$(R^2 = 0,815)$

Οικονομική Επίδοση
$(R^2 = 0,416)$

Σχέσεις με τους Πελάτες
$(R^2 = 0,513)$

* $p < 0,05$

Γράφημα 5.9: Μοντέλο Δομικής Εξίσωσης

188
6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Ο πρώτος στόχος της παρούσας διατριβής συνίσταται στη διερεύνηση της ενδεχόμενης επίδρασης οκτώ διαστάσεων της οργανωσιακής δομής στον οργανισμό μάθησης στο πλαίσιο της ελληνικής βιομηχανίας MME και διαφήμισης. Οπως προβλέφθηκε από τις ερευνητικές υποθέσεις στο Κεφάλαιο 3, η μελέτη αυτή αποκαλύπτει ότι όλες οι υπό εξέταση δομικές διαστάσεις (τυποποίηση, αποκέντρωση, εξειδίκευση, επιμόρφωση/"κατήχηση", αμοιβαίος συντονισμός, άμεση επίβλεψη, λειτουργική και βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση) επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τον οργανισμό μάθησης και τα επτά επιμέρους γνωρίσματά του.

6.1.1 Τυποποίηση & Οργανισμός Μάθησης (H1)


6 Σύμφωνα με αυτήν, μία επιχείρηση δεν πρέπει να αντιμετωπίζει την τυποποιημένη γνώση σαν ένα αμετάβλητο εγχειρίδιο με εντολές που είναι απαραίτητο να εκτελούνται απαρέγκλιτα, αλλά σαν έναν ευέλικτο οδηγό που υφίσταται συστηματικές αλλαγές και βελτιώσεις βάσει των εκάστοτε λειτουργικών συνθηκών και δεδομένων.

Η ενδυνάμωση μαζί με τη στρατηγική ηγεσία, αποτελούν τις δύο από τις διαστάσεις του οργανισμού μάθησης που ευνοούνται περισσότερο από την τυποποίηση. Η διαπίστωση αυτή θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι καθημερινά και αναλογικά, τα αποτελέσματα αυτής της διατριβής βρίσκονται σε ασυμφωνία με τους Covin και Slevin (1988), Kim και Lee (2006) και Parker (1998), που υποστηρίζουν ότι η επιβολή τυπικών κανόνων αποδυναμώνει την υποκίνηση των εργαζόμενων προς την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Αντίθετα, η παρούσα έρευνα διαπιστώνει ότι ο υψηλότερος βαθμός τυποποίησης ενισχύει την παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης προς τους εργαζόμενους. Ενισχύει την ικανότητά τους να απολαμβάνουν τα μαθησιακά οφέλη της εργασιακής καθημερινότητας και να διαγνώσκουν τις ατομικές μαθησιακές τους ανάγκες.

προσωπικού στο πλαίσιο των εργασιακών ομάδων. Εντούτοις, θα πρέπει να επισημανθεί ότι από τις επτά διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, η αναζήτηση και ο διάλογος είναι εκείνη που δέχεται τη λιγότερο ισχυρή θετική επιρροή από την τυποποίηση.

6.1.2 Αποκέντρωση & Οργανισμός Μάθησης (H2)

Η επίδραση της αποκέντρωσης στη δόμηση και τη λειτουργία του οργανισμού μάθησης είναι αναμφίσβητα από εκείνη της τυποποίησης. Η δομή των εταιρειών ΜΜΕ και διαφήμισης που εδρεύουν στην Ελλάδα, εμφανίζεται σε μέτριο βαθμό αποκεντρωμένη. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί, κατά τον Mintzberg (1983), στο ιδιαίτερα εχθρικό και ανταγωνιστικό λειτουργικό τους περιβάλλον. Ωστόσο, το υψηλότερο επίπεδο αποκέντρωσης, και ιδιαίτερα η αυξημένη οριζόντια αποκέντρωση, θα ευνοούσε σημαντικά τον μετασχηματισμό τους σε οργανισμούς μάθησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων εργαζόμενων με εξειδικευμένες γνώσεις (experts) πάνω στο εκάστοτε θέμα, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της αναζήτησης και του διάλογου, ενισχύεται σημαντικά τη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού. Οπως έχει ήδη εξηγηθεί, αυτή πηγάζει από τη σύνθετη φύση των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, και ενισχύεται λόγω της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας.

πρωτοβουλιών και την ενεργή συμμετοχή τους στις οργανωσιακές διαδικασίες και σε μαθησιακές δραστηριότητες.


Αναφορικά με την αρνητική συσχέτιση του οργανισμού μάθησης με το μέγεθος της εταιρείας, την εξειδίκευση θετεί στην εργοδότρια εταιρεία και με τη συνολική προϋποθέσεις των εργαζόμενων, τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής συνάδου, με τις απόψεις της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Οι Rebello και Gomes (2011) τονίζουν ότι το μέγεθος του οργανισμού λειτουργεί ανασταλτικά στην ενσωμάτωση των διαστάσεων του οργανισμού μάθησης. Ομοίως, οι Salaman (2001) και van de Ven (1986) επισημαίνουν ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες εμφανίζουν συστήματα και δομές που αποδεικνύουν τη σύλληψη και την καινοτομία. Επιπλέον, ένα στέλεχος πλούσια εργασιακή εμπειρία που ανήκει για μεγάλο χρονικό διάστημα στο ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρείας αυξάνει την εξειδίκευση και την καινοτομία. Ακολουθώντας την κυρίαρχη τάση για συνεχείς ανανέωση και αναπόφευκτη παρουσία των επτά επιμέρους διαστάσεων του οργανισμού μάθησης, οι ελληνικές εταιρείες διαφήμισης και ΜΜΕ εμφανίζουν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης, απότοκο της οργανωσιακής πολυπλοκότητας μέσα στην εταιρεία. Η εξειδίκευση διευκολύνει την μετασχηματισμό τους σε οργανισμούς μάθησης. Η θετική επίδρασή όμως, της εξειδίκευσης

6.1.3 Εξειδίκευση & Οργανισμός Μάθησης (H3)

Η εξειδίκευση αποτελεί μία ακόμη δομική διάσταση που συσχετίζεται θετικά με την ιδέα του οργανισμού μάθησης και τις επτά επιμέρους διαστάσεις του. Ακολουθώντας την κυρίαρχη τάση για συνεχείς ανανέωση εξειδίκευσης που χαρακτηρίζει το ελληνικό επιχειρηματικό τοπίο (Ammit 1999, Belke και Heine 2006), οι ελληνικές εταιρείες διαφήμισης και ΜΜΕ εμφανίζουν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης, απότοκο της οργανωσιακής πολυπλοκότητας μέσα στην εταιρεία. Η εξειδίκευση διευκολύνει την μετασχηματισμό τους σε οργανισμούς μάθησης. Η θετική επίδρασή όμως, της εξειδίκευσης
στον οργανισμό μάθησης είναι μικρότερη από αυτήν της αποκέντρωσης και από εκείνη της τυποποίησης.


Η ομαδική μάθηση είναι η δεύτερη διάσταση του μαθησιακού οργανισμού που επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την εξειδίκευση. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης

Ένα ακόμη εύρημα που εναντιώνεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, αφορά στον αντίκτυπο του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων στον οργανισμό μάθησης. Η μελέτη αυτή διαφωνεί με τους Graham και Nafukho (2007), οι οποίοι διαπίστωσαν μία αναπάντεχη απουσία σημαντική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Το αυξημένο επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, ενδυναμώνει την οργανωσιακή μαθησιακή ικανότητα. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στον χαρακτηρά εντατικής γνώσης αυτών των επιχειρήσεων, που καθιστά το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, προαιρετικό για την αποτελεσματική οργανωσιακή λειτουργία (Alvesson 2000, Robertson και Swan 2003). Επιπλέον, είναι εύλογο ότι ένα άτομο που έχει αφιερώσει αρκετά χρόνια στην απόκτηση της γνώσης, αντιλαμβάνεται καλύτερα τη ζωτική της χρησιμότητα για την ατομική αλλά και την οργανωσιακή ευημερία, και είναι πιο πρόθυμο να εμπλακεί στον αγώνα της δια βίου μάθησης.

Σε αντίθεση με τον επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, η ηλικία μίας εταιρείας συσχετίζεται αρνητικά με τον οργανισμό μάθησης. Η ηλικία μίας εταιρείας συσχετίζεται αρνητικά με τον οργανισμό μάθησης. Η παρούσα διαπίστωση παρέχει πρόσθετη υποστήριξη στα ευρήματα των Salaman (2001) και van de Ven (1986), που αναδεικνύουν την τάση των μεγαλύτερων σε ηλικία οργανισμών να αναπτύσσουν και να παραμένουν προσκολλημένοι σε συστήματα και δομές που αποτελούν την μάθηση και την καινοτομία. Επίσης, επιβεβαιώνει την άποψη των Rebelo και Gomes (2011) οι οποίοι συγκαταλέγουν την
ηλικία του οργανισμού, μαζί με το μέγεθός του, ανάμεσα στους παράγοντες εκείνους που παρακολύουν την ενσωμάτωση των διαστάσεων του οργανισμού μάθησης.

6.1.4 Επιμόρφωση/“Κατήχηση” & Οργανισμός Μάθησης (Η4)

Στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, η συστηματική χρήση μεθόδων για την επιμόρφωση των εργαζόμενων αλλά και για τη μύηση τους στην οργανωσιακή κουλτούρα, εμφανίζεται αρκετά περιορισμένη. Παρά τον υψηλό βαθμό τυποποίησης που χαρακτηρίζει τη λειτουργία αυτών των εταιρειών, οι τελευταίες στερούνται σημαντικά καθηκονμένων διαδικασιών που στοχεύουν στην εμφύσηση των οργανωσιακών αρχών, αξιών και προτύπων συμπεριφοράς στη μέλη του προσωπικού. Αρκετά μειωμένη παρουσιάζεται και η προσπάθεια τους να εξοπλίζουν τους εργαζόμενους με τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, εφαρμόζοντας μεθόδους επιμόρφωσης εκτός εργασίας (off the job training). Αυτό ενδεχομένως, θα μπορούσε να αποδοθεί σε δύο παράγοντες: πρώτον, στην ανεπάρκεια των οργανωσιακών πόρων, απόρροια της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας και της συνακόλουθης ανεξέλεγκτης συμπέρασης της εταιρικής κερδοφορίας, και δεύτερον, στην υποβάθμιση από τη διοίκηση της σπουδαιότητας της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων.

Παρά τη μειωμένη προσοχή που προσδίδουν οι ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης στην επιμόρφωση/“κατήχηση” τους μελών του προσωπικού, πρόκειται για τη δομική διάσταση που ευνοεί τη διαμόρφωση τους στην εμφύσηση της μάθησης και καθένα από τα επιμέρους γνωρισματά του. Ιδιαίτερα καθοριστικά για τη δόμηση του μαθησιακού οργανισμού εμφανίζεται η επιμόρφωση των μελών του σε διαδικασίες εκτός εργασίας (διαλέξεις, σεμινάρια, μάθηση εξ’ αποστάσεως).

προσωπικό, ανάμεσα στις απαρέγκλιτες στρατηγικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία του οργανισμού μάθησης.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, από τα επτά δομικά στοιχεία του μαθησιακού οργανισμού, εκείνο που ευνοείται περισσότερο από την επιμόρφωση "κατήχηση", είναι τα ενσωματωμένα συστήματα για τη συλλογή, διάχυση και αποθήκευση της οργανωσιακής γνώσης. Η αδιάλειπτη δημιουργία και ευρούς νέων γνώσεων και πληροφοριών στο εσωτερικό του οργανισμού μέσω της συστηματικής επιμόρφωσης των εργαζομένων, είναι απαραίτητη προκειμένου: α) μία πλούσια και διαρκώς εμπλουτιζόμενη οργανωσιακή γνωστική βάση να είναι διαθέσιμη για όλους τους εργαζόμενους, β) να γίνεται καρποφόρα χρήση αμφιδρόμων τρόπων επικοινωνίας, και γ) να εξασφαλίζεται για τα μέλη του προσωπικού ταχεία και εύκολη πρόσβαση σε μία ευρεία γκάμα χρήσιμων πληροφοριών.

Η οργανωσιακή επιμόρφωση "κατήχηση" διευκολύνει την πρόσληψη γνώσεων και πληροφοριών και ενισχύει την εσωτερική κινητικότητα των τελευταίων. Ευνοεί τον διαμορφισμό, την ερμηνεία και τη μεταφορά τους από το ατομικό στο ομαδικό, και στη συνέχεια, στο οργανωσιακό επίπεδο (Leonard-Barton 1992, Martínez-León και Martínez-García 2011, Osterman 1994, Ulrich κ.ά. 1993). Η επιμόρφωση "κατήχηση" επηρεάζει καταλυτικά τη στρατηγική ηγεσία. Πρωταρχικός σκοπός του μαθησιακού ηγετή είναι να αξιοποιεί στρατηγικά τη μάθηση, να υποστηρίζει έμπρακτα και σθεναρά τη μαθησιακή αναβάθμιση των υφιστάμενων του και να μεριμνά για τη συνέπεια μεταξύ της δράσης των εργαζομένων και των οργανωσιακών αρχών και αξιών. Η διαρκής ανανέωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των μελών του προσωπικού μέσω της επιμόρφωσης, και η εμφάνιση της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω της "κατήχησης", συνιστούν θεμελιώδη εργαλεία για την επίτευξη αυτού του σκοπού.

επιμόρφωση/"κατήχηση" βοηθά τις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, να αντλούν πληροφορίες από το λειτουργικό τους περιβάλλον, να συνεργάζονται αποτελεσματικά με αυτό και να ελέγχουν τον αντίκτυπο των οργανωσιακών τους εργασιών σε αυτό, προκειμένου να προσαρμόζουν ανάλογα την οργανωσιακή τους δράση.


Συγκεκριμένα, η "κατήχηση" παρέχει μία κοινή γλώσσα και ένα κοινό αποδεκτό οργανωσιακό όραμα, καθώς επίσης και να συνοχεύει τη συνοχή μεταξύ των μελών του προσωπικού (Gómez κ.ά. 2004, Stata 1989, Ulrich κ.ά. 1993). Με τον τρόπο αυτό, ενισχύει την προθυμία των εργαζομένων όλων των επιπέδων επιχειρήσεως να συμβάλλουν στην υλοποίηση του οργανωσιακού οράματος μέσα από την ανάπτυξη της κατάλληλης δράσης, την ανάληψη πρωτοβουλιών και υπολογισμένου ρίσκου. Η συγκεκριμένη μελέτη διαπιστώνει ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, η επιμόρφωση/"κατήχηση" επιδρά ευνοϊκά στην αναζήτηση και τον διάλογο, καθώς επίσης και στην ομαδική μάθηση. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνει τις αποτελέσματα των προηγούμενων ερευνών. Τα δύο προαναφερθέντα στοιχεία του οργανισμού μάθησης, είναι εκείνα που επηρεάζονται λιγότερο από την εν λόγω δομική διάσταση.

αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Ενδυναμώνει την ομαδικότητα και το φυλικό πνεύμα, βελτιώνει τη συνεργασία και προωθεί τη ομαδική μάθηση (Gómez κ.ά. 2004, Von Krogh 1998).

6.1.5 Αμοιβαίος Συντονισμός & Οργανισμός Μάθησης (H5)

Η παρούσα μελέτη μελέτη δικαιώνει την επισήμανση του Mintzberg (1983) για την επιτακτική ανάγκη των επιχειρήσεων που παράγουν μη τυποποιημένα αγαθά, να στηρίζουν την εκπλήρωση των οργανωσιακών τους εργασιών στον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ των εργαζομένων. Αποκαλύπτει ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, η διεκπεραίωση των εργασιών βασίζεται σε σημαντικό βαθμό στον αμοιβαίο συντονισμό, κυρίως μεταξύ των εργαζομένων που ανήκουν στην ίδια ομάδα εργασίας. Τα/οι μιντιακά/ές προϊόντα/υπηρεσίες προϋποθέτουν τη δημιουργική συνεργασία και την καρποφόρα αλληλεπίδραση μεταξύ πολλών διαφορετικών ατόμων. Η παραγωγή τους απαιτεί τον καρποφόρο και αρμονικό συντονισμό μεταξύ των συμβαλλόμενων πλευρών. Η έρευνα αυτή καταδεικνύει την ισχυρή θετική επίδραση του αμοιβαίου συντονισμού στον οργανισμό μάθησης και τα επτά επιμέρους δομικά του στοιχεία. Με τον τρόπο αυτό, επιβεβαιώνει την άποψη των Nahapiet και Ghoshal (1998), Perry-Smith και Shalley (2003)· οι τελευταίοι διατείνονται ότι η προώθηση της οργανωσιακής μάθησης προϋποθέτει έναν δομικό σχηματισμό στο εσωτερικό του οποίου η διεκπεραίωση των εργασιών στηρίζεται στο ψηλό επίπεδο συνεργασίας και τον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ των μελών του προσωπικού. Ιδιαίτερα αποφασιστική για τη λειτουργία του οργανισμού μάθησης, εμφανίζεται η ύπαρξη "coordination managers” και επιτροπών συντονισμού, που εστιάζουν στην εσωτερική επικοινωνία, τη διεκπεραίωση και τον συντονισμό των εργασιών.


Όπως ήδη έχουν επισημάνει οι Cleveland (2000), Grant (1996α), Huysman κ.ά. (1995) και Szulanski (1996), ο αμοιβαίος συντονισμός διευκολύνει την πρόσληψη πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Προωθεί την ανεμπόδιστη διακίνηση και την προώθηση των ιδεών και πληροφοριών προς το εσωτερικό του οργανισμού όσο και μεταξύ των οργανισμών. Αυτό βοηθά τη συστηματική σύνδεση της επιχείρησης με το λειτουργικό της περιβάλλον. Στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, ο αμοιβαίος συντονισμός ενισχύει την προσπάθεια των μάνατζερ να αξιοποιούν τη μάθηση ως στρατηγικό εργαλείο για την επίτευξη των επιθυμητών οργανωσιακών αποτελεσμάτων· αυτό πραγματοποιείται μέσα από την παροχή συστηματικής καθοδήγησης προς τους υφιστάμενους τους, αλλά και μέσα από την παρακίνηση των τελευταίων να συνδράμουν στην επίτευξη του εταιρικού οράματος. Η βασιζόμενη στον αμοιβαίο συντονισμό διεκπεραίωση των εργασιών, επηρεάζει θετικά την παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης προς τα μέλη του προσωπικού. Τέλος, ευνοεί την ενσωμάτωση στην οργανωσιακή εργασιακή καθημερινότητα συστημάτων για τη σύλληψη και τον διαμοιρασμό της γνώσης, κυρίως όσον αφορά στην ταχεία και εύκολη πρόσβαση των εργαζομένων στις πληροφορίες που χρειάζονται.


6.1.6 Άμεση Επίβλεψη & Οργανισμός Μάθησης (Η6)

Στους ελληνικούς οργανισμούς ΜΜΕ και διαφήμισης, ο αμοιβαίος συντονισμός μεταξύ των εργαζόμενων συνυπάρχει με την παροχή άμεσης επίβλεψης από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους του. Η παρουσία της άμεσης επίβλεψης είναι λιγότερο αισθητή από εκείνη του αμοιβαίου συντονισμού. Η διεκπεραίωση των εργασιών, στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στην άμεση επίβλεψη, και δευτερευόντος, στις περιοριστικές εντολές που παρέχονται από το προϊστάμενο. Η ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας των εργαζόμενων, βαρύνει πολύ περισσότερο τον προϊστάμενο από τους ίδιους. Αυτή η καθόλου αμελητέα παρουσία της άμεσης επίβλεψης, πρέπει να συνδυαστεί με τη σφοδρή οικονομική ύφεση και τον άκραν ανταγωνισμό που μαστίζει το ελληνικό μιντιακό τοπίο και αφήνει περιορισμένα περιθώρια για υψηλό βαθμό αποκέντρωσης (Mintzberg 1983).

Η παρούσα έρευνα καταδεικνύει ότι σε αντίθεση με τον αμοιβαίο συντονισμό, η άμεση επίβλεψη λειτουργεί ανασταλτικά στον μετασχηματισμό των ελληνικών εταιρειών ΜΜΕ και διαφήμισης μάθησης. Επιβεβαιώνει την άποψη των Lee και Choi (2003), López κ.ά. (2006) και Von Krogh (1998), που ταυτίζουν αυτόν τον συντονιστικό μηχανισμό με την παρακώλυση της δημιουργίας καινοτομίας γνώσης. Η παράμετρος της άμεσης επίβλεψης που έχει τον ισχυρότερο αντίκτυπο στη μαθησιακή ικανότητα ενός οργανισμού, είναι η απλή εκτέλεση από τα μέλη του προσωπικού που ορίζονται αυστηρά από τον προϊστάμενο. Σε αντιδιαστολή με την παροχή περιοριστικών εντολών που επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού μάθησης, η άμεση επίβλεψη είναι το μοναδικό στοιχείο της άμεσης επίβλεψης που επιδρά ευνοϊκά στην ικανότητά τους να ενσωματώνουν στη λειτουργία τους το μοντέλο του οργανισμού μάθησης. Χωρίς να προβαίνει σε ασφυκτικό περιορισμό της δράσης των εργαζόμενων, η παροχή εποπτείας αποτελεί για τους τελευταίους μία μορφή καθοδήγησης και επιμόρφωσης: βοηθά τα μέλη του προϊστορικού να αντλούν τη δράση τους αυστηρά από τον προϊστάμενο. Σε αντιδιαστολή με την παροχή εποπτείας του προϊστορικού της ευθύνης για το προϊόν της εργασίας των υφισταμένων του, αφήνει ανεπηρέαστη την ικανότητα αυτών των επιχειρήσεων να μετασχηματιστούν σε οργανισμούς μάθησης.

Η ενδυνάμωση των εργαζόμενων αποτελεί αναπόφευκτα εκείνη τη διάσταση του οργανισμού μάθησης που δέχεται την ισχυρότερη αρνητική επίδραση από την παροχή άμεσης επίβλεψης. Η παρουσία της άμεσης επίβλεψης είναι συνήθως απόδοτο της έλλειψης εμπιστοσύνης του προϊστάμενου προς τους υφισταμένους του (Romelaer 2002), και αφήνει περιορισμένα

πληροφοριών που αφορούν στην πορεία της εταιρείας, τους ανταγωνιστές και τις τάσεις της αγοράς.

Όπως προαναφέρθηκε, η παροχή άμεσης επίβλεψης αποδιδόται σε μεγάλο βαθμό την αναζήτηση και τον διάλογο μεταξύ των εργαζόμενων. Παρακολουθεί ιδιαίτερα σημαντικά την ελεύθερη και ελεκτρονική αναλογική πληροφορία για τα αποτελέσματα της εργασίας τους (feedback) και περιορίζει τη δυνατότητα των μελών του προσωπικού να διερευνούν ένας τις απόψεις του άλλου. Η εκτέλεση από τους εργαζόμενους καθηκόντων που ορίζονται αυστηρά από τον προϊστάμενο, κάτω από τις περιοριστικές του εντολών, δεν επιτρέπει τη διαφωνία, την αμφισβήτηση παγιωμένων κανόνων και προτύπων δράσης και τη δοκιμή πρωτοποριακών ιδεών. Καθιστά άσκοπη την ανίχνευση νέων απόψεων, γνώσεων και πληροφοριών. Αυτή η δυσχέρεια στην αναζήτηση και την παροχή άμεσης επίβλεψης αποδυναμώνει την ελεύθερη και ειλικρινή ανταλλαγή πληροφοριών για τα αποτελέσματα της εργασίας (feedback) και περιορίζει τη δυνατότητα των μελών του προσωπικού να διερευνούν ο ένας τις απόψεις του άλλου. Η εκτέλεση από τους εργαζόμενους καθηκόντων που ορίζονται αυστηρά από τον προϊστάμενο, κάτω από τις περιοριστικές του εντολών, δεν επιτρέπει τη διαφωνία, την αμφισβήτηση παγιωμένων κανόνων και προτύπων δράσης και τη δοκιμή πρωτοποριακών ιδεών. Καθιστά άσκοπη την ανίχνευση νέων απόψεων, γνώσεων και πληροφοριών. Αυτή η δυσχέρεια στην αναζήτηση και την παροχή άμεσης επίβλεψης αποδυναμώνει την ελεύθερη και ειλικρινή ανταλλαγή πληροφοριών για τα αποτελέσματα της εργασίας (feedback) και περιορίζει τη δυνατότητα των μελών του προσωπικού να διερευνούν ο ένας τις απόψεις του άλλου.

Η άμεση επίβλεψη επιδρά επιζήμια, αν και σε μικρότερο βαθμό από ότι στις προαναφερθείσες διαστάσεις, στην ομαδική μάθηση και στην παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης προς τα μέλη του προσωπικού, κυρίως όσον αφορά στη δυνατότητα των τελευταίων να λαμβάνουν άδεια για τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα. Επιπλέον, η παροχή άμεσης επίβλεψης δεν θα μπορούσε να αφήνει ανεπηρέαστη την καθιέρωση και διατήρηση συστημάτων που αποσκοπούν στη σύλληψη και διάδοση της οργανωσιακής γνώσης. Επηρεάζει αρνητικά κυρίως, τη γρήγορη και εύκολη πρόσβαση των εργαζόμενων στις εταιρικές πληροφορίες, καθώς και τη συστηματική χρήση από την εταιρεία αμφίδρομων τρόπων επικοινωνίας. Παρόλα αυτά, όπως και στην περίπτωση του αμοιβαίου συντονισμού, τα ενσωματωμένα συστήματα είναι το δομικό στοιχείο του μαθησιακού οργανισμού που επηρεάζεται λιγότερο από τον συντονιστικό μηχανισμό.

6.1.7 Ομαδοποίηση & Οργανισμός Μάθησης (Η7)

Στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, ο σχηματισμός των ομάδων εργασίας στηρίζεται τόσο στη λειτουργική ύστερα και στη βασική μέση στην άγορα (market-based) ομαδοποίηση. Η καθημερινότητά τους δεν επιβεβαιώνει τις επισημάνεις των Lawrence και Lorsch (1967) και Mintzberg (1983· οι θεωρητικοί αυτοί τουίζουν ότι οι εταιρείες, όπως οι διαφημιστικές, ισχυρίζεται στην επικαιροποίηση επαναλαμβανόμενων καθηκόντων, είναι αναγκαίο να συγκροτούν εργασιακές ομάδες με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες της αγοράς. Οι επιχειρήσεις όμως, του δείγματος επιδεικνύουν μία μικρή προτίμηση προς τη λειτουργική ομαδοποίηση, και ιδιαίτερα, προς τον σχηματισμό ομάδων εργασίας απαρτιζόμενων από μέλη του προσωπικού που εκτελούν κοινές λειτουργίες και κοινά εργασιακά καθήκοντα. Η καθημερινότητα αυτή ενδεχομένως, οφείλεται στο γεγονός ότι μόλις την τελευταία δεκαετία, οι επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης της Ελλάδας εντείνουν σταδιακά τις προσπάθειες τους να εντάξουν δυναμικά τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό στην εταιρική κουλτούρα τους.


ποικιλομορφία της διαθέσιμης οργανωσιακής γνώσης, και διαμορφώνει μία ιδιαίτερα εμπλουτισμένη κοινή οργανωσιακή γνωστική βάση. Η επισήμανση αυτή καθιστά ευνόητη τη διαπίστωση αυτής της έρευνας ότι η διάσταση του οργανισμού μάθησης που δέχεται την μεγαλύτερη θετική επίδραση από τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση, είναι τα ενσωματωμένα συστήματα. Στις ελληνικές εταιρείες ΜΜΕ και διαφήμισης, η συγκρότηση ομάδων από εργαζόμενους ποικίλλουσαν αρμοδιοτήτων και ετερογενών γνωστικών υποβάθρων, καθιστά πιο καρποφόρο τη χρήση αμφιέδρομων τρόπων επικοινωνίας. Αυξάνει τον ύψος των προσλαμβανόμενων πληροφοριών, εμπλουτίζει την προσβάσιμη σε όλα τα μέλη του προσωπικού εταιρική γνώση, και τελικά, ευνοεί την ανάπτυξη και διατήρηση εταιρικών συστημάτων για τη διαχείριση αυτής της γνώσης. Ακόμη, τα έρευνα αυτής της μελέτης αναδεικνύουν την ισχυρή θετική επιρροή της συγκρότησης διαλειτουργικών ομάδων στην ομαδική μάθηση. Αυτό επιβεβαιώνει την άποψη των Claver-Cors és κ.ά. (2007) που ορίζουν την ποικιλομορφία των εργασιακών ομάδων ως απαρέγκλιτη προϋπόθεση για την ενθάρρυνση της ομαδικής δράσης και μάθησης. Η πλούσια γνωστική βάση που διαμορφώνεται χάρη σ΄ αυτή την ποικιλομορφία και τη διαφορετικότητα των διαλειτουργικών ομάδων, ενδυναμώνει την απορροφητική δυνατότητα (absorptive capacity) αυτών των ομάδων (Cohen και Levinthal 1990). Καθιστά, σύμφωνα με τους Iansiti και Clark (1994), πιο ικανά όλα τα μέλη του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου και των μάνατζερ, να αντιλαμβάνονται την αξία της καινούργιας γνώσης. Κατανοώντας τη στρατηγική χρησιμότητα της μάθησης, οι μάνατζερ την αξιοποιούν αποτελεσματικά προς όφελος του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι δεν εστιάζουν αποκλειστικά στην εκτέλεση των ατομικών τους καθηκόντων, αλλά συνδέουν την τελευταία με τους ατομικούς στόχους τους καθηκόντων, αλλά συνδέουν την τελευταία με τους ατομικούς στόχους τους καθηκόντων, και ενθαρρύνουν την δυναμική τους εμπλοκή στις οργανωσιακές διαδικασίες και στη μετάβαση του οργανισμού από την κατάσταση του παρόντος στην επιθυμητή του μέλλοντος.
για να μαθαίνουν και να διαγνώσκουν τις μαθησιακές τους ανάγκες με βάση τα μελλοντικά τους καθήκοντα.


Οι λειτουργικές ομάδες εμφανίζουν μειωμένη ικανότητα να εξετάζουν τις διαφορετικές οπτικές γωνίες του ίδιου ζητήματος (Brown και Eisenhardt 1995). Εξαιτίας της περιορισμένης διαφορετικότητας που τις διακρίνει, εμπλέκονται σε λιγότερο εποικοδομητικό διάλογο (Jehn κ.ά. 1999), είναι λιγότερο αποδοτικές ως προς την ανεύρεση δημιουργικών λύσεων και καινοτομιών (Cooper και Kleinschmidt 1994, McDonough 2000), και παρουσιάζουν ασθενέστερη συσχέτιση με την αναζήτηση και τον διάλογο. Η μειωμένη αποτελεσματικότητα των λειτουργικών ομάδων ως προς την εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία (Keller 2001), οδηγεί σε λιγότερο ισχυρή σύνδεση του οργανισμού με το λειτουργικό του περιβάλλον. Η περιορισμένη απορροφητική ικανότητα της λειτουργικής ομαδοποίησης, και η συνακόλουθη μικρότερη ικανότητα των οργανωσιακών μελών να αντιλαμβάνονται την αξία της καινούριας γνώσης, συνεπάγεται μία ασθενέστερη σχέση αυτού του τύπου ομαδοποίησης με τη στρατηγική μαθησιακή ηγεσία και με την παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης.

Στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, η λειτουργική ομαδοποίηση μειώνει την υποκίνηση των εργαζομένων να μεταφέρουν τις απόψεις των πελατών στη λήψη αποφάσεων και να αναζητούν τις λύσεις των προβλημάτων στο εσωτερικό της εταιρείας. Ελαττώνει τη διάθεση των μάνατζερ να μοιράζονται συστηματικά πληροφορίες με τους υφιστάμενους τους και να παρέχουν στους τελευταίους συμβουλές και καθοδήγηση.
Περιορίζει τη δυνατότητα των εργαζόμενων να εντοπίζουν οι ίδιοι τις μαθησιακές τους ανάγκες και να αντιμετωπίζουν τα εργασιακά τους προβλήματα σαν μαθησιακές ευκαιρίες. Τέλος, η τάση που εντοπίζει ο Mintzberg (1983) στα μέλη των λειτουργικών ομάδων να επικεντρώνονται στην εκτέλεση των ατομικών τους καθηκόντων, και όχι στους ευρύτερους οργανωσιακούς στόχους, δεν ευνοεί ιδιαίτερα την ενδυνάμωση των εργαζόμενων προς την εκπλήρωση του οργανωσιακού οράματος (Carter κ.ά. 2009, van Knippenberg κ.ά. 2004). Διευκολύνει ελάχιστα την κατεύθυνση της δράσης του συνόλου των εργαζόμενων από ένα κοινό όραμα, καθώς και την υποκίνηση των τελευταίων να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ρίςκα για να συνδράμουν στο όραμα αυτό.
6.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Ο δεύτερος στόχος της παρούσας διατριβής αφορά στη μελέτη του ενδεχόμενου αντίκτυπου των οκτώ διαστάσεων της οργανωσιακής δομής στην οργανωσιακή επίδοση στο πλαίσιο της ελληνικής βιομηχανίας ΜΜΕ και διαφήμισης. Όπως προβλέφθηκε στις ερευνητικές υποθέσεις, η έρευνα αυτή διαπιστώνει ότι όλες οι υπό εξέταση δομικές διαστάσεις (τυποποίηση, αποκέντρωση, εξειδίκευση, επιμόρφωση/ "κατήχηση", αμοιβαίας συντονισμός, άμεση επίβλεψη, λειτουργική και βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση), επηρέασαν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό στην οργανωσιακή επίδοση και τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της.

6.2.1 Τυποποίηση & Οργανωσιακή Επίδοση (Η8)


την ενίσχυση των δαπανών για την εκπαίδευση του προσωπικού και προωθεί την επένδυση στην τεχνολογία.

Η οικονομική επίδοση είναι η διάσταση της οργανωσιακής επίδοσης που ευνοείται λιγότερο από την τυποποίηση. Η διαπίστωση αυτή θα πρέπει να αποδοθεί στην πρωτόγνωρη ενίσχυση των δαπανών για την εκπαίδευση του προσωπικού και προωθεί την επένδυση στην τεχνολογία.


6.2.2 Αποκέντρωση & Οργανωσιακή Επίδοση (H9)


οικονομικούς πόρους προκειμένου να προσφέρουν στα στελέχη τους ικανοποιητικές απολαβές και αξιόλογες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι οργανισμοί αυτοί να προσελκύουν και να συγκρατούν πιο ικανά και παραγωγικά στελέχη που συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη μίας αυξημένης οργανωσιακής επίδοσης.

6.2.3 Εξειδίκευση & Οργανωσιακή Επίδοση (H10)


Η μελέτη αυτή αντιτίθεται στις επισημάνσεις ερευνητών για την ιδιότητα της εξειδίκευσης να μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση (Hulin και Blood 1967, Shepard 1973)

Μικρότερη εμφανίζεται η θετική επίδραση της εξειδίκευσης στις σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες. Όπως αποδεικνύεται από τα δεδομένα της έρευνας, η εξειδίκευση διευκολύνει τη σύνδεση του οργανισμού με το λειτουργικό του περιβάλλον, και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να μεταφέρουν τις απόψεις τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με τον τρόπο αυτό, η εξειδίκευση βελτιώνει τον οργανισμό να παρέχει τον καταναλωτή καλύτερα τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του. Η εξειδίκευση ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών και ευνοεί τη διατήρηση πιστών καταναλωτών. Ως απόρροις του τελευταίου, μπορεί να ενδυναμώσει την εικόνα του οργανισμού (Yee και Sidek 2008), να διευκολύνει την απόκτηση νέων πελατών, και να αυξάνει το μερίδιο αγοράς (Bhattacharya κ.ά. 1995, Reicheld και Sasser 1990).

Αν και σε μικρότερο βαθμό σε σύγκριση με τις δύο προαναφερθείσες διαστάσεις του οργανωμοδικής επίδοσης, η ικανότητα του οργανισμού να χρησιμοποιεί τη μάθηση και την ανάπτυξη ως όχιμα για την αυτοβελτίωσή του, επηρεάζεται από την εξειδίκευση. Στις επιχειρήσεις του δείγματος, η εξειδίκευση ευνοεί ιδιαίτερα τη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών, επαληθεύοντας τον ισχυρισμό του Argyris (1957) για τη θετική επίδραση αυτής της δομικής διάστασης στην αναβάθμιση της ποιότητας των παραχόμενων αγαθών. Επίσης, η εξειδίκευση προωθεί την υιοθέτηση νέων προτάσεων και ιδεών. Διευκολύνει την ανάπτυξη καινούριων προϊόντων/υπηρεσιών και νέων εργασιακών.
πρακτικών, και ενθαρρύνει την επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού και στις νέες τεχνολογίες. Η εξειδίκευση ενισχύει την οικονομική επίδοση του οργανισμού. Αυξάνει τα μεικτά εσόδα, τα καθαρά κέρδη και τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων. Ενυνδεί την απόδοση επένδυσης και ιδίων κεφαλαίων, και βοηθά στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημανθεί η ανάγκη μίας μεταγενέστερης έρευνας, προκειμένου να μελετηθεί η μεμονωμένη επίδραση της οριζόντιας και της κάθετης εξειδίκευσης έξω, τόσο στη δόμηση και τη λειτουργία του οργανισμού μάθησης όσο και στην οργανωσιακή επίδοση και τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις της.

6.2.4 Επιμόρφωση/"Κατήχηση" & Οργανωσιακή Επίδοση (H11)


Η ανά χείρας μελέτη συμβαδίζει με τις έρευνες οι οποίες αναδεικνύουν τον αποφασιστικό ρόλο της "κατήχησης" (indoctrination) στη βελτίωση της οργανωσιακής συνοχής και επίδοσης (Bellehumeur 1999, Macintosh και Doherty 2005, Shah 1998).


Ιδιαίτερα βαρύνουσας σημασίας είναι και ο θετικός αντίκτυπος της επιμόρφωσης/"κατήχησης" στις οργανωσιακές διαδικασίες. Επιληπθεύοντας τον ισχυρισμό των Feldman (1988) και Huang (2001), η μελέτη αποκαλύπτει ότι η επιμόρφωση/"κατήχηση" βελτιώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών. Παρέχει υποστήριξη σε έναν μεγάλο αριθμό μελετών που μαρτυρούν την


6.2.5 Αμοιβαίος Συντονισμός & Οργανωσιακή Επίδοση (H12)

Παρά τον περιορισμένο αριθμό μελετών στο εξεταζόμενο θέμα, ο αμοιβαίος συντονισμός μεταξύ των εργαζομένων, αποτελεί τη διάσταση της οργανωσιακής δομής που συμβάλλει περισσότερο στην επίτευξη μίας υψηλής οργανωσιακής επίδοσης. Το εύρημα είναι απόλυτα αναμενόμενο, αναλογιστεί κανείς, ότι τα μιντιακά προϊόντα/υπηρεσίες συνιστούν καρπούς αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας η ποιότητά τους αντανακλά την επιτυχή ή μή συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών του προσωπικού. Σε Εταιρείες Εντατικής Γνώσης όπως οι επιλεξιμότητας για την έρευνα, η καθοριστική σημασία για την οργανωσιακή λειτουργία και μονοπωλία, που αποκτάται χάρη στην επιμόρφωση, δεν αξιοποιείται επαρκώς χωρίς την αλληλεπίδραση και το
συντονισμό μεταξύ των εργαζόμενων. Στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, η διεκπεραίωση των εργασιών που βασίζεται στον αμοιβαίο συντονισμό, ενισχύει σημαντικά όλες τις διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης. Ιδιαίτερα οφέλιμος αποδεικνύεται ο εσωτερικός συντονισμός μεταξύ των μελών κάθε ομάδας εργασίας. Τα αποτελέσματα συνάδου με την άποψη των Ho και Wang (2009), οι οποίοι θεωρούν την ικανότητα των εργαζόμενων για αμοιβαίο συντονισμό, απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη αξιόλογων οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Η έρευνα επιβεβαιώνει την άποψη των Foss και Foss (2005), Perrow (1966) και Thompson (1967), ότι σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον που διέπεται από έντονη αβεβαιότητα, υπάρχει αυξημένη ανάγκη για αμοιβαίο συντονισμό.


Επιβεβαιώνεται ο αμοιβαίος συντονισμός ενισχύει και την ικανότητα του οργανισμού να αξιοποιεί τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη βελτίωσή του. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την άποψη των Perry-Smith και Shalley (2003) και αποκαλύπτουν ότι το υψηλό επίπεδο αμοιβαίου συντονισμού, διευκολύνει την αλλαγή και ενθαρρύνει την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών. Ευνοεί την παροχή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών προς τους πελάτες και προωθεί την ανάπτυξη καινοτόμων εργασιακών πρακτικών. Ο αμοιβαίος συντονισμός επηρεάζει θετικά την υλοποίηση νέων προτάσεων και ιδεών, και ενθαρρύνει τη δαπάνη του οργανισμού για την εκπαίδευση του προσωπικού και την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας. Ο συγκεκριμένος συντονιστικός μηχανισμός
ενδυναμώνει την ικανότητα μίας εταιρείας να μεταβάλλει και να προσαρμόζεται στις εκάστοτε απαιτήσεις του λειτουργικού της περιβάλλοντος. Είναι λογικό ο μηχανισμός αυτός να μην αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις της εταιρείας με τους πελάτες της. Διευκολύνοντας την παροχή προϊόντων/υπηρεσιών που ανταποκρίνονται επαρκώς στις απαιτήσεις του στοχούμενου κοινού, ο αμοιβαίος συντονισμός μεταξύ των εργαζόμενων, βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών και ενισχύει την πιστότητά τους. Ισχυροποιεί την εταιρική εικόνα και φήμη, ευνοεί την απόκτηση καινούριων πελατών, και μεγεθύνει το εταιρικό μερίδιο αγοράς.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας παρέχεται εμπειρική υποστήριξη στον ισχυρισμό των Covin και Slevin (1988), ότι η βασιζόμενη στον αμοιβαίο συντονισμό διεπεραίωση των εργασιών, αποτελεί προαπαιτούμενο για την επίτευξη μίας υψηλής οικονομικής επίδοσης. Στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, ο αμοιβαίος συντονισμός ευνοεί περισσότερο από κάθε άλλο γνώρισμα της οργανωσιακής δομής, την επίτευξη αξιόλογων οικονομικών αποτελεσμάτων. Αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών και βελτιώνοντας τις σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες του, ο συντονισμός μεταξύ των μελών του προσωπικού, μεγεθύνει το μεικτά έσοδα και το καθαρά κέρδη του οργανισμού. Ενισχύει τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων, την απόδοση επένδυσης και την απόδοση ιδίων κεφαλαίων. Συμβαδίζοντας με τις διαπιστώσεις των Joyce κ.ά. (1997), Nahapiet και Ghoshal (1998), Rhys (2010), τα αποτελέσματα καταδεικνύουν μία θετική συσχέτιση ανάμεσα στον αμοιβαίο συντονισμό και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

6.2.6 Άμεση Επίβλεψη & Οργανωσιακή Επίδοση (H13)

(control work systems) έναντι των αποκεντρωμένων και μη ιεραρχικών (commitment work systems). Συνάδει με τη θεωρία Y του McGregor (1960)7.


7 Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, προκειμένου το άτομο να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του και αποδοτικό σε αυτήν, απαιτείται να έχει την ευθύνη και τον έλεγχο της εργασιακής του δράσης.
8 Μη δομημένα χαρακτηρίζονται τα ζητήματα των οποίων η επίλυση δεν προκύπτει από μία αυτοματοποιημένη διαδικασία.
οργανισμό την ευελιξία και τη δημιουργικότητα που απαιτούνται, προκειμένου ο τελευταίος να βελτιώνεται συνεχώς μέσα από την ανάπτυξη και την ανάπτυξη. Η άμεση επίβλεψη δεν ευνοεί την ανάπτυξη και δημιουργικότητα που απαιτούνται, προκειμένου ο τελευταίος να βελτιώνεται συνεχώς μέσα από την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους.

Η ζημιογόνος επιρροή της άμεσης επίβλεψης στις σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες, δικαιολογεί απολύτως την αρνητική αντίδραση στην οικονομική επίδοση. Όπως υποστηρίζουν οι Rucci κ.ά. (1998), η ιδιότητα της άμεσης επίβλεψης να μειώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι υπεύθυνη για τον αντίκτυπο της στα καθαρά κέρδη του οργανισμού. Στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφημιση, οι παροχή άμεσης επίβλεψης συμβάλλει στη συρρίκνωση των μεικτών εσόδων. Πλήττει την απόδοση επένδυσης και την απόδοση ιδίων κεφαλαίων, και επιβραδύνει τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων. Σύμφωνα με τους Abdulla κ.ά. (2011), εξαιτίας της αρνητικής του επίδρασης στην εργασιακή ικανοποίηση, ο εν λόγω συντονιστικός μηχανισμός αυξάνει αισθητά το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης.

Η μελέτη της συσχέτισης ανάμεσα στην άμεση επίβλεψη και την οργανωσιακή επίδοση, αναδεικνύει τον στατιστικά σημαντικό αντίκτυπο του φύλου στην επιτευχθείσα της δημιουργικότητας και τη δημιουργική επικαιρότητα (ικανοποίηση). Οι ανατύπους της συσχέτισης ανάμεσα στην άμεση επίβλεψη και την αναπτυξιακή ικανότητα του μικρομεσαίου επιχειρηματικού επιχειρήματος παρουσιάζουν πολύτιμη σημασία για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η μελέτη της συσχέτισης ανάμεσα στην άμεση επίβλεψη και την οργανωσιακή επίδοση, αναδεικνύει τον στατιστικά σημαντικό αντίκτυπο του φύλου στην επιτευχθείσα της δημιουργικότητας και τη δημιουργική επικαιρότητα (ικανοποίηση). Οι ανατύπους της συσχέτισης ανάμεσα στην άμεση επίβλεψη και την αναπτυξιακή ικανότητα του μικρομεσαίου επιχειρηματικού επιχειρήματος παρουσιάζουν πολύτιμη σημασία για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η μελέτη της συσχέτισης ανάμεσα στην άμεση επίβλεψη και την οργανωσιακή επίδοση, αναδεικνύει τον στατιστικά σημαντικό αντίκτυπο του φύλου στην επιτευχθείσα της δημιουργικότητας και τη δημιουργική επικαιρότητα (ικανοποίηση). Οι ανατύπους της συσχέτισης ανάμεσα στην άμεση επίβλεψη και την αναπτυξιακή ικανότητα του μικρομεσαίου επιχειρηματικού επιχειρήματος παρουσιάζουν πολύτιμη σημασία για την ανάπτυξη της επιχείρησης.
μία μεταγενέστερη έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο το φύλο επηρεάζει την επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης.

6.2.7 Ομαδοποίηση & Οργανωσιακή Επίδοση (H14)


Σύμφωνα με τους Edmondson και Smith (2006), Gersick και Hackman (1990), Oldham και Cummings (1998), van Knippenberg κ.ά. (2004), η διαφορετικότητα που χαρακτηρίζει τις διαλειτουργικές ομάδες, αυξάνει τη δημιουργικότητά τους· προωθεί τον αποτελεσματικό διάλογο και τις εποικοδομητικές αντιπαραθέσεις, από τις οποίες προκύπτουν καινούρια γνώση και πρωτοποριακές ιδέες. Ως εκ τούτου, ο σχηματισμός εργασιακών ομάδων από άτομα διαφορετικού γνωστικού υποβάθρου και ποικίλων αρμοδιοτήτων, ενισχύει την ικανότητα μίας επιχείρησης να βελτιώνεται μέσα από τη μάθηση και την ανάπτυξη. Σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό από τη λειτουργική, η βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση, ενθαρρύνει τη δαπάνη για τη συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού και την επένδυση στην τεχνολογία. Αυξάνει την υποποίηση νέων προτάσεων και ιδεών, και την επενδύση νέων εργασιακών πρακτικών. Οπως επισημαίνουν οι Edmondson και Nembhard (2009), Uzzi και Lancaster (2003), αυτός ο τύπος ομαδοποίησης διευκολύνει τον μετασχηματισμό των καινοτόμων ιδεών που προκύπτουν από την προαναφερθείσα καρποφόρα αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζόμενων, σε νέα/ες ή βελτιωμένες/ες προϊόντα/υπηρεσίες.

6.3 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Ο τρίτος στόχος της διατριβής, συνίσταται στη διερεύνηση της πιθανής επίδρασης του οργανισμού μάθησης στην οργανωσιακή επίδοση στο πλαίσιο της ελληνικής βιομηχανίας ΜΜΕ και διαφήμισης. Από την έρευνα διαπιστώνεται ότι ο οργανισμός μάθησης και καθένα από τα επτά δομικά του στοιχεία, επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης.

6.3.1 Οργανισμός Μάθησης & Οικονομική Επίδοση (H15)

Η διάσταση του οργανισμού μάθησης που ευνοεί αισθητά περισσότερο την οικονομική επίδοση, είναι η συστημική σύνδεση. Το εύρημα αυτόν αυτό μαρτυρά τη ζωτική ανάγκη για τις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, να τροποποιούν συνεχώς τη δράση τους προκειμένου να βρίσκονται σε συστηματική και αρμονική σύνδεση με το εσωτερικό και εξωτερικό λειτουργικό τους περιβάλλον. Ένας οργανισμός που μεριμνά για την ευημερία των μελών του, λαμβάνει υπόψιν τους απόψεις των πελατών κατά τη λήψη αποφάσεων και συμπεριφέρεται όχι σαν μεμονωμένη οντότητα, αλλά ως τμήμα ενός συνόλου, πετυχαίνει υψηλά οικονομικά αποτελέσματα. Ιδιαίτερα ευεργετική για την οικονομική επίδοση εμφανίζεται και η ενδυνάμωση των εργαζόμενων προς την υλοποίηση του οργανωσιακού οράματος. Η παράτρυχη άδεια ενός των μελών του προσωπικού να συμβάλλουν ενεργά στις εργασιακές διαδικασίες, τους οδηγεί να εντείνουν τις προσπάθειές τους και να συμβάλλουν αποφασιστικά στην πραγμάτωση των οικονομικών στόχων του οργανισμού.

Στις Εταιρείες Εντατικής Γνώσης, κινητήριος μοχλός για την παραγωγή αξιόλογων οικονομικών αποτελεσμάτων, είναι η συστηματική απόκτηση και αξιοποίηση καινούριας γνώσης (Fox 1997, Storey 2005). Αυτή επιτυγχάνεται μέσα από την παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης προς όλους τους εργαζόμενους, καθώς και μέσα από την ενσωμάτωση στην οργανωσιακή καθημερινότητα συστημάτων για τη σύλληψη και τη διάχυση της οργανωσιακής γνώσης. Δύο θεμελιώδεις μηχανισμοί ενίσχυσης της μαθησιακής ικανότητας του οργανισμού, είναι η συλλογική μάθηση των μελών μέσα από την ομαδική εργασία, και η τακτική της ηγεσίας να χρησιμοποιεί τη μάθηση ως στρατηγικό εργαλείο για την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων. Η αναζήτηση και ο διάλογος, φαίνεται να επηρεάζουν λιγότερο από τις άλλες διαστάσεις του οργανισμού μάθησης την οικονομική επίδοση. Η απρόσκοπτη επικοινωνία και ανταλλαγή γνώσεων, απόψεων και εμπειριών, προωθεί την επανεξέταση των καθερωμένων κανόνων και προτύπων δράσης· οδηγεί συχνά, στην ανέρευση καινοτόμων ιδεών που προάγουν την οικονομική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ του οργανισμού μάθησης και της οικονομικής επίδοσης, καταδεικνύει τη στατιστικά σημαντική θετική επίδραση της μεγάλης ηλικίας των


6.3.2 Οργανισμός Μάθησης & Εσωτερικές Διαδικασίες (H16)

Αρκετά αυξημένη σε σύγκριση με την οικονομική τους επίδοση, η αποτελεσματικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, όσον αφορά στις εσωτερικές διαδικασίες, εντοπίζεται σε μέτρια προς υψηλά επίπεδα. Ιδιαίτερα ενισχυμένη και καρποφόρα εμφανίζεται η συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού, κάτι που συνιστά απαρέγκλιτη προϋπόθεση για την υψηλή ποιότητα των μιντιακών προϊόντων/υπηρεσιών. Ο χαμηλότερος δείκτης επίδοσης των εσωτερικών διαδικασιών, είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Επιχειρώντας μία αξιολογική κρίση, αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στο αρνητικό οργανωσιακό κλίμα, καθώς και στην εργασιακή και οικονομική ανασφάλεια που προκύπτουν από τη σύγχρονη οικονομική δεινότητα. Ικανοποιητική, αλλά όχι τόσο υψηλή, όσο επιβάλλει ο χαρακτήρας εντατικής γνώσης των επιχειρήσεων αυτών, εμφανίζεται η ταχύτητα μετασχηματισμού των νέων ιδεών σε καινούρια/νέα προϊόντα/υπηρεσίες. Το γεγονός αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στην ανεπάρκεια των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, καθώς και στην καθυστέρηση των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, να ενσωματώσουν στη λειτουργία τους τη φιλοσοφία της διαχείρισης έργων (project management). Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών τους διαδικασιών, θα μπορούσε να βελτιωθεί σημαντικά, αν οι εταιρείες του δείγματος ενσωμάτωσαν σε μεγαλύτερο βαθμό στη λειτουργία τους το πρότυπο του οργανισμού μάθησης. Οι εσωτερικές διαδικασίες είναι η διάσταση της οργανωσιακής επίδοσης που ευνοείται περισσότερο από το μοντέλο του
μαθησιακού οργανισμού. Τα αποτελέσματα της έρευνας συμβαδίζουν με τα ευρήματα ενός μεγάλου αριθμού ερευνών, που συχνοτέραν θετικά τη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού με ποικίλες παραμέτρους της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών.


Η διάσταση του οργανισμού μάθησης που ενισχύει περισσότερο την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών, είναι η συστημική σύνδεση. Όταν ο οργανισμός προασπίζεται την επαγγελματική και προσωπική ευημερία των εργαζόμενων και τους οδηγεί να συμπεριφέρονται ως μέλη ενός συστήματος, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και την επίδοσή τους, και βελτιώνει τη συνεργασία τους. Η ενδυνάμωση των μελών του προσωπικού σε την υλοποίηση του οργανωσιακού οράματος, ενισχύει τη δέσμευσή τους απέναντι στις αρχές, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Τους παρακινεί να εντείνουν τις προσπάθειες τους προκειμένου να συμβάλλουν όσο το δυνατόν περισσότερο στην αποδοτική λειτουργία του οργανισμού και στην επίτευξη των επιδιωκόμενων οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Σε εταιρείες, των οποίων η εργασιακή
καθημερινότητα βασίζεται στη συνεχή μάθηση των εργαζόμενων (Pühringer 2006, Swart και Kinnie 2003), η γνωστική εξέλιξη των μελών του προσωπικού μέσα από την ομαδική εργασία, επηρεάζει καταλυτικά την αποτελεσματική διεπεραίωση των οργανωσιακών διαδικασιών. Ιδιαίτερα καθοριστικά είναι και η συμβολή των μάνατζερ. Παρέχουν γενναιόδωρα μαθησιακές ευκαιρίες, συμβουλές και καθοδήγηση προς τους υφιστάμενους τους. Διευκολύνουν σημαντικά τη μαθησιακή αναβάθμιση των τελευταίων, αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητά τους.

Η λειτουργία των επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αλληλεπίδραση και συστηματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων, η αναζήτηση καινοτόμων απόψεων και ιδεών μέσω της απρόσκοπτης συνεργασίας, αυξάνει σημαντικά την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, όταν οι εργαζόμενοι εξελίσσονται συστηματικά μέσα από την παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης. Για να αξιοποιείται επαρκώς η καινούρια γνώση που αποκτάται από τους εργαζόμενους, είναι απαραίτητη η εγκαθίδρυση ενσωματωμένων οργανωσιακών συστημάτων που διαχείβουν αυτήν την γνώση και την καθιστούν διαθέσιμη για όλα τα μέλη του οργανισμού. Το γεγονός ότι η ενσωματωμένη συστήματα είναι η διάσταση του οργανισμού μάθησης που επηρεάζει λιγότερο τις εσωτερικές διαδικασίες, μπορεί να αποδείξει στην ότι ιδιαίτερα διαδεδομένη χρήση τέτοιων συστημάτων στις ελληνικές επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης.

6.3.3 Οργανισμός Μάθησης & Σχέσεις με τους Πελάτες (H17)

Ιδιαίτερα αποτελεσματικές ως προς τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους, περιγράφονται από τα ανώτερα στελέχη τους οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Η διαπίστωση αυτή μαρτυρά ότι ο σημερινός ελληνικός επιχειρηματικός κόσμος των ΜΜΕ και της διαφήμισης, έχει αποτελέσει την επιτακτική ανάγκη απόκτησης πελατοκεντρικής αντίληψης. Οι εν λόγω επιχειρήσεις εμφανίζουν αυξημένη ικανότητα να διατηρούν πιστούς πελάτες. Ωστόσο, αποδεικνύονται πολύ λιγότερο αποτελεσματικές στην προσέλκυση νέων πελατών. Το γεγονός αυτό ενδεχομένως, αντανακλά την τακτική των συγκεκριμένων επιχειρήσεων να εστιάζουν περισσότερο στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών παρά στην απόκτηση καινούριων. Σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης και αβεβαιότητας όπου η επιχειρηματική κερδοφορία μειώνεται ανεξέλεγκτα, αλλά και σε μία τόσο μικρή, κλειστή και εσωτερική...

233
αγορά όπως η μιντιακή, είναι εύλογο οι επιχειρήσεις να δρούνε αμυντικά και να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους περισσότερο στη διαφύλαξη των κεκτημένων, παρά στην επέκταση του πελατολογίου τους.

Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τον ισχυρισμό ενός μεγάλου αριθμού ερευνητών ότι η μάθηση συνιστά τον ισχυρότερο τρόπο σχέσης των επιχειρήσεων με τους πελάτες, και την συμβολή της μάθησης στη διατήρηση και εξέλιξη των σχέσεων με τους πελάτες. Αυτό συμβαίνει σε ευρεία βάση και καθιστά προκαταλείπωτη την επιτυχία των επιχειρήσεων όταν τα αποτελέσματα της μάθησης δεν εκφράζονται σε κάποιο επίπεδο σχέσης με τους πελάτες. Η μάθηση μέσω της οργανωτικής μάθησης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ενισχύσουν την αναγκαιότητα της μάθησης και τη διαφάνεια των σχέσεων με τους πελάτες.

Η μάθηση μετατρέπεται σε ικανότητα και ικανοποίηση των πελατών και μέσω της μάθησης της επιχείρησης στοκιντών προϊόντων, υποστηρίζεται την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύξει και ανακατασκευάσει την εταιρική εικόνα και την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και εξοπλισμό των πελατών. Η μάθηση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την αναπαραγωγή και διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες, και εξαπλώνεται σε ευκαιρίες ενίσχυσης της εταιρικής εικόνας και της αναπτυξιακής δυνατότητας της επιχείρησης. Η μάθηση επικαλύπτεται από ευρείες βάσεις ερευνών και προγενέστερις συνθήκες, όπως η επιτυχία της μάθησης στην επιχείρηση και η βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης.

Η μάθηση αναπτύσσεται σε μεγάλο βαθμό και εξαπλώνεται σε ευθύνη της επιχείρησης να αναπτύξει και διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πελάτες. Η μάθηση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την αναπτυξιακή δύναμη της επιχείρησης και ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της στο κλάδο.
λιγότερο τις σχέσεις με τους πελάτες. Η ύπαρξη τους στο εσωτερικό των επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, είναι απαραίτητη για την ορθή διαχείριση της προαναφερθείσας καινοτομίας γνώσης.

6.3.4 Οργανισμός Μάθησης & Μάθηση και Ανάπτυξη (H18)

Οι επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, αν και αποτελούν Εταιρείες Εντατικής Γνώσης, δεν εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλή ικανότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές του εμπεριβάλλοντος λειτουργικού τους περιβάλλοντος μέσα από τη μάθηση και την ανάπτυξη, δεν εμφανίζονται. Είναι αρκετά αποδοτικές ως προς τη βελτίωση των υποχρέωντος προϊόντων/υπηρεσιών και την επένδυση στη νέα τεχνολογία, αλλά υστερούν σημαντικά ως προς τη διαπάνω για την εκπαίδευση των εργαζόμενων. Στην έντονα ανταγωνιστική ελληνική μιντιακή και διαφημιστική αγορά, συνυπάρχουν συντριπτικά περισσότερες επιχειρήσεις από αυτές που μπορεί να υποστηρίξει η ζήτηση (Papathanasopoulos 1999). Το γεγονός αυτό δικαιολογεί την επισταμένη προσπάθεια των επιχειρήσεων, για συστηματική αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας στη λειτουργία τους. Ωστόσο, η οικονομική άφεση αποθαρρύνει τις επιχειρήσεις του δείγματος από την επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζόμενων.

οργανωσιακή επίδοση ως προς τη μάθηση και την ανάπτυξη, επηρεάζεται καθοριστικά από την ικανότητα μίας επιχείρησης να εμπλουτίζει συνεχώς την οργανωσιακή γνωστική της βάση και να την αξιοποιεί στη λήψη αποφάσεων.

Συγκεκριμένα, η μελέτη διαπιστώνει ότι η λειτουργία μίας επιχείρησης στην μάθηση και την ανάπτυξη, υποστηρίζει εντολικά από την ικανότητα μίας επιχείρησης να εμπλουτίζει συνεχώς την οργανωσιακή γνωστική της βάση και να την αξιοποιεί στη λήψη αποφάσεων.


Εξίσου σημαντικός για τη μαθησιακή ανάπτυξη του οργανισμού, είναι και ο ρόλος των ενσωματωμένων συστημάτων. Καθός η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός, τα ενσωματωμένα συστήματα απαρτίζουν το νευρικό σύστημα που μεταφέρει την αποκτηθείσα γνώση σε όλα τα μέλη του προσωπικού, και με τον τρόπο αυτό, γίνεται εφικτή η αξιοποίησή της στις ηλικιωμένες διαδικασίες. Αξιοπρόσεκτα σημαντική είναι και η επίδρασή της ικανότητας του οργανισμού να συνδέεται με το λειτουργικό του περιβάλλον. Η συστηματική και αποτελεσματική σύνδεση μίας επιχείρησης με το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, τη διευκολύνει να εντοπίζει πιο εύστοχα τις οργανωσιακές αλλαγές που απαιτούνται, και να επιτυγχάνει υψηλότερη επίδοση όσον αφορά στη μάθηση και την ανάπτυξη.
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό, διατυπώνονται τα κύρια συμπεράσματα που εξάγονται από την εμπειρική έρευνα. Σε υποενότητες του κεφαλαίου, παρέχονται υποδείξεις προς τα ανώτερα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων MME και διαφήμισης, για την πιο αποτελεσματική και κερδοφόρα διοίκηση των οργανισμών των οποίων ηγούνται. Επισημαίνονται επίσης, οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η μελέτη αυτή, και παρατίθενται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βασικός στόχος της παρούσας διατριβής, ήταν να διερευνήσει στους κόλπους της ελληνικής βιομηχανίας MME και διαφήμισης: α) κατά πόσο ο δομικός σχεδιασμός επηρεάζει τον μετασχηματισμό μίας επιχείρησης σε οργανισμό μάθησης, και β) κατά πόσο η υιοθέτηση του κατάλληλου δομικού σχηματισμού και η ενσωμάτωση του μοντέλου του οργανισμού μάθησης, μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη υψηλότερης οργανωσιακής επίδοσης.

Τα κύρια ευρήματα της έρευνας μας οδηγούν στη διαπίστωση ότι η καταλληλότητα της οργανωσιακής δομής, συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία μίας επιχείρησης σύμφωνα με το πρότυπο του οργανισμού μάθησης. Στην ελληνική βιομηχανία MME και διαφήμισης, η ευνοϊκή προς τη μάθηση δομή, χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο τυποποίησης, εξειδίκευσης και αποκέντρωσης. Η οργανωσιακή λειτουργία διέπεται σε σημαντικά βαθμού από τυπικούς κανόνες και κωδικοποιημένες διαδικασίες. Κάθε εργαζόμενος ή εργασιακή ομάδα, εκτελεί ένα περιορισμένο εύρος προκαθορισμένων καθηκόντων, των οποίων η εκπλήρωση απαιτεί την κατοχή εξειδικευμένων γνώσεων και ικανοτήτων. Το αυξημένο επίπεδο εξειδίκευσης καθιστά απαραίτητη ακόμη και πιο ωφέλιμη για τον μαθησιακό οργανισμό, την τυποποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που καλούνται να κατέχουν τα μέλη του προσωπικού. Στο πλαίσιο της προσανατολισμένης στην μάθηση δομής, η εξουσία λήψης αποφάσεων και ο έλεγχος, διαμοιράζονται μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών εργασιακών επιπέδων και ποικίλλων αρμοδιοτήτων. Οι επακόλουθα εποικοδομητική εμφανίζεται η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων εργαζομένων με εξειδικευμένες γνώσεις (experts) πάνω στο εκάστοτε θέμα.

Η μαθησιακή δομή επιβάλλει επιτακτικά τη συστηματική επιμόρφωση των μελών του προσωπικού, με τη χρήση μεθόδων εκπαίδευσης εντός και κυρίως, εκτός του χώρου εργασίας, καθώς και την αποτελεσματική τους μύηση στις αρχές, τις αξίες και τα

239
επικρατούντα πρότυπα συμπεριφοράς του οργανισμού. Η συνεχής μαθησιακή εξέλιξη και αυτοβελτίωση των εργαζόμενων, και η εναρμόνιση της εργασιακής τους δράσης με τους οργανωσιακούς κανόνες και στόχους, αποτελούν προαπαιτούμενα για τη λειτουργία του οργανισμού μάθησης. Η ενίσχυση της μαθησιακής ικανότητας μίας επιχείρησης, προϋποθέτει ότι η διεκπεραίωση των εργασιών, δεν στηρίζεται στην παροχή άμεσης επίβλεψης και περιοριστικών εντολών, αλλά στον αμοιβαίο συντονισμό και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζόμενων. Ιδιαίτερα αποφασιστικής σημασίας για τη δόμηση του μαθησιακού οργανισμού, είναι η εσωτερική συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των μελών των εργασιακών ομάδων. Αντίθετα, αξιοπρόσεκτα ανασταλτικά δρα η πρακτική της απλής εκτέλεσης από το προσωπικό των εργασιών που ορίζεται από τον προϊστάμενο. Όσον αφορά στην ομαδοποίηση, ο μαθησιακός προσανατολισμός επιτάσσει τη συγκρότηση ποικιλόμορφων εργασιακών ομάδων με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες της στοχούμενης αγοράς. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος της οργανωσιακής δομής, αποδεικνύεται καθοριστικός όχι μόνο για τη μαθησιακή ικανότητα μίας επιχείρησης, αλλά και για τη διαμόρφωση της εργασιακής επίδοσης. Επιπρόσθετα, το ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο των ΜΜΕ και της διαφήμισης, η δομή που διευκολύνει την επίτευξη αξιόλογων εργασιακών αποτελεσμάτων, σκιαγραφείται όμοια με εκείνη που ευνοεί τη δημιουργία του οργανισμού μάθησης. Περιγράφεται ως έντονα τυποποιημένη, με αυξημένη ανάγκη για τυποποίηση των δεξιοτήτων του προσωπικού, για αυστηρό διαχωρισμό των καθηκόντων των εργαζόμενων και για σαφή διαφοροποίηση των αρμοδιοτήτων κάθε οργανωσιακού τμήματος. Κινητήριος μοχλός της καρποφορίας εργασιακής δράσης, είναι η αποκέντρωση της εξουσίας και του ελέγχου, ιδιαίτερα κρίσιμη είναι η ανάμειξη στη λήψη αποφάσεων εργαζόμενων από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, αλλά και ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις. Όπως και στην περίπτωση του μαθησιακού οργανισμού, είναι καθοριστικής σημασίας για την αυξημένη επίδοση μίας επιχείρησης, η συστηματική εφαρμογή μεθόδων επιμόρφωσης του προσωπικού, καθώς και η ύπαρξη καθιερωμένων διαδικασιών που αποσκευάζονται στην εμφύσηση της εργασιακής κουλτούρας. Ο αμοιβαίος συντονισμός αποτελεί τη δομική διάσταση που ενσιχθεί περισσότερο την οργανωσιακή επίδοση. Όσο αποτελεσματικής θα πρέπει να είναι η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και της αποκέντρωση της εξουσίας και του ελέγχου. Ο γόνιμος αμοιβαίος συντονισμός προϋποθέτει ότι η διεκπεραίωση των εργασιακών διαδικασιών, δεν διέπεται σε μεγάλο βαθμό από την
παροχή άμεσης επίβλεψης, και ότι τα μέλη του προσωπικού έχουν την ευθύνη της εργασιακής τους δράσης. Η παροχή περιοριστικών εντολών και η συνακόλουθη συρρίκνωση της αυτονομίας δράσης του προσωπικού, αποτελούν σημαντική τροχοπέδη για την επίτευξη υψηλής οργανωσιακής επίδοσης. Ένα επιπλέον δομικό στοιχείο που επηρεάζει καταλυτικά τη συνολική επίδοση μίας επιχείρησης, είναι ο τύπος ομαδοποίησης. Η συγκρότηση διαλειτουργικών εργασιακών ομάδων, απαρτιζόμενων από εργαζόμενους που παράγουν το/την ίδιο/α προϊόν/υπηρεσία ή εξυπηρετούν τον ίδιο πελάτη, ευνοούν περισσότερο την οργανωσιακή επίδοση σε σύγκριση με τις ομοιογενείς λειτουργικές ομάδες. Η πολυφωνία απόψεων και ιδεών, που απορρέει από την ποικιλομορφία, αποδεικνύεται αναμενόμενα ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις ΜΜΕ και διαφήμισης, που συνιστούν Εταιρείες Εντατικής Γνώσης (Knowledge Intensive Firms).

Το επόμενο συμπέρασμα που εξάγεται από την παρούσα διατριβή, είναι ότι η επιτυχής δράση μίας επιχείρησης, συνδέεται άρρηκτα, όχι μόνο με την καταλληλότητα του δομικού σχεδιασμού, αλλά και με την ικανότητά της να αποκτά και να εφαρμόζει συνεχώς καινοτόμη γνώση. Η λειτουργία μίας επιχείρησης σύμφωνα με το πρότυπο του οργανισμού μάθησης, διευκολύνει αυτοαναπτυξιακά την επίτευξη αξιόλογης οργανωσιακής μάθησης. Ο μαθησιακός προσανατολισμός ενός οργανισμού, αποτελεί πηγή βιώσιμης ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας, και βελτιώνει σημαντικά την οργανωσιακή οικονομική επίδοση. Αυξάνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών, μεγεθύνει την οργανωσιακή ανάπτυξη και την παραγωγικότητα του προσωπικού. Επιπρόσθετα, η μάθηση είναι το όπλο με τη βοήθεια του οποίου μία επιχείρηση ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της. Η αυξημένη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού, καθιστά πιο εφικτές τις πελατειακές των σχέσεις. Ενισχύει την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών και την παραγωγικότητα του προσωπικού. Επιπρόσθετα, η μάθηση είναι το όπλο με τη βοήθεια του οποίου μία επιχείρηση ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της. Η αυξημένη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού, καθιστά πιο εφικτές τις πελατειακές των σχέσεις. Ενισχύει την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών, διευκολύνει τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και την προσέλκυση νέων. Ενισχύει την τεχνική και την ανάπτυξη καινοτομίας, διευκολύνει την επένδυση στη νέα τεχνολογία.
Από την ανάλυση των ευρημάτων, προκύπτει ότι εκτός από την προαναφερθείσα επιρροή του δομικού σχεδιασμού και του οργανισμού μάθησης, η οργανωσιακή επίδοση γίνεται αποδεκτής τον ισχυρό ευνοϊκό αντίκτυπο τεσσάρων ακόμη παραγόντων. Το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, η πλούσια εργασιακή εμπειρία και οι αυξημένες μηνιαίες αποδοχές του προσωπικού, καθώς και ο μεγάλος αριθμός εργαζόμενων μίας επιχείρησης, ενισχύουν σημαντικά τη συνολική οργανωσιακή επίδοση. Οι μεγαλύτεροι ενδιαφερομένοι με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και πολυετή προϋπηρεσία, επιτυγχάνουν καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα. Επίσης, η ηλικία των μελών του προσωπικού, αυξάνεται ανάλογα με μία συγκεκριμένη παράμετρο της οργανωσιακής επίδοσης, την οικονομική. Οι οργανισμοί των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό απαρτίζεται από μεγαλύτερης ηλικίας στελέχη με πλούσια εργασιακή εμπειρία, κατορθώνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Το φύλο των εργαζόμενων και ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, αυξημένες δυναμικές και πολυετές συστήματα δράσης της επιχείρησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, παρά τη θετική επίδραση του μεγάλου μεγέθους μίας εταιρείας και της πολυετούς προϋπηρεσίας των στελεχών της, στη συνολική της επίδοση, οι δύο αυτοί παράγοντες αποδεικνύουν ανασταλτικά την ικανότητα της εταιρείας να λειτουργεί σύμφωνα με το πρότυπο του οργανισμού μάθησης. Οι επιχειρήσεις που απασχολούν μεγαλύτερο αριθμό εργαζόμενων με πλούσια εργασιακή εμπειρία, επεξεργάζονται μικρότερο μαθησιακού δυναμικού. Εξίσου επιζήμιο αποδεικνύεται ο αντίκτυπος της μεγάλης ηλικίας ενός οργανισμού και της πολύχρονης θητείας των εργαζόμενων σε αυτόν. Οι επιχειρήσεις που μετρούν πολλά έτη λειτουργίας και απασχολούν στελέχη με μακρόχρονη παραμονή στο ανθρώπινο δυναμικό τους, εμφανίζουν μειωμένο μαθησιακό προσανατολισμό. Εξαιτίας της έμφυτης αντίστασης στην παιδεία, οι εργαζόμενοι που ανήκουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στο προσωπικό μίας επιχείρησης, είναι λιγότερο ρίσκον με αναρχομένους της επιχειρησιακής πρακτικής, τα συστήματα και τα πρότυπα δράσης που έχουν συνηθίσει. Ιδιαίτερα ευνοϊκή για την οργανωσιακή μαθησιακή ικανότητα, είναι η αποδεδειγμένη υψηλή δύναμη και των αυξημένων απολαβών του προσωπικού. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν υψηλότερες αμοιβές και απασχολούν μεγαλύτερον επίπεδο εκπαίδευσης και των αυξημένων απολαβών του προσωπικού. Στην περίπτωση του μαθησιακού προσανατολισμού, το φύλο και ο κλάδος αποτελούν σημαντικούς παράγοντες διαφοροποίησης.
Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ανώτερη διοίκηση των επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, ψάχνει να έχει επίγνωση της ζωτικής σημασίας της οργανωσιακής μάθησης, ως προτεραιότητας της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων επιχειρηματικών κόσμων. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν ενσωματώσει σε μέτριο βαθμό στη λειτουργία τους το μοντέλο του οργανισμού μάθησης. Η σφιχτή άμεση οικονομική ύφεση σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν Εταιρείες Εντατικής Γνώσης, καθιστούν αναγκαία την υιοθέτηση των γνωρισμάτων του οργανισμού μάθησης σε υψηλότερο βαθμό. Παρατηρείται προθυμία από την πλευρά των μάνατζερ για παροχή στρατηγικής, προσανατολισμένης στη μάθηση, ηγεσίας. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αφού η στρατηγική ηγεσία με τη συστημική σύνδεση και την ενδυνάμωση, είναι οι τρεις παράμετροι του οργανισμού μάθησης που επηρεάζουν περισσότερο την οργανωσιακή επίδοση. Επίσης, γίνεται ικανοποιητική οργανωσιακή προσπάθεια για πρόωθηση της αναζήτησης και του διαλόγου. Οι δύο τομείς στους οποίους υστερούν περισσότερο οι επιχειρήσεις του δείγματος, είναι η παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης προς τους εργαζόμενους, και η ενσωμάτωση στην οργανωσιακή καθημερινότητα συστημάτων για τη σύλληψη και τη διάχυση της γνώσης. Πρέπει να επισημανθεί ότι η συνεχής μάθηση είναι ένας παράγοντας που ενισχύει αποφασιστικά την οικονομική επίδοση.

Από τα ευρήματα της διατριβής συμπεραίνεται ότι η δομή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, εμφανίζεται σχετικά τυποποιημένη, αλλά πολύ λιγότερο αποκεντρωμένη, παρόλο που η αποκέντρωση συγκαταλέγεται στους δύο δομικούς παράγοντες που ευνοούν περισσότερο την οργανωσιακή μάθησιν. Η λειτουργία τους διέπεται από έναν αρκετά υψηλό βαθμό εξειδίκευσης. Η τάση για αυστηρό και σαφή διαχωρισμό καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, δεν συνοδεύεται από μία εντατική οργανωσιακή προσπάθεια για την απόκτηση των απαιτούμενων εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων. Η επιμόρφωση/"κατήχηση" είναι η δομική διάσταση που διευκολύνει εντυπωσιακά περισσότερο από όλες τη λειτουργία του οργανισμού μάθησης, και ανήκει στις τρεις διαστάσεις με τον ισχυρότερο θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή επίδοση. Παρόλα αυτά, παραμελείται επιδεικτικά από τη διοίκηση των επιχειρήσεων του δείγματος.

Η διεκπεραίωση των εργασιών, βασίζεται γενικά στον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ του προσωπικού όσο και στην άμεση επίβλεψη. Η αρκετά έντονη παρουσία του αμοιβαίου συντονισμού στην εργασιακή καθημερινότητα των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, αφού ο μηχανισμός αυτός ευνοεί καθοριστικά τον μαθησιακό προσανατολισμό και την επίτευξη αξιόλογων οργανωσιακών αποτελεσμάτων.
Ελαφρώς μικρότερης έντασης είναι η παρουσία της άμεσης επίβλεψης. Παρά την ισχυρότερη θετική επίδραση στην οργανωσιακή λειτουργία, που ασκεί η βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση έναντι της λειτουργικής, παρατηρείται μία μικρή προτίμηση προς τη συγκρότηση ομοιογενών ομάδων εργασίας, απαρτιζόμενων από μέλη του προσωπικού με κοινά εργασιακά καθήκοντα.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι προφανές, ότι λόγω της οικονομικής ύφεσης, η οικονομική επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, αποδεικνύεται ιδιαίτερα μέτρια, και θα μπορούσε να θεωρηθεί το τριτό σημείο αυτών των επιχειρήσεων. Παρά της εντατικές και επιτυχείς οργανωσιακές προσπάθειες για περιορισμό του λειτουργικού κόστους, η κερδοφορία τους εμφανίζεται αρκετά μειωμένη σε σχέση με αυτήν των τριών τελευταίων ετών. Υψηλότερη από την οικονομική επίδοση, αλλά χαμηλότερη σε σύγκριση με αυτό που επιτάσσει ο γνωσιοκεντρικός χαρακτήρας, θα μπορούσε να θεωρηθεί η ανάπτυξη τους να μεταβάλλονται και να βελτιώνονται μέσα από τη μάθηση και την ανάπτυξη. Ιδιαίτερα συρρικνωμένη παρουσιάζεται η οργανωσιακή δαπάνη για την επιμόρφωση του προσωπικού. Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών βρίσκεται σε σημαντική ικανότητα επίπεδο, με χαμηλότερη δείκτη εκείνη της εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, το δυνατό σημείο των ελληνικών εταιρειών ΜΜΕ και διαφήμισης, είναι η ανάπτυξη κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες. Παρουσιάζοντα αξιοσημείωτα αποτελεσματικές ως προς τη διατήρηση πιστών πελατών, ενώ σημειώνουν μειωμένη επίδοση όσον αφορά στην προσέλκυση νέων πελατών.
Πίνακας 7.1: Συγκεντρωτικός Πίνακας Συμπερασμάτων

<table>
<thead>
<tr>
<th>1ος Ερευνητικός Στόχος: Ο Αντίκτυπος της Οργανωσιακής Δομής στον Οργανισμό Μάθησης</th>
<th>Η καταλληλότητα της οργανωσιακής δομής → Απαρέγκλιτη προϋπόθεση για τη λειτουργία του οργανισμού μάθησης</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Η μαθησιακή δομή προϋποθέτει: α) υψηλό επίπεδο τυποποίησης, αποκέντρωσης &amp; εξειδίκευσης β) συστηματική επιμόρφωση &amp; μύηση (“κατήχηση”) του προσωπικού στην οργανωσιακή κοινωνία γ) διεκπεραίωση των εργασιών βασιζόμενη κυρίως, στον αμοιβαίο συντονισμό, και πολύ λιγότερο στην άμεση επίβλεψη δ) συγκρότηση διαλειτουργικών εργασιακών ομάδων με βάση τις ανάγκες της στοχούμενης αγοράς</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>2ος Ερευνητικός Στόχος: Ο Αντίκτυπος της Οργανωσιακής Δομής στην Οργανωσιακή Επίδοση</th>
<th>Η καταλληλότητα της οργανωσιακής δομής → Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη υψηλής οργανωσιακής επίδοσης</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Η δομή που ενισχύει την οργανωσιακή επίδοση: α) χαρακτηρίζεται από αυξημένη τυποποίηση, αποκέντρωση &amp; εξειδίκευση β) προϋποθέτει τη συστηματική εφαρμογή μεθόδων επιμόρφωσης &amp; την καθιέρωση διαδικασιών για την εμφύσηση της οργανωσιακής κουλτούρας (“κατήχηση”) γ) βασίζει τη διεκπεραίωση των εργασιών στον αμοιβαίο συντονισμό μεταξύ του προσωπικού δ) αποδεικνύει την παροχή άμεσης επίβλεψης &amp; περιορισμένων εντολών ε) επιδεικνύει προτίμηση προς τη συγκρότηση διαλειτουργικών εργασιακών ομάδων έναντι των λειτουργικών</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>3ος Ερευνητικός Στόχος: Ο Αντίκτυπος του Οργανισμού Μάθησης στην Οργανωσιακή Επίδοση</th>
<th>Η υιοθέτηση του μοντέλου του οργανισμού μάθησης → Διευκολυντικός παράγοντας για την επίτευξη υψηλής επίδοσης</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Ο οργανισμός μάθησης βελτιώνει: α) την οικονομική επίδοση β) την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών γ) τις σχέσεις με τους πελάτες δ) την ικανότητα του οργανισμού για μάθηση &amp; ανάπτυξη</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Μεταβλητές Ελέγχου | Η λειτουργία του οργανισμού μάθησης: α) ενισχύεται από το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης & τις αυξημένες αποδοχές του προσωπικού β) διαχειρίζεται από: i) την πολυετή εργασιακή εμπειρία & την πολύχρονη θητεία των εργαζόμενων στην επιχείρηση ii) το μεγάλο μέγεθος & τη μεγάλη ηλικία της επιχείρησης | Η οργανωσιακή επίδοση ενισχύεται από: α) το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, την πολυετή εργασιακή εμπειρία και τις αυξημένες αποδοχές του προσωπικού β) το μεγάλο μέγεθος της επιχείρησης |
Στις Ελληνικές Επιχειρήσεις ΜΜΕ & Διαφήμισης:

| Το μοντέλο του οργανισμού μάθησης έχει ενσωματωθεί σε μέτριο βαθμό |
| Αυξημένη: παροχή στρατηγικής ηγεσίας & προώθηση της αναζήτησης και του διαλόγου |
| Μειωμένη: συνεχής μάθηση & παρουσία ενσωματωμένων συστημάτων |

| Η δομή διέπεται από έντονη εξειδίκευση, ικανοποιητική τυποποίηση, αλλά μέτρια αποκέντρωση |
| Παραμελείται η επιμόρφωση/"κατήχηση" του προσωπικού |
| Η διεκπεραίωση των εργασιών βασίζεται περισσότερο στον αμοιβαίο συντονισμό παρά στην άμεση επίβλεψη |
| Συνυπάρχουν η λειτουργική & η βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση, με μία μικρή υπερίσχυση της πρώτης |

| Μέτρια οικονομική επίδοση & ικανότητα για μάθηση και ανάπτυξη |
| Ικανοποιητική αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών |
| Αυξημένη επίδοση ως προς τις σχέσεις με τους πελάτες |
Τα ευρήματα της παρούσας διατριβής, αναδεικνύουν τη δυνατότητα των ελληνικών επιχειρήσεων MMΕ και διαφήμισης, να αντιμετωπίσουν, στο βαθμό που είναι εφικτό, τη ραγδαία πτώση του κύκλου εργασιών τους, με βασικά όπλα την υιοθέτηση του κατάλληλου δομικού σχεδιασμού, και την ενσωμάτωση στη λειτουργία τους του μοντέλου του οργανισμού μάθησης.

Καταρχάς, η μελέτη αυτή δύναται να διευκολύνει τα στελέχη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων να κατανοήσουν την έννοια του οργανισμού μάθησης, και να συνειδητοποιήσουν τη ζωτική χρησιμότητα του μαθησιακού προσανατολισμού για την επίτευξη αποτελεσματικότερης οργανωσιακής δράσης και βιώσιμης ανταγωνιστικότητας. Η έρευνα αυτή μπορεί να βοηθήσει την ανώτερη διοίκησή τους, να αντιληφθεί την αναγκαιότητα βελτίωσης της οργανωσιακής επίδοσης, μέσα από τη συνεχή ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου και τη διαρκή ενίσχυση της οργανωσιακής μαθησιακής ικανότητας. Μέσα από τη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο, καθένα από τα επτά δομικά στοιχεία του οργανισμού μάθησης, έχει αναπτυχθεί στους κόλπους τους, εντοπίζονται οι πτυχές της οργανωσιακής μαθησιακής συμπεριφοράς στις οποίες υστερούν. Αποκαλύπτεται ότι παρά τη γνωσιοκεντρική τους δραστηριότητα, παραμελούν την παροχή ευκαιριών συνεχούς μάθησης προς τους εργαζόμενους, και την καθιέρωση οργανωσιακών συστημάτων για τη σύλληψη και διάχυση της γνώσης. Αυτό θα ήταν καλό να προβληματίσει τους μάνατζερ και να αποτελέσει σημείο μελλοντικής δράσης.

Επισημαίνονται εκείνες οι διαστάσεις του οργανισμού μάθησης, στις οποίες η ανώτερη διοίκηση των εν λόγω επερχόμενων, καλείται να προσδώσει ιδιαίτερη έμφαση, λόγω της καθοριστικής τους επίδρασης στην οργανωσιακή επίδοση. Ως εκ τούτου, καθίσταται εμφανής η ανάγκη τους για συστηματική σύνδεση με το λειτουργικό τους περιβάλλον, ενδυνάμωση του εργαζομένου τους προς την υλοποίηση του οργανωσιακού οράματος, και παροχή στρατηγικής ικανότητας. Η ανώτερη διοίκηση καλείται να μεριμνά για την ευημερία του προσωπικού και την εξουσία εποπτείας των εργαζομένων τους προς την ενίσχυση του οργανισμού, καθώς και για την εμφάνιση σε όλους τους εργαζόμενους της ιδέας ότι ο οργανισμός αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος. Ακόμη, μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα ωφέλιμη η έντονη παρακίνηση των μελών του προσωπικού να συμμετέχουν στις οργανωσιακές διαδικασίες και να συμβάλλουν στην πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού. Αποδεικνύεται ιδιαίτερα σκοπό για τις επιχειρήσεις του δείγματος, οι ίδιοι οι μάνατζερ να αποτελούν ένα καλό μαθησιακό παράδειγμα για τους υφιστάμενους τους.
προσβάλλοντας την επιμόρφωση και τις μαθησιακές δραστηριότητες, ενθαρρύνοντας τον διάλογο και την ομαδική εργασία, ευνοώντας την αναζήτηση και την καινοτομία.

Η μελέτη αυτή επισημαίνει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν τη δομή των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, προκειμένου οι τελευταίες να λειτουργούν σύμφωνα με το μοντέλο του μαθησιακού οργανισμού, και να σημειώνουν υψηλότερη οργανωσιακή επίδοση. Εντοπίζει εκείνες τις δομικές διαστάσεις στις οποίες χρειάζεται να εστιάσουν την προσοχή τους οι μάνατζερ, με στόχο μία πιο αποτελεσματική και προσανατολισμένη στη μάθηση οργανωσιακή δράση. Προτείνεται, λοιπόν, εντονότερη αποκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων και του ελέγχου μεταξύ των μελών του προσωπικού άλλον των επιπέδων ιεραρχίας. Παράλληλα, αναδεικνύεται η κρίσιμη σημασία της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, εργαζόμενων με εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στη διαφήμιση και τα ΜΜΕ (media experts). Ο δυναμισμός, η πολυπλοκότητα και η ανομοιογένεια οργανωσιακές διαδικασίες, ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, και πλούσια εργασιακή εμπειρία στο μιντιακό στίβο. Για τον ίδιο λόγο, συνιστάται ως οφέλημα και η τυποποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων (standardization of skills) που κατέχουν οι εργαζόμενοι.

Τα ευρήματα αυτής της ερευνητικής μελέτης, εναντιώνονται στην επικρατούσα τάση των σύγχρονων οργανισμών για περικοπή των δαπανών για την επιμόρφωση των εργαζομένων. Φέρνουν στην επιφάνεια την επιτακτική ανάγκη να δοθεί από τους μάνατζερ των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, μεγαλύτερη προσοχή στην επιμόρφωση κατάχρηση του προσωπικού. Η διαπιστωθείσα καθοριστική θετική επίδραση αυτής της δομικής διάστασης στη μαθησιακή ικανότητα και την επίδοση των επιχειρήσεων του δείγματος, θα μπορούσε να παρακινήσει την ανάτομη διοίκηση, να αναθεωρήσει την τακτική του περιορισμού στο ελάχιστο του προϋπολογισμού για την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, λόγω της οικονομικής στενότητας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής διατριβής, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόζουν πιο συστηματικά μεθόδους εκπαίδευσης, κυρίως εκτός εργασίας (off the job training), όπως διαλέξεις, σεμινάρια, μάθηση εξ' αποστάσεως, προκειμένου να διευκολύνουν το προσωπικό να εκπληρώσει πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Θα ήταν χρήσιμη η καθέρωση οργανωμένων διαδικασιών, με στόχο την ομαλότερη ένταξη του

9 Το περιβάλλον είναι ενάλιο σε απρόβλεπτες μεταβολές του πολιτικού και οικονομικού σκηνικού, και απρόσμενες αλλαγές των καταναλωτικών τάσεων, της τεχνολογίας και των συνθηκών ανταγωνισμού.
10 Απαιτείται σύνθετη γνώση για την παραγωγή πολύπλοκων προϊόντων/υπηρεσιών.
11 Παρέχεται ευρεία γκάμα προϊόντων/υπηρεσιών σε ευρεία γκάμα πελατών.
προσωπικού στην οργανωσιακή κουλτούρα, και την καλύτερη προσαρμογή της δράσης του στις αρχές και τους κανόνες λειτουργίας του οργανισμού.

Από την ανάλυση των δεδομένων, γίνεται φανερό ότι ο αμοιβαίος συντονισμός δύναται να εισχωροποιήσει σημαντικά τον μαθησιακό προσανατολισμό και την επίδοση των επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, ενώ η άμεση επίβλεψη επιτυγχάνει ακριβώς το αντίθετο. Για το λόγο αυτό, προτείνεται περαιτέρω ενίσχυση του συντονισμού και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών του προσωπικού, ιδιαίτερα στο εσωτερικό των ομάδων εργασίας. Η εσωτερική επικοινωνία και συνεργασία, θα μπορούσαν να βελτιωθούν σημαντικά με τη συγκρότηση επιτροπών συντονισμού ή τον ορισμό "coordination managers", που είναι ένας εργασιακός ρόλος αρκετά παραμελημένος στην ελληνική μιντιακή πραγματικότητα. Είναι έκδηλη η ανάγκη της συστηματικότητας και αποτελεσματικότητας του αμοιβαίου συντονισμού, να αντικαταστήσει σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό, την παροχή άμεσης επίβλεψης και περιοριστικών εντολών. Η άμεση εποπτεία όμως, είναι μία παράμετρος της άμεσης επίβλεψης, που θα ήταν καλό να ενισχυθεί, αφού αποδεικνύεται ότι η εκδηλωτική εποπτεία είναι ένας εποικοδομητικός μηχανισμός καθοδήγησης, επιμόρφωσης και πρόληψης λαθών. Θα πρέπει να υπογραμμιστεί η εμφανής ευφύσια των επιχειρήσεων προς τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση ομάδας και επιδοτικής ανάγκης. Η συγκρότηση εργασιακών ομάδων με κριτήριο τις ιδιαίτερες ανάγκες της στοχούμενης αγοράς, συνάδει με την ενεπίκουση προσπάθεια πουυπηρεσίεδιαμικά προϊόντων/υπηρεσιών. Η συγκρότηση εργασιακών ομάδων με κριτήριο τις ιδιαίτερες εποικοδομητικές μηχανισμούς καθοδήγησης, επιμόρφωσης και πρόληψης λαθών, θα πρέπει να υπογραμμιστεί η εμφανώς επιζήμια προτίμηση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων προς τη βασιζόμενη στην αγορά ομαδοποίηση ομάδας και επιδοτικής ανάγκης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα μελέτη προσφέρει στα ανώτερα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης, ένα χρήσιμο και πρακτικό διαγνωστικό εργαλείο. Με τη βοήθειά του, μπορούν να μετρούν το επίπεδο της κάθε δομικής διάστασης, και να αξιολογούν την αξιομείωση που ενδεχομένως απαιτείται, ανάλογα με τις εξατομικευμένες ανάγκες του οργανισμού και τις ιδιαίτερες συνθήκες του λειτουργικού περιβάλλοντος. Η άμεση επίβλεψη επιτυγχάνει ακριβώς την οργανωσιακή επιβίωση και μακροπρόθεσμη ευημερία. Ο εντοπισμός των διαστάσεων, είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το απαιτούμενο επίπεδο κάθε δομικής διάστασης. Η πρόσδοση και επιβίωση βαρύτητας, στα δομικά χαρακτηριστικά με τον ισχυρότερο αντίκτυπο στις συγκεκριμένες διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης, θα μπορούσε να αποβεί αρκετά οφέλη.
Η καθοριστική επίδραση του επιπέδου εκπαίδευσης και των μηνιαίων αποδοχών του προσωπικού στη λειτουργία του οργανισμού μάθησης και στην οργανωσιακή επίδοση, υπογραμμίζει την κρίσιμη σπουδαιότητα για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, να απασχολούν ένα επαρκώς αμειβόμενο και υψηλό εκπαιδευτικού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι, που έχουν επενδύσει σημαντικό χρόνο και κόστος για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, είναι πιο ικανοί να αντιληφθούν και να αξιοποιήσουν τη ζωτική χρησιμότητα της συνεχούς μάθησης για την οργανωσιακή επιβίωση και ευημερία. Είναι πιο ικανοί να συμβάλουν στην παραγωγή αξιόλογων οργανωσιακών αποτελεσμάτων στις Εταιρείες Εντατικής Γνώσης, όπου η γνώση αποτελεί τη θεμελιώδη πρώτη ύλη. Η παροχή ικανοποιητικής χρηματικής μοναδικής μοναδικής αμοιβής, δύναται να παρακινήσει έντονα τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν αποφασιστικά στην επίτευξη υψηλής οργανωσιακής επίδοσης, μέσα από την εμπλοκή τους σε έναν αγώνα συνεχούς αυτοβελτίωσης και γνωστικής αναβάθμισης.

Όσον αφορά στον μαθησιακό προσανατολισμό, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να προσβληθεί από τους μάνατζερ των μεγαλύτερων σε μέγεθος επιχειρήσεων, καθώς και εκείνων που μετρούν πολλά έτη λειτουργίας ή απασχολούν στελέχη με μακροχρόνια προύπτηση στην επιχείρηση. Στο εσωτερικό των προαναφερθεισών επιχειρήσεων, οι οποίες εμφανίζουν την τάση να αναπτύσσουν δομές και συστήματα που δυσχεραίνουν την οργανωσιακή μάθηση και τον πειραματισμό, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση μίας μαθησιακής οργανωσιακής κοινότητας, που ευνοεί τη γνωστική εξέλιξη, την αλλαγή και την καινοτομία. Προκειμένου να εγκαθίσταται μία μαθησιακή οργανωσιακή κοινότητα, που επιβεβαιώνει τη γνωστική και γνωστική μάθηση, απαραίτητη η υιοθέτηση υιοθετήσεως για τη δέσμευση του οργανισμού μάθησης, συνιστούν απαρέγκλιτες προϋποθέσεις για τη δύναμη του οργανισμού μάθησης.
7.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως όλες οι έρευνες που εξετάζουν φαινόμενα κοινωνικών επιστημών, η παρούσα διατριβή υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς που απαιτείται να επισημανθούν από την ερευνήτρια (Denzin 1989). Καταρχάς, η σφοδρή οικονομική ύφεση που πλήττει τον σύγχρονο ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο και ιδιαίτερα, την ελληνική βιομηχανία ΜΜΕ και διαφήμισης, έχει δημιουργήσει ένα οργανωσιακό κλίμα αβεβαιότητας και απαισιοδοξίας. Η διαμορφωνόμενη κατάσταση είχε σαν αποτέλεσμα τη μειωμένη προθυμία των στελεχών να λάβουν μέρος στην έρευνα, και πολύ περισσότερο να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν στην οργανωσιακή επίδοση. Ο αρνητικός αντίκτυπος της προαναφερθείσας μειωμένης προθυμίας στο ποσοστό ανταπόκρισης, περιορίστηκε σημαντικά με την ακριβή επίμονων τηλεφωνημάτων προς τα ερωτηθέντα στελέχη και τακτικών επισκεψών στις επιχειρήσεις του δείγματος. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή επίδοση συνιστά μία από τις τρεις ερευνητικές μεταβλητές αυτής της διατριβής, η παρούσα δυσμενής οικονομική συγκυρία, αναπόφευκτα δεν επηρεάζει μόνο τις απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με την συγκεκριμένη μεταβλητή-ιδίως όσον αφορά στην οικονομική επίδοση-. Επηρεάζει και τα αποτελέσματα της διερεύνησης των συσχετισμών μεταξύ των τριών ερευνητικών μεταβλητών, του οργανισμού μάθησης, της οργανωσιακής δομής και επίδοσης- ενδεχομένως, σε μία πιο ευνοϊκή οικονομική συγκυρία, ο αντίκτυπος του οργανισμού μάθησης και της οργανωσιακής δομής στην επίδοση μίας επιχείρησης να διαφοροποιούνταν.

Επιπλέον, παρόλο που τα στελέχη του δείγματος διαβεβαιώθηκαν για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των συλλεχθέντων στοιχείων από το ερωτηματολόγιο πληροφοριών, υπογραμμίζεται ότι το ερωτηματολόγιο πληροφοριών, μπορεί να δίστασαν να είναι απόλυτα ειλικρινείς και να δώσαν μερικώς αναλήθεις απαντήσεις από φόβο μήπως αμαυρώσουν την δική τους εικόνα ή εκείνη της εργοδότριας εταιρείας τους. Κυρίως, οι πληροφορίες που σχετίζονται με την επίδοση της επιχείρησης αποτελούν ευαίσθητα δεδομένα, τα οποία συχνά η διοίκηση δεν κρίνει καλό και σκόπιμο να αποκαλύψει (López κ.ά., 2005α). Το γεγονός ότι η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ενός ερωτηματολόγου, τη συμπλήρωση του οποίου διαχειρίζεται ο ίδιος ο ερωτώμενος (self-administered questionnaire), καθιστά πιθανό το ενδεχόμενο κάποια στελέχη να απάντησαν βιαστικά και απερίσκεπτα εξαιτίας του υψηλού φόρτου εργασίας, κάτι που θα μπορούσε να είχε επηρεάσει ως ένα βαθμό την αξιοπιστία των συλλεχθέντων στοιχείων και των εξαχθέντων συμπερασμάτων.

Το γεγονός ότι στην παρούσα μελέτη, η ανάλυση των στοιχείων έγινε σε επίπεδο επιχείρησης και ότι η οργανωσιακή επίδοση αποτελεί μία από τις τρεις μεταβλητές, επέβαλε
ένα ερευνητικό δείγμα που να μην περιλαμβάνει περισσότερα από τρία ανώτερα στελέχη ανά
etαιρεία. Κάτι τέτοιο όμως, στερεί από την έρευνα την άποψη των εργαζόμενων των άλλων
βαθμίδων σχετικά με την οργανωσιακή δομή και τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση
λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης, αφού τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη είναι
αναρμόδια να σχηματίσουν γνώμη για την τρίτη μεταβλητή, να αξιολογήσουν την
οργανωσιακή επίδοση.
7.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα μελέτη εμφανίζεται ιδιαίτερα σημαντική για τους ακαδημαϊκούς της Επικοινωνίας και της Διοίκησης, αφού θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω μελλοντική έρευνα. Διατυπώνονται οι ακόλουθες προτάσεις για τη διεξαγωγή μεταγενέστερης έρευνας:

- Η ανά χείρας διατριβή διερεύνησε τον αντίκτυπο της οργανωσιακής δομής στον οργανισμό μάθησης και στην οργανωσιακή επίδοση, όπως επίσης και την επίδραση του οργανισμού μάθησης στην οργανωσιακή επίδοση. Μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να μελετηθεί κατά πόσο τα γνωρίσματα του οργανισμού μάθησης επηρεάζουν τη δομή και την ικανότητα του να λειτουργεί σύμφωνα με το μοντέλο του οργανισμού μάθησης.

- Θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθεί ο ταυτόχρονος αντίκτυπος δύο ή περισσότερων δομικών διαστάσεων, στον οργανισμό μάθησης ή στην οργανωσιακή επίδοση, καθώς και την ταυτόχρονη επίδραση δύο ή περισσότερων παραμέτρων του οργανισμού μάθησης στην οργανωσιακή επίδοση. Παραδείγματος χάρη, θα μπορούσε να μελετηθεί κατά πόσο ο μεμονωμένος αντίκτυπος της τυποποίησης στον οργανισμό μάθησης, διαφοροποιείται από τον αντίστοιχο αντίκτυπο της, κατά την ταυτόχρονη επίδραση της τυποποίησης και της αποκέντρωσης στον οργανισμό μάθησης.

- Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο πληθυσμός αυτής της έρευνας περιορίστηκε στα ανώτερα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων ΜΜΕ και διαφήμισης. Μία επόμενη μελέτη θα μπορούσε να εξετάσει τις απόψεις των μεσαίων και κατώτερων στελεχών για τη δομή και τη μαθησιακή ικανότητα της εργοδότριας εταιρείας τους· να συγκρίνει τις διαφορετικές οπτικές γωνίες και να διαπιστώσει κατά πόσο οι απαντήσεις της ανώτερης διοίκησης επιβεβαιώνονται ή αντικρούονται από εκείνες των υφιστάμενων.

- Η βασιζόμενη στην τυπολογία του Mintzberg κλίμακα για την οργανωσιακή δομή που δομήθηκε για τις ανάγκες αυτής της διατριβής· αλλά και η ελληνόγλωσση εκδοχή του “Ερωτηματολογίου των Διαστάσεων του Οργανισμού Μάθησης” (DLOQ) χρησιμοποιήθηκαν και ελέγχθηκαν ως προς την εγκυρότητά τους, για ό,τι φορά στο πλαίσιο μίας εμπειρικής μελέτης. Ως εκ τούτου, η διενέργεια της ιδίας έρευνας με ένα μεγαλύτερο δείγμα, απαρτιζόμενο από εργαζόμενους διαφορετικών ιεραρχικών βαθμίδων που εκτελούν ποικίλες λειτουργίες, θα ενδυνάμωνε την αξιοπιστία αυτών των δύο εργαλείων μέτρησης (Yang κ.ά. 2004).
Μία μεταγενέστερη έρευνα στο θέμα, θα μπορούσε να αναλύσει πώς ο αντίκτυπος της οργανωσιακής δομής στον οργανισμό μάθησης και την οργανωσιακή επίδοση, αλλά και η επίδρασή του οργανισμού μάθησης στην επίδοση μίας εταιρείας, διαφοροποιούνται, ανάλογα με τον κλάδο-διαφήμιση, ημερήσιος τύπος, περιοδικός τύπος, ραδιόφωνο, τηλεόραση. Δεδομένης της διαπιστωθείσας στατιστικά σημαντικής επιρροής στον οργανισμό μάθησης επτά μεταβλητών ελέγχου (μέγεθος και ηλικία της εταιρείας, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, μηνιαίες αποδοχές, οργανωσιακή θητεία και συνολική προϋπηρεσία των εργαζόμενων), ο συντονιστικός ρόλος (moderator role) αυτών των μεταβλητών, στη συσχέτιση μεταξύ της δομής και του οργανισμού μάθησης, θα μπορούσε να αποτελέσει το αντικείμενο επόμενης μελέτης. Όμως, θα μπορούσε να διερευνηθεί ο πιθανός συντονιστικός ρόλος του μεγέθους της επιχείρησης, του οργανισμού μάθησης, της επίδοσης, της προϋπηρεσίας των μηνιαίων αποδοχών και της επικαιρότητας της εταιρείας, στη συσχέτιση μεταξύ της δομής και του οργανισμού μάθησης. Επίσης, θα ήταν καλό να εξεταστεί ο ενδεχόμενος συντονιστικός ρόλος της ηλικίας της εταιρείας, του επιπέδου εκπαίδευσης, των μηνιαίων αποδοχών και της συνολικής προϋπηρεσίας των εργαζόμενων, στη συσχέτιση μεταξύ του οργανισμού μάθησης και της επίδοσης.


Η διεξαγωγή της ιδιαίτερης έρευνας σε άλλες χώρες, θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρουσα. Θα μπορούσε να μελετηθεί κατά πόσο το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, η εθνική κουλτούρα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μιντιακού περιβάλλοντος κάθε χώρας, επιδρούν στη δομή, την επίδοση και την ικανότητα μίας επιχείρησης να ενσωματώνει
στη λειτουργία της το μοντέλο του οργανισμού μάθησης. Θα ήταν χρήσιμο να διερευνηθεί, κατά πόσο οι προαναφερθέντες παράγοντες επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τριών μεταβλητών και των επιμέρους διαστάσεων τους.

- Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα θα ήταν η διενέργεια της ίδιας μελέτης σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς, π.χ. εκπαίδευση, υπηρεσίες υγείας, τραπεζικές υπηρεσίες, λιανικό εμπόριο, τηλεπικοινωνίες, αυτοκινητοβιομηχανία. Θα ήταν σκόπιμο να μελετηθεί, εάν και κατά πόσο τα δομικά χαρακτηριστικά διαφοροποιούνται ανάλογα με τον κλάδο-κάτι που πρεσβεύει ο Mintzberg (1979) αλλά αναρέει ο Singh (2009)-, καθώς και να διερευνηθεί ο τρόπος, με τον οποίο αυτή η ενδεχόμενη δομική διαφοροποίηση επηρεάζει τον οργανισμό μάθησης και την οργανωσιακή επίδοση. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσαν να εντοπιστούν αποτελεσματικά δομικά μοντέλα για κάθε επιχειρηματικό κλάδο.
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ/ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ/ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ


Avolio, B.J. (1999), *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Sage: California, USA.


Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA.


Davis, J.H. (1969), Group Performance, Addison-Wesley: Reading, MA.


Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley: Reading, MA.


Grant, R. (2001), Corporate strategy: Managing scope and strategy content. In A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (Eds.), Handbook of strategy and management (pp. 72-98), Sage: Newbury Park, CA.


Marquardt, M.J. (2002), Building the learning organization: Master the five elements for corporate learning, Davis-Black: Palo Alto, CA.


Wexley, K.N. and Latham, G.P. (1982), Developing and training human resources in organizations, Scott Foresman: Glenview, IL.


Β. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ/ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ


Κεκές, Η.Η. (2007), Η Διαχείριση της Γνώσης στο Σύγχρονο Τεχνολογικό Περιβάλλον, Ατραπός: Αθήνα.


Γ. ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ (WEBSITES)

www.edee.gr
www.focus.gr
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ: Παρασκευή Δεκούλου, Υποψήφια Διδάκτωρ στο Τμήμα Δημοσιογραφίας και Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Οργανωσιακή Μάθηση στις Επιχειρήσεις Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας και Διαφήμισης στην Ελλάδα:
Η αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού μάθησης, της οργανωσιακής δομής και επίδοσης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2011
Τμήμα Δημοσιογραφίας & Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας

Αξιότιμη Κυρία / Αξιότιμε Κύριε,

Ονομάζομαι Εύη Δεκούλου και είμαι Υποψήφια Διδάκτωρ του Τμήματος Δημοσιογραφίας & Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης της ερευνητικής προσπάθειάς της διδακτορικής μου διατριβής που σχετίζεται με την επιχειρηματική γνώση και την ανάπτυξη ενός μοντέλου οργανισμού μάθησης, διεξάγεται πρωτογενή έρευνα. Συγκεκριμένα, διερευνάται: α) ο βαθμός στον οποίο οι ελληνικές εταιρείες επικοινωνίας έχουν ενσωματώσει στη λειτουργία τους τα χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης, και β) ο τρόπος διαφοροποίησης αυτών των χαρακτηριστικών ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής δομής και την οργανωσιακή απόδοση.

Δεδομένου ότι καθοριστικός παράγοντας της επιχείρησης του 21ου αιώνα είναι η ικανότητά της να αξιοποιεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της, την επιχειρηματική γνώση, οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσπαθούν να ενσωματώσουν την επιχειρηματική γνώση στη λειτουργία τους. Προκείμενον είναι να ενσωματώσουν την επιχειρηματική γνώση στη συστηματική απόκτηση, διάχυση και εφαρμογή νέας γνώσης. Δύο από τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική γνώση είναι η οργανωσιακή δομή και η οργανωσιακή απόδοση.

Η συμβολή σας στη διεξαγωγή της έρευνας είναι καθοριστική, και γι’ αυτό, θα σας παρακαλούσα να μου διαθέσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας. Το ερωτηματολόγιο που θα συμπληρώσετε είναι ανώνυμο, και οι πληροφορίες που θα προκύψουν θα είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Εύη Δεκούλου
Αλ. Παπαδιαμάντη 6
546 45 Θεσσαλονίκη
Τηλ: 6973390357 / 2310866969, E-mail: evidekoulou@gmail.com / evi103@hotmail.com
Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθένα από τα παρακάτω:

### 1. Στην εταιρεία μου, οι εργαζόμενοι:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ερωτήματα</th>
<th>Διαφωνώ Απόλυτα</th>
<th>Διαφωνώ</th>
<th>Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ</th>
<th>Συμφωνώ</th>
<th>Συμφωνώ Απόλυτα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Συζητούν ελεύθερα για τα λάθη προκειμένου να μαθαίνουν από αυτά.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Εντοπίζουν οι ιδιοί τις μαθησιακές τους ανάγκες με βάση τα μελλοντικά τους καθήκοντα.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Αλληλοβοηθούνται για να μαθαίνουν.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Μπορούν να λαμβάνουν οικονομική ενίσχυση και άλλες παροχές για την υποστήριξη της μάθησής τους.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Λαμβάνουν άδειες και διατίθεται αρκετός χρόνος για την υποστήριξη της μάθησής τους.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Βλέπουν τα προβλήματα στην εργασία τους σαν ευκαιρίες μάθησης.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Ανταμείβονται για την ενεργή συμμετοχή τους στη μάθηση.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>8. Ανταλλάσουν πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εργασίας τους (feedback) με ελευθερία και ειλικρίνεια.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>9. Ακούν τη γνώμη των άλλων με ελευθερία και ειλικρίνεια.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>10. Ανταλλάσουν πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εργασίας τους (feedback) με ελευθερία και ειλικρίνεια.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>11. Καθίζονται την άποψη τους, ζητάνε και τη γνώμη των άλλων.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>12. Συμπεριφέρονται με σεβασμό ο ένας στον άλλο.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>13. Συμπεριφέρονται με σεβασμό ο ένας στον άλλο.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 2. Στην εταιρεία μου, οι εργασιακές ομάδες:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ερωτήματα</th>
<th>Διαφωνώ Απόλυτα</th>
<th>Διαφωνώ</th>
<th>Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ</th>
<th>Συμφωνώ</th>
<th>Συμφωνώ Απόλυτα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Έχουν την ελευθερία να προσαρμόζουν τους στόχους τους όπως χρειάζεται.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Συμπεριφέρονται ισότιμα σε όλα τα μέλη, ανεξάρτητα από την ιεραρχία, την καταγωγή, το μορφωτικό επίπεδο ή άλλες διαφορές.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Εστιάζουν στο καθήκον της ομάδας και στο πόσο καλά εργάζεται η ομάδα.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Αναθεωρούν τη σκέψη τους μετά από ομαδική συζήτηση ή βάσει νέων πληροφοριών.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Ανταμείβονται για τα επιτεύγματα τους ως ομάδα.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Είναι πεπεισμένες ότι η επιχείρηση θα ενεργήσει βάσει των υποδείξεων τους.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3. Στην εταιρεία μου:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ερωτήματα</th>
<th>Διαφωνώ Απόλυτα</th>
<th>Διαφωνώ</th>
<th>Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ</th>
<th>Συμφωνώ</th>
<th>Συμφωνώ Απόλυτα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Χρησιμοποιούνται σε σταθερή βάση αμφίδρομοι τρόποι επικοινωνίας, όπως συστήματα υποβολής προτάσεων από το προσωπικό, ηλεκτρονικοί σίνακες ανακοινώσεων, ανοιχτές συγκέντρωσεις.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Οι εργαζόμενοι έχουν ανά πάσα στιγμή γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Τηρείται και ενημερώνεται συστηματικά βάσει δεδομένων με στοιχεία για τα προσόντα και τις ικανότητες των εργαζομένων.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3. Υπάρχουν συγκεκριμένα συστήματα που μετρούν τις αποκλίσεις μεταξύ της προγραμματισθείσας και της επιδιωκόμενης απόδοσης.

5. Η εταιρική γνώση είναι διαθέσιμη για όλους τους εργαζομένους.

6. Αποτιμώνται οι διαθέσεις πόρου και ο χρόνος που επενδύονται σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

8. Χρησιμοποιούνται τα εξής εργαλεία νέας τεχνολογίας:
   
   a) εταιρική ιστοσελίδα (website)
   
   b) εταιρικό εσωτερικό δίκτυο (intranet)
   
   c) σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)

4. Στην εταιρεία μου:

   1. Η ανάληψη προτοβουλιών αναγνωρίζεται.
   2. Παρέχονται στους εργαζομένους επιλογές σχετικά με τις εργασίες που τους ανατίθενται.
   3. Οι εργαζόμενοι καλούνται να συμβάλλουν στο εταιρικό όραμα.
   4. Οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο των πόρων που χρειάζονται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.
   5. Η ανάληψη υπολογισμού του πελατών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
   6. Τα άτομα διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας και ομάδων εργαζομένων.

5. Η εταιρεία μου:

   1. Βοηθά τους εργαζομένους να εξετάρουν την επαγγελματική με την οικογενειακή ζωή.
   2. Ενθαρρύνει τους εργαζομένους να σκέφτονται σφαιρικά.
   3. Ενθαρρύνει όλους τους εργαζομένους να μεταφέρουν τις απώλειες των πλεονασμάτων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
   4. Αναλογίζεται τον αντίκτυπο των αποφάσεων στο ηθικό των εργαζομένων.
   5. Εργάζεται μαζί με την τοπική κοινωνία για την καλοποίηση των αμοιβαίων αναγκών τους.
   6. Ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναζητούν τις λύσεις των προβλημάτων στο εσωτερικό της εταιρείας.

6. Στην εταιρεία μου, οι μάνατζερ/διοίκηση:

   1. Γενικά υποστηρίζουν τα αιτήματα των εργαζομένων για μάθηση και περαιτέρω εκπαίδευση.
   2. Μοιράζονται συστηματικά με τους εργαζομένους πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, τις τάσεις της αγοράς και την πορεία της εταιρείας.
   3. Παρακαλούν τους εργαζομένους να συμβάλλουν στην υλοποίηση του εταιρικού όραματος.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Στην εταιρεία μου, οι μάνατζερ/διοίκηση:</th>
<th>Διαφωνώ Απόλατα</th>
<th>Διαφωνώ</th>
<th>Ούτε Συμφωνο Ούτε Διαφωνώ</th>
<th>Συμφωνώ</th>
<th>Συμφωνώ Απόλατα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4. Καθοδηγούν και συμβουλεύονται τους υφισταμένους τους.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Συνεχίζουν αναζητούν ευκαιρίες μάθησης.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Εξεισφορείστη οι εταιρικές δραστηριότητες είναι συνεπείς με τις εταιρικές αξίες.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>7. Στην εταιρεία μου:</th>
<th>Διαφωνώ Απόλατα</th>
<th>Διαφωνώ</th>
<th>Ούτε Συμφωνο Ούτε Διαφωνώ</th>
<th>Συμφωνώ</th>
<th>Συμφωνώ Απόλατα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Η διεκπεραίωση κι ο συντονισμός των εργασιών βασίζονται:</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>α) στην παροχή περιοριστικών εντολών από τον προϊστάμενο.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>β) στην παροχή άμεσης εποπτείας από τον προϊστάμενο.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>γ) στην αιτήμα γενέση από τους εργαζόμενους των εργασιών που ορίζονται αυστηρά από τον προϊστάμενο</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>δ) στην υπαρξη σταθερών κανόνων και τυποποιημένον διαδικασιών.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>ε) στην αρχή οι ανώτεροι ορίζουν τους στόχους, ενώ οι εργαζόμενοι επεκτάνουν ή ιδιαί τον τρόπο και τα μέσα για να πετύχουν τους στόχους αυτούς.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>ςτ) στην υψηλή εξεισφορά και την καταχώρηση συγκεκριμένων κανονίσεων από την πλευρά των εργαζόμενων.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Ο προϊστάμενος έχει την κύρια ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας των υφισταμένων του.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Η εργασιακή συμπεριφορά διέπεται από τυπικούς κανόνες.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Η διεκπεραίωση των εργασιών βασίζεται στον αμοιβαίο συντονισμό:</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>α) μεταξύ των εργαζόμενων κάθε ομάδας εργασίας.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>β) μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργασίας.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο και τη διαχείριση των εργασιών που διεκπεραίνονται.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Δίνεται έμφαση στην εσωτερική επικοινωνία και το συντονισμό της εργασίας (μέσω coordination manager, επιτροπών συντονισμού, κ.ά.).</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Υπάρχει σαφής και αυστηρός διαχωρισμός καθηκόντων των εργαζομένων.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>8. Οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος είναι διαφοροποιημένες και ξεκάθαρες.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>9. Οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο και τη διαχείριση των εργασιών που διεκπεραίνονται.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>10. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι εκπαίδευσης:</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>a) κατά την εργασία (εναλλαγή θέσεων εργασίας, καθοδήγηση μέντορα, εκμάθηση)</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>β) εκτός εργασίας (διαλέξεις, σεμινάρια, μάθηση εξ’ άποστάσεως)</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>11. Οι εργαζόμενοι μυούνται στην εταιρική κουλτούρα μέσω επίσημης εκπαιδευτικής διδακτικής.</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
<td>❑</td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>Λιαφονονό Απόλυτα</td>
<td>Διαφωνονό</td>
<td>Ούτε Συμφωνονό Ούτε Διαφωνονό</td>
<td>Συμφωνονό</td>
<td>Συμφωνονό Απόλυτα</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>-------------------</td>
<td>-----------</td>
<td>-----------------------------</td>
<td>-----------</td>
<td>-------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>12. Οι ομάδες εργασίας απαρτίζονται από εργαζομένους:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>a) που έχουν κοινές γνώσεις και δεξιότητες</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>β) εκτελούν κοινές λειτουργίες και κοινά εργασιακά καθήκοντα</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>γ) εκτελούν τα καθήκοντά τους την ίδια χρονική περίοδο</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>13. Οι ομάδες εργασίας απαρτίζονται από εργαζομένους που παίζουν αρμοδιότητες και γνώσεις, και συγκροτούνται με βάση:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>a) το προϊόν που παράγουν / την υπηρεσία που παρέχουν</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>β) τον πελάτη που εξυπηρετούν</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>γ) τη γεωγραφική περιοχή για την οποία εργάζονται</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>14. Οι ομάδες εργασίας είναι μεγάλες σε μέγεθος:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>a) στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>β) στα μεσαία επίπεδα ιεραρχίας</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>γ) στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>15. Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται με κριτήριο την επίτευξη μετρήσιμων ποσοτικά και χρονικά στόχων.</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>16. Προκαθορίζονται συγκεκριμένες δράσεις για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>17. Στη λήψη αποφάσεων συμμετέχουν:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>a) άτομα από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, κι όχι μόνο από την ανώτερη διοίκηση</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>β) εκτός από τα αρμόδια μεσαία στελέχη, εργαζόμενοι με εξειδικευμένες γνώσεις σε κάθε θέμα (experts)</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>γ) όλα τα τμήματα</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>8.</th>
<th>Λιαφονονό Απόλυτα</th>
<th>Διαφωνονό</th>
<th>Ούτε Συμφωνονό Ούτε Διαφωνονό</th>
<th>Συμφωνονό</th>
<th>Συμφωνονό Απόλυτα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1. Στην εταιρεία μου, τα μέσα παραγωγής (εργαλεία, υποδομές):</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>a) χρησιμοποιούνται βάσει σταθερών κανόνων και διαδικασιών ρουτίνας.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>β) είναι πολύπλοκα κι η χρήση τους περιλαμβάνει πολλαπλές διαδικασίες.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>γ) διαμοιράζονται αποτελεσματικά στα διάφορα τμήματα.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2. Στην εταιρεία μου, η εξουσία κι ο έλεγχος ασκούνται από:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>a) τον ιδιοκτήτη / την ανώτερη διοίκηση</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>β) τα μεσαία στελέχη</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>γ) εμπειρογνώμονες (experts)</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>δ) τον παραγωγικό πυρήνα</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>ε) έμμεσους παράγοντες, όπως προμηθευτές, σημαντικούς πελάτες, κρατικές αρχές, κ.ά.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>3. Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία μου είναι:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>a) περισσότερο σταθερό (χωρίς απρόσμενες τεχνολογικές/οικονομικές/ πολιτικές εξελίξεις ή αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις) παρά δυναμικό (με γρήγορες τεχνολογικές/οικονομικές/ πολιτικές εξελίξεις &amp; αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις)</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>
β) περισσότερο απλό (απαιτείται απλή γνώση για την παραγωγή απλών προϊόντων/υπηρεσιών) παρά σύνθετο (απαιτείται σύνθετη γνώση για την παραγωγή πολύπλοκων προϊόντων/υπηρεσιών)

γ) περισσότερο ομοιόμορφο (παρέχεται περιορισμένη γκάμα προϊόντων/υπηρεσιών σε περιορισμένη γκάμα πελατών) παρά ανομοιογενές (παρέχεται ευρεία γκάμα προϊόντων/υπηρεσιών σε ευρεία γκάμα πελατών)

d) περισσότερο φιλικό (με περιορισμένο ανταγωνισμό, πληθώρα διαθέσιμων πόρων και καλές εταιρικές σχέσεις με τις αρχές) παρά εχθρικό (με έντονο ανταγωνισμό, περιορισμένους διαθέσιμους πόρους και μη ευνοϊκές εταιρικές σχέσεις με τις αρχές)

9. Αξιολογείστε τη φετινή απόδοση της εταιρείας σας σε σχέση με αυτήν των τριών τελευταίων ετών σε κάθενα από τους παρακάτω τομείς.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Πολύ Χαμηλή</th>
<th>Χαμηλή</th>
<th>Ούτε</th>
<th>Συμφωνού</th>
<th>Υψηλή</th>
<th>Πολύ Υψηλή</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Μεικτά Έσοδα</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Καθαρά Κέρδη</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Ρυθμός Αύξησης Πωλήσεων</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. Απόδοση Επένδυσης (Return On Investment)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5. Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων (Return On Equity)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6. Μείωση Λειτουργικού Κόστους</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7. Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8. Μέση παραγωγικότητα ανά υπάλληλο</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9. Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10. Ικανοποίηση των εργαζομένων</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11. Συνεργασία αλλαγής προσωπικού</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12. Ο χρόνος που μεσολαβεί από τη σύλληψη ως την υλοποίηση μίας ιδέας με τη μορφή ενός νέου &quot;προϊόντος&quot;/μίας νέας υπηρεσίας</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13. Μερίδιο αγοράς</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14. Ικανοποίηση πελατών</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15. Διατήρηση πιστών πελατών</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16. Απόκτηση νέων πελατών</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17. Εικόνα εταιρείας και φήμη</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18. Ανάπτυξη και επεξεργασία νέων &quot;προϊόντων&quot;/υπηρεσιών</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19. Βελτίωση των υπαρχόντων &quot;προϊόντων&quot;/υπηρεσιών</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20. Ανάπτυξη νέων εργασιακών πρακτικών</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21. Αριθμός νέων προτάσεων και ιδεών που υιοθετήθηκαν</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22. Διαπόνη για την εκπαίδευση του προσωπικού</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23. Επένδυση στη νέα τεχνολογία</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Προσωπικά Στοιχεία

<table>
<thead>
<tr>
<th>ΦΥΛΟ</th>
<th>Άνδρας</th>
<th>Γυναίκα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ΗΛΙΚΙΑ</td>
<td>18-30</td>
<td>31-40</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>41-50</td>
<td>51-60</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>&gt; 60</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Εκπαίδευση

- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

### Προϋπηρεσία στην Εταιρεία

- έτη (παρακαλώ συμπληρώστε με αριθμό)

### Συνολική Προϋπηρεσία

- έτη (παρακαλώ συμπληρώστε με αριθμό)

### Σύνολο Μηνιαίων Αποδοχών

- έως €1.600
- €1.601-€2.000
- €2.001-€2.750
- €2.751-€3.500
- > €3.500

### Θέση Που Κατέχω

- (παρακαλώ συμπληρώστε ολογράφως)

### Σχέση Εργασίας

- Πλήρης Απασχόληση
- Μερική Απασχόληση
- Εξωτερικός/ή Συνεργάτης

### Ηλικία Εταιρείας

- Η εταιρεία λειτουργεί: έτη (παρακαλώ συμπληρώστε με αριθμό)

### Μέγεθος Εταιρείας

- Η εταιρεία απασχολεί: εργαζόμενους (παρακαλώ συμπληρώστε με αριθμό)

### Κλάδος Εταιρείας

- Διαφήμιση
- Ημερήσιος Τύπος
- Περιοδικός Τύπος
- Ραδιόφωνο
- Τηλεόραση

### Εδρα Εταιρείας

- Αθήνα
- Ηράκλειο
- Θεσσαλονίκη
- Πάτρα
- Λάρισα
- Άλλο
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Γράφημα ΠΙ: Συσχέτιση μεταξύ Ηλικίας & Φύλου

Πίνακας ΠΙ: Συσχέτιση μεταξύ Ηλικίας & Φύλου

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ηλικία</th>
<th>Φύλο</th>
<th>Ανδρας</th>
<th>Γυναίκα</th>
<th>Σύνολο</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>18 - 30</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>50,0%</td>
<td>50,0%</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>31 - 40</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>54</td>
<td>76</td>
<td>130</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>41,5%</td>
<td>58,5%</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>41 - 50</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>96</td>
<td>55</td>
<td>151</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>63,6%</td>
<td>36,4%</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>51 - 60</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>35</td>
<td>6</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>85,4%</td>
<td>14,6%</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 60</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>66,7%</td>
<td>33,3%</td>
<td>100,0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Πίνακας Π2: Συσχέτιση μεταξύ Φύλου & Συνολικής Προϋπηρεσίας

<table>
<thead>
<tr>
<th>Συνολική Προϋπηρεσία</th>
<th>Μέχρι</th>
<th>Πλήθος</th>
<th>Άνδρας</th>
<th>Γυναίκα</th>
<th>Σύνολο</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Έως 5 έτη</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>6 – 10 έτη</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7</td>
<td>14</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>11 – 15 έτη</td>
<td></td>
<td></td>
<td>35</td>
<td>50</td>
<td>85</td>
</tr>
<tr>
<td>16 – 20 έτη</td>
<td></td>
<td></td>
<td>50</td>
<td>33</td>
<td>83</td>
</tr>
<tr>
<td>21 – 25 έτη</td>
<td></td>
<td></td>
<td>53</td>
<td>31</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 25 έτη</td>
<td></td>
<td></td>
<td>45</td>
<td>12</td>
<td>57</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Πίνακας Π3: Συνεχέτης Φύλου & Θέσης Εργασίας

<table>
<thead>
<tr>
<th>Θέση Εργασίας</th>
<th>Φύλο</th>
<th>Άνδρες</th>
<th>Γυναίκα</th>
<th>Σύνολο</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>7</td>
<td>16</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>3,7%</td>
<td>11,4%</td>
<td>7,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Εξυπηρέτησης Πελατών</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>45</td>
<td>14</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>23,7%</td>
<td>10,0%</td>
<td>17,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>3</td>
<td>15</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>%</td>
<td>1,6%</td>
<td>0,0%</td>
<td>0,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Δυναμικού</td>
<td>%</td>
<td>1,6%</td>
<td>1,4%</td>
<td>1,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>2</td>
<td>8</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Δημιουργικού</td>
<td>%</td>
<td>2,6%</td>
<td>3,6%</td>
<td>3,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Συνταξης</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Ειδήσεων &amp; Ενημέρωσης</td>
<td>%</td>
<td>1,6%</td>
<td>0,0%</td>
<td>0,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Προγράμματος</td>
<td>%</td>
<td>2,6%</td>
<td>2,1%</td>
<td>2,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής Σύνταξης</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>17</td>
<td>16</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>%</td>
<td>8,9%</td>
<td>11,4%</td>
<td>10,0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Συμβουλο &amp; Σύμβουλος</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>51</td>
<td>14</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%</td>
<td>26,8%</td>
<td>10,0%</td>
<td>19,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Εκδότης</td>
<td>%</td>
<td>2,1%</td>
<td>1,4%</td>
<td>1,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>26</td>
<td>32</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>Εμπορικούς</td>
<td>%</td>
<td>13,7%</td>
<td>22,9%</td>
<td>17,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Διευθυντής</td>
<td>Πλήθος</td>
<td>19</td>
<td>13</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>Οικονομικούς Διευθυντής</td>
<td>%</td>
<td>10,0%</td>
<td>9,3%</td>
<td>9,7%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Συσχέτιση Φύλου & Κλάδου

Γράφημα Π3: Συσχέτιση μεταξύ Φύλου & Κλάδου
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Πίνακας Π4: Οι Απαντήσεις του Δείγματος για τον Οργανισμό Μάθησης

<table>
<thead>
<tr>
<th>ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ</th>
<th>Λιαφονικός Απόλυτα</th>
<th>Διαφονικός Ψηφοφόρος</th>
<th>Συμφωνούν Όστε Συμφωνούν Όστε Διαφονικός</th>
<th>Συμφωνούν</th>
<th>Συμφωνούν ΟΣΔ Απόλυτα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ, ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:</td>
<td>ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ, ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:</td>
<td>ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ, ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1.1 Συζήτηση για τα λάθη προκειμένου</td>
<td>0.0</td>
<td>7.9</td>
<td>31.2</td>
<td>43.0</td>
<td>17.9</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2 Εντοπίζουν τις προκλήσεις</td>
<td>2.1</td>
<td>30.9</td>
<td>43.9</td>
<td>21.5</td>
<td>1.5</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3 Αλληλοανοικτοί</td>
<td>1.5</td>
<td>10.6</td>
<td>31.5</td>
<td>40.9</td>
<td>15.5</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4 Εκπαιδεύουν ενεργά</td>
<td>27.3</td>
<td>37.3</td>
<td>26.4</td>
<td>8.2</td>
<td>0.9</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5 Εκπαιδεύουν ακριβώς</td>
<td>14.5</td>
<td>33.0</td>
<td>27.9</td>
<td>18.5</td>
<td>6.1</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6 Εκπαιδεύουν την ευκολοποίηση</td>
<td>6.1</td>
<td>23.6</td>
<td>38.8</td>
<td>25.2</td>
<td>6.4</td>
</tr>
<tr>
<td>1.7 Ανταμείβονται για την ευεξία</td>
<td>25.8</td>
<td>40.3</td>
<td>23.0</td>
<td>8.5</td>
<td>2.4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Συνεχής Μάθηση

<table>
<thead>
<tr>
<th>ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ &amp; ΔΙΑΛΟΓΟΣ</th>
<th>ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ &amp; ΔΙΑΛΟΓΟΣ</th>
<th>ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ &amp; ΔΙΑΛΟΓΟΣ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ, ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:</td>
<td>ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ, ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:</td>
<td>ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ, ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:</td>
</tr>
<tr>
<td>1.8 Ανταλλάσσουν πληροφορίες</td>
<td>3.3</td>
<td>17.0</td>
</tr>
<tr>
<td>1.9 Ανταλλάσσουν πληροφορίες</td>
<td>1.2</td>
<td>8.5</td>
</tr>
<tr>
<td>1.10 Ανταλλάσσουν πληροφορίες</td>
<td>4.2</td>
<td>21.8</td>
</tr>
<tr>
<td>1.11 Ανταλλάσσουν πληροφορίες</td>
<td>0.6</td>
<td>9.7</td>
</tr>
<tr>
<td>1.12 Ανταλλάσσουν πληροφορίες</td>
<td>0.0</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>1.13 Ανταλλάσσουν πληροφορίες</td>
<td>2.4</td>
<td>20.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Στην εταιρεία μου, οι εργασιακές ομάδες:

2.1 Έχουν την ελευθερία να προσαρμόζουν τους στόχους τους όπως χρειάζεται. 
Συμφωνώ: 30,3, Συμφωνώ: 39,4, Διαφωνώ: 17,6, Απόλυτα: 7,6

2.2 Συμπεριφέρονται ισότιμα σε όλα τα μέλη, ανεξάρτητα από την ιεραρχία, την καταγωγή, το μορφωτικό επίπεδο ή άλλες διαφορές. 
Συμφωνώ: 27,3, Συμφωνώ: 39,4, Διαφωνώ: 17,6, Απόλυτα: 7,6

Ομαδική Μάθηση

2.3 Εστιάζουν τόσο στο καθήκον της ομάδας όσο και στο πόσο καλά εργάζεται η ομάδα. 
Διαφωνώ: 2,7, Διαφωνώ: 3,7, Συμφωνώ: 1,6, Συμφωνώ: 2,8

2.4 Αναθεωρούν τη σκέψη τους μετά από ομαδική συζήτηση ή βάσει νέων πληροφοριών. 
Διαφωνώ: 13,6, Διαφωνώ: 27,3, Συμφωνώ: 39,4, Συμφωνώ: 17,6

2.5 Ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους ως ομάδα. 
Διαφωνώ: 9,4, Διαφωνώ: 36,7, Συμφωνώ: 14,2, Συμφωνώ: 7,2

2.6 Είναι πεπεισμένες ότι η επιχείρηση θα ενεργήσει βάσει των υποδείξεών τους. 
Συμφωνώ: 37,9, Συμφωνώ: 20,3, Διαφωνώ: 6,7, Συμφωνώ: 28,5

Ενσωματωμένα Συστήματα

3.1 Χρησιμοποιούνται σε σταθερή βάση αμφίδρομοι τρόποι επικοινωνίας, όπως συστήματα υποβολής προτάσεων από το προσωπικό, ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων, ανοιχτές συγκεντρώσεις. 
Διαφωνώ: 32,1, Διαφωνώ: 22,4, Συμφωνώ: 22,4, Συμφωνώ: 11,5

3.2 Οι εργαζόμενοι έχουν ανά πάσα στιγμή γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται. 
Διαφωνώ: 20,9, Διαφωνώ: 50,6, Συμφωνώ: 24,2, Συμφωνώ: 11,5

3.3 Τηρείται και ενημερώνεται συστηματικά βάση δεδομένων με στοιχεία για τα προσόντα και τις ικανότητες των εργαζόμενων. 
Διαφωνώ: 20,3, Διαφωνώ: 8,8, Συμφωνώ: 6,1, Συμφωνώ: 11,5

3.4 Υπάρχουν συγκεκριμένα συστήματα που μετρούν τις αποκλίσεις μεταξύ της πραγματοποιηθείσας και της επιδιορθώσιμης απόδοσης. 
Διαφωνώ: 15,8, Διαφωνώ: 13,6, Συμφωνώ: 5,8, Συμφωνώ: 11,5

3.5 Η εταιρική γνώση είναι διαθέσιμη για όλους τους εργαζόμενους. 
Διαφωνώ: 30,0, Διαφωνώ: 33,3, Συμφωνώ: 19,7, Συμφωνώ: 11,5

3.6 Αποτιμώνται οι διαθέσιμοι πόροι και ο χρόνος που επιπλέονται σε εκπαιδευτικά προγράμματα. 
Διαφωνώ: 24,2, Διαφωνώ: 11,8, Συμφωνώ: 6,7, Συμφωνώ: 11,5

336
<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Ποσοστό %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Απόλυτο</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Συμφωνο</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Διαφωνο</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Στην εταιρεία μου:**

3.7 Γίνεται συστηματική καταγραφή και αποθήκευση γνώσεων/πληροφοριών σε εταιρικές βάσεις δεδομένων.

3.8 Χρησιμοποιούνται τα εξής εργαλεία νέας τεχνολογίας:

- α) εταιρική ιστοσελίδα (website)
- β) εταιρικό εσωτερικό δίκτυο (intranet)
- γ) σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)

**Καταγραφή & Αποθήκευση Γνώσεων/Πληροφοριών**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Στην εταιρεία μου:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.1 Η ανάληψη πρωτοβουλιών αναγνωρίζεται.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 Παρέχονται στους εργαζόμενους επιλογές σχετικά με τις εργασίες που τους αντίθεται.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3 Οι εργαζόμενοι καλούνται να συμβάλλουν στο εταιρικό όραμα.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4 Οι εργαζόμενοι έχουν τον ελεγχό των πόρων που χρειάζονται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5 Η ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου υποστηρίζεται.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.6 Τα άτομα διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας και ομάδων εργασίας κατευθύνονται από ένα κοινό όραμα.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Ενδυνάμωση**

5.1 Βοηθά τους εργαζόμενους να εξσορροπούν την επαγγελματική με την οικογενειακή ζωή.

5.2 Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκέφτονται σφαιρικά.

5.3 Ενθαρρύνει όλους τους εργαζόμενους να μεταφέρουν τις απόψεις των πελατών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

5.4 Αναλογίζεται τον αντίκτυπο των αποφάσεων στο ηθικό των εργαζόμενων.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Ποσοστό %</th>
<th>Λιαφονόν Απόλυτα</th>
<th>Λιαφονόν Ούτε</th>
<th>Συμφωνον Ούτε</th>
<th>Συμφωνον Ούτε Λιαφονον</th>
<th>Συμφωνον Απόλυτα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Συστημική Σύνδεση</td>
<td>5.5 Εργάζεται μαζί με την τοπική κοινωνία για την ικανοποίηση των αμοιβαίων αναγκών τους</td>
<td>30,9</td>
<td>28,5</td>
<td>18,8</td>
<td>16,7</td>
<td>5,2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου, οι μάνατζερ/διοίκηση:</td>
<td>6.1 Γενικά υποστηρίζουν τα αιτήματα των εργαζόμενων για μάθηση και περαιτέρω εκπαίδευση.</td>
<td>4,5</td>
<td>14,5</td>
<td>43,3</td>
<td>28,5</td>
<td>9,1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>6.2 Μοιράζονται συστηματικά με τους εργαζόμενους πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, τις τάσεις της αγοράς και την πορεία της εταιρείας.</td>
<td>1,2</td>
<td>10,0</td>
<td>20,9</td>
<td>45,2</td>
<td>22,7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου, οι μάνατζερ/διοίκηση:</td>
<td>6.3 Παρακινούν τους εργαζόμενους να συμβάλλουν στην υλοποίηση του εταιρικού οράματος.</td>
<td>1,5</td>
<td>4,2</td>
<td>18,2</td>
<td>43,9</td>
<td>32,1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>6.4 Καθοδηγούν και συμβουλεύουν τους υφισταμένους τους υφισταμένους τους.</td>
<td>1,2</td>
<td>8,2</td>
<td>20,6</td>
<td>41,5</td>
<td>28,5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου, οι μάνατζερ/διοίκηση:</td>
<td>6.5 Συνεχώς αναζητούν ευκαιρίες μάθησης.</td>
<td>10,3</td>
<td>32,1</td>
<td>36,1</td>
<td>18,2</td>
<td>3,3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>6.6 Εξασφαλίζουν ότι οι εταιρικές δραστηριότητες είναι συνεπείς με τις εταιρικές αξίες.</td>
<td>3,3</td>
<td>12,1</td>
<td>27,9</td>
<td>34,8</td>
<td>21,8</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

338
Πίνακας ΙΠ: Οι Απαντήσεις του Δείγματος για την Οργανωσιακή Δομή

<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Διαφωνώ</th>
<th>Απόλυτα</th>
<th>Συμφωνώ</th>
<th>Ούτε Συμφωνο</th>
<th>Ούτε Διαφωνο</th>
<th>Συμφωνο</th>
<th>Συμφωνο</th>
<th>Ποσοστό %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ερωτήσεις</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Στην εταιρεία μου:  
7.1 Η διεκπεραίωση και ο συντονισμός των εργασιών βασίζονται: 
δ) στην ύπαρξη σταθερών κανόνων και τυποποιημένων διαδικασιών. | 2.7 | 11.8 | 29.4 | 45.2 | 10.9 |
| Τυποποίηση |           |         |        |       |             |             |       |       |          |
| Στην εταιρεία μου:  
7.3 Η εργασιακή συμπεριφορά διέπεται από τυπικούς κανόνες. | 5.2 | 20.0 | 34.8 | 30.0 | 10.0 |
| Στην εταιρεία μου:  
7.17 Στη λήψη αποφάσεων συμμετέχουν: 
α) άτομα από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, και όχι μόνο από την ανώτερη διοίκηση. | 10.9 | 23.6 | 32.7 | 28.5 | 4.2 |
| Αποκέντρωση |           |         |        |       |             |             |       |       |          |
| β) εκτός από τα αρμόδια μεσαία στελέχη, εργαζόμενοι με εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε κάθε θέμα (experts). | 8.8 | 26.4 | 35.2 | 24.5 | 5.2 |
| γ) όλα τα τμήματα. | 20.6 | 34.8 | 27.3 | 12.7 | 4.5 |
| Στην εταιρεία μου:  
7.7 Υπάρχει σαφής και αυστηρός διαχωρισμός καθηκόντων των εργαζομένων. | 2.4 | 10.0 | 27.9 | 38.2 | 21.5 |
| Εξειδίκευση |           |         |        |       |             |             |       |       |          |
| 7.8 Οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος είναι διαφοροποιημένες και ξεκαθαρεύουν | 0.6 | 11.5 | 22.1 | 40.3 | 25.5 |
| 7.9 Οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο και τη διαχείριση των εργασιών που διεκπεραιώνουν. | 3.5 | 12.4 | 46.9 | 30.1 | 7.0 |
Στην εταιρεία μου:

7.10 Προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι εκπαίδευσης:

- α) κατά την εργασία (εναλλαγή θέσεων εργασίας, καθοδήγηση μέντορα, εκγύμναση).
  18,8  25,8  29,4  22,1  3,9
- β) εκτός εργασίας (διαλέξεις, σεμινάρια, μάθηση εξ’ αποστάσεως).
  14,5  46,1  31,2  7,0  1,2

7.11 Οι εργαζόμενοι μπορούν να διαφωνήσουν μέσω επισήμης εκπαιδευτικής διαδικασίας.
  40,0  34,5  15,5  7,0  3,0

Στην εταιρεία μου:

7.4 Η διεκπεραίωση των εργασιών βασίζεται στον αμοιβαίο συντονισμό:

- α) μεταξύ των εργαζόμενων κάθε ομάδας εργασίας.
  0,3  5,2  16,4  53,6  24,5
- β) μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργασίας.
  1,5  13,6  33,3  40,0  11,5

7.5 Οι εργαζόμενοι είναι οι κύριοι υπεύθυνοι για την αποτέλεσμα της εργασίας τους.
  6,4  37,6  40,3  14,5  1,2

7.6 Δίνεται έμφαση στην εσωτερική επικοινωνία και το συντονισμό της εργασίας (μέσω coordination manager, επιτροπών συντονισμού, κ.ά.).
  8,5  22,7  28,5  29,4  10,9

Στην εταιρεία μου:

7.1 Η διεκπεραίωση και ο συντονισμός των εργασιών βασίζονται:

- α) στην παροχή περιοριστικών εντολών από τον προϊστάμενο.
  5,5  26,7  37,9  27,6  2,4
- β) στην παροχή άμεσης εποπτείας από τον προϊστάμενο.
  1,2  7,6  33,3  50,6  7,3
- γ) στην απλή εκτέλεση από τους εργαζόμενους των εργασιών που ορίζονται αυτοτιμή από τον προϊστάμενο.
  20,9  48,8  17,0  12,7  0,6
<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Ποσοστό %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Λιαφονόν Απόλυτα</td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου, :</td>
<td>7.2 O προϊστάμενος έχει την κύρια ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας των υφισταμένων του.</td>
<td>0.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Λειτουργική Ομαδοποίηση</td>
<td>Στην εταιρεία μου, :</td>
<td>7.12 Οι ομάδες εργασίας απαρτίζονται από εργαζόμενους που:</td>
</tr>
<tr>
<td>ο) έχουν κοινές γνώσεις και δεξιότητες.</td>
<td>1.8</td>
<td>11.8</td>
</tr>
<tr>
<td>β) εκτελούν κοινές λειτουργίες και κοινά εργασιακά καθήκοντα.</td>
<td>γ) εκτελούν τα καθήκοντά τους την ίδια χρονική περίοδο</td>
<td>25.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ομαδοποίηση Βασιζόμενη στην Αγορά</td>
<td>Στην εταιρεία μου, :</td>
<td>7.13 Οι ομάδες εργασίας απαρτίζονται από εργαζόμενους ποικίλων αρμοδιοτήτων και γνώσεων, και συγκροτούνται με βάση:</td>
</tr>
<tr>
<td>α) το προϊόν που παράγουν / την υπηρεσία που παρέχουν</td>
<td>β) τον πελάτη που εξυπηρετούν</td>
<td>62.7</td>
</tr>
<tr>
<td>γ) τη γεωγραφική περιοχή για την οποία εργάζονται</td>
<td>60.0</td>
<td>19.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Μέγεθος Ομάδων Εργασίας</td>
<td>Στην εταιρεία μου, :</td>
<td>7.14 Οι ομάδες εργασίας είναι μεγάλες σε μέγεθος:</td>
</tr>
<tr>
<td>α) στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας.</td>
<td>β) στα μεσαία επίπεδα ιεραρχίας.</td>
<td>11.5</td>
</tr>
<tr>
<td>γ) στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας.</td>
<td>9.4</td>
<td>16.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Συστήματα Σχεδιασμού &amp; Ελέγχου</td>
<td>Στην εταιρεία μου, :</td>
<td>7.15 Η απόδοση των εργαζόμενων αξιολογείται με κριτήριο την επίτευξη μετρήσιμων ποσοτικά και χρονικά στόχων.</td>
</tr>
<tr>
<td>7.16 Προκαθορίζονται συγκεκριμένες δράσεις για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.</td>
<td>3.9</td>
<td>11.2</td>
</tr>
</tbody>
</table>
8.1 Στην εταιρεία μου, τα μέσα παραγωγής (εργαλεία, υποδομές):

<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Τεχνικό Σύστημα</td>
<td>a) χρησιμοποιούνται βάσει σταθερών κανόνων και διαδικασιών rουτίνας.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>β) είναι πολύπλοκα και η χρήση τους περιλαμβάνει πολλαπλές διαδικασίες.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>γ) διαμοιράζονται αποτελεσματικά στα διάφορα τμήματα.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ποσοστό %</th>
<th>Λιαφονόν Απόλυτα</th>
<th>Λιαφονόν ούτε</th>
<th>Ούτε Συμφωνόν</th>
<th>Ούτε Διαφωνόν</th>
<th>Συμφωνόν</th>
<th>Συμφωνόν Απόλυτα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a)</td>
<td>3,3</td>
<td>7,0</td>
<td>25,8</td>
<td>44,8</td>
<td>19,1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>β)</td>
<td>14,2</td>
<td>34,5</td>
<td>30,9</td>
<td>18,2</td>
<td>2,1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>γ)</td>
<td>5,2</td>
<td>14,2</td>
<td>36,4</td>
<td>34,5</td>
<td>9,7</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

8.2 Στην εταιρεία μου, η εξουσία και ο έλεγχος ασκούνται από:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Πηγές Εξουσίας</th>
<th>α) τον ιδιοκτήτη / την ανώτερη διοίκηση</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>β) τα μεσαία στελέχη</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>γ) εμπειρογνώμονες (experts)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>δ) τον παραγωγικό πυρήνα</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ε) έμμεσους παράγοντες, όπως προμηθευτές, σημαντικοί πελάτες, κρατικές αρχές, κ.α.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ποσοστό %</th>
<th>Λιαφονόν Απόλυτα</th>
<th>Λιαφονόν ούτε</th>
<th>Ούτε Συμφωνόν</th>
<th>Ούτε Διαφωνόν</th>
<th>Συμφωνόν</th>
<th>Συμφωνόν Απόλυτα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>α)</td>
<td>1,2</td>
<td>0,3</td>
<td>2,4</td>
<td>25,5</td>
<td>70,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>β)</td>
<td>6,1</td>
<td>21,5</td>
<td>44,5</td>
<td>26,1</td>
<td>1,8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>γ)</td>
<td>21,2</td>
<td>33,6</td>
<td>32,7</td>
<td>12,1</td>
<td>0,3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>δ)</td>
<td>29,7</td>
<td>37,0</td>
<td>25,8</td>
<td>6,7</td>
<td>0,9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ε)</td>
<td>40,6</td>
<td>31,5</td>
<td>20,9</td>
<td>5,8</td>
<td>1,2</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

8.3 Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία μου είναι:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ποσοστό %</th>
<th>Λιαφονόν Απόλυτα</th>
<th>Λιαφονόν ούτε</th>
<th>Ούτε Συμφωνόν</th>
<th>Ούτε Διαφωνόν</th>
<th>Συμφωνόν</th>
<th>Συμφωνόν Απόλυτα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>α)</td>
<td>21,2</td>
<td>32,7</td>
<td>19,7</td>
<td>21,8</td>
<td>4,5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>β)</td>
<td>13,6</td>
<td>39,1</td>
<td>29,4</td>
<td>16,1</td>
<td>1,8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>γ)</td>
<td>11,2</td>
<td>29,4</td>
<td>31,2</td>
<td>23,9</td>
<td>4,2</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

342
δ) περισσότερο φιλικό (με περιορισμένο ανταγωνισμό, πληθώρα διαθέσιμων πόρων και καλές εταιρικές σχέσεις με τις αρχές) παρά εχθρικό (με έντονο ανταγωνισμό, περιορισμένους διαθέσιμους πόρους και μη ευνοϊκές εταιρικές σχέσεις με τις αρχές).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Ποσοστό %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Διαφωνώ Απόλυτα</td>
<td>Διαφωνώ Ούτε</td>
<td>Συμφωνώ Ούτε</td>
</tr>
<tr>
<td>Συμφωνώ Απόλυτα</td>
<td>Συμφωνώ Ούτε</td>
<td>Συμφωνώ Ούτε</td>
</tr>
<tr>
<td>Συμφωνώ Ούτε</td>
<td>Συμφωνώ Ούτε</td>
<td>Συμφωνώ Ούτε</td>
</tr>
<tr>
<td>Ούτε Συμφωνώ Ούτε</td>
<td>Ούτε Συμφωνώ Ούτε</td>
<td>Ούτε Συμφωνώ Ούτε</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Πίνακας Π6: Οι Απαντήσεις του Δείγματος για την Οργανωσιακή Επίδοση

<table>
<thead>
<tr>
<th>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ</th>
<th>Ποσοστό %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Πολύ</td>
<td>Χαμηλή</td>
</tr>
<tr>
<td>Αξιολογείστε τη φετινή επίδοση της εταιρείας σας σε σχέση με αυτή των τριών τελευταίων ετών σε καθέναν από τους παρακάτω τομείς.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ως Εταιρική Επιτυχία</td>
<td>Ποσοστό %</td>
</tr>
<tr>
<td>9.1 Μεικτά Έσοδα</td>
<td>3,9</td>
</tr>
<tr>
<td>9.2 Καθαρά Κέρδη</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>9.3 Ρυθμός Αύξησης Πωλήσεων</td>
<td>25,2</td>
</tr>
<tr>
<td>9.4 Απόδοση Επένδυσης (ROI)</td>
<td>12,7</td>
</tr>
<tr>
<td>9.5 Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)</td>
<td>19,1</td>
</tr>
<tr>
<td>9.6 Μέση Παραγωγικότητα Κόστους</td>
<td>1,8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Εσωτερικές Διαδικασίες</th>
<th>Ποσοστό %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>9.7 Αποτελεσματικότητα Εσωτερικών Διαδικασιών</td>
<td>3,6</td>
</tr>
<tr>
<td>9.8 Μέση Παραγωγικότητα ανά Υπάλληλο</td>
<td>14,8</td>
</tr>
<tr>
<td>9.9 Συνεργασία μεταξύ των Εργαζόμενων</td>
<td>1,5</td>
</tr>
<tr>
<td>9.10 Ικανοποίηση των Εργαζόμενων</td>
<td>6,1</td>
</tr>
<tr>
<td>9.11 Συγχρόνη Αλλαγής Προσωπικού</td>
<td>3,6</td>
</tr>
<tr>
<td>9.12 Ο χρόνος που μεσολαβεί από τη σύλληψη ως την υλοποίηση μιας ιδέας με τη μορφή ενός νέου &quot;προϊόντος&quot;/μιας νέας υπηρεσίας</td>
<td>7,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Διαστάσεις</td>
<td>Ερωτήσεις</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Σχέσεις με τους Πελάτες</td>
<td>9.13 Μεριδίο Αγοράς</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.14 Ικανοποίηση Πελατών</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.15 Διατήρηση Πιστών Πελατών</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.16 Απόκτηση Νέων Πελατών</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.17 Εικόνα Εταιρείας και Φήμη</td>
</tr>
<tr>
<td>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</td>
<td>9.18 Ανάπτυξη και Εισαγωγή Νέων Προϊόντων / Υπηρεσιών</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.19 Βελτίωση των Υπαρχόντων Προϊόντων / Υπηρεσιών</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.20 Ανάπτυξη νέων Εργασιακών Πρακτικών</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.21 Αριθμός Νέων Προτάσεων και Ιδεών που Υιοθετήθηκαν</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.22 Δαπάνη για την Εκπαίδευση του Προσωπικού</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.23 Επένδυση στη Νέα Τεχνολογία</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΆΛΦΑ ΤΟΥ CRONBACH

Πίνακας Π7: Συντελεστής Άλφα του Cronbach για την Κλίμακα Μέτρησης του Οργανισμού Μάθησης

<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Corrected Item-Total Correlation</th>
<th>Cronbach’s Alpha if Item Deleted</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>Στην εταιρεία μου, οι εργαζόμενοι: 1.1 Συζητούν ελεύθερα για τα λάθη προκειμένου να μαθαίνουν από αυτά.</td>
<td>0.495</td>
<td>0.705</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>1.2 Εντοπίζουν οι ίδιοι τις μαθησιακές τους ανάγκες με βάση τα μελλοντικά τους καθήκοντα.</td>
<td>0.397</td>
<td>0.725</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>1.3 Αλληλοβοηθούνται για να μαθαίνουν.</td>
<td>0.413</td>
<td>0.722</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>1.4 Μπορούν να λαμβάνουν οικονομική ενίσχυση και άλλες παροχές για την υποστήριξη της μάθησης τους.</td>
<td>0.502</td>
<td>0.702</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>1.5 Μπορούν αύξηση και διατίθεται αρκετός χρόνος για την υποστήριξη της μάθησης τους.</td>
<td>0.479</td>
<td>0.708</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>1.6 Βλέπουν τα προβλήματα της εργασίας τους σαν ευκαιρίες μάθησης.</td>
<td>0.449</td>
<td>0.714</td>
</tr>
<tr>
<td>Συνεχής Μάθηση</td>
<td>1.7 Λαμβάνουν αύξηση και διατίθεται αρκετός χρόνος για την υποστήριξη της μάθησης τους.</td>
<td>0.473</td>
<td>0.708</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Πίνακας Π8: Συντελεστής Άλφα του Cronbach για την Κλίμακα Μέτρησης του Οργανισμού Αναζήτησης & Διάλογου

<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Corrected Item-Total Correlation</th>
<th>Cronbach’s Alpha if Item Deleted</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>Στην εταιρεία μου, οι εργαζόμενοι: 1.8 Ανταλλάσσουν πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εργασίας τους (feedback) με ελευθερία και ειλικρίνεια.</td>
<td>0.492</td>
<td>0.704</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>1.9 Ακούν τη γνώμη των άλλων πριν εκφέρουν τη δική τους.</td>
<td>0.472</td>
<td>0.710</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>1.10 Ενθαρρύνονται να ρωτάνε &quot;γιατί&quot; ανεξάρτητα από την ιεραρχία.</td>
<td>0.384</td>
<td>0.740</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>1.11 Όποτε διατυπώνουν την άποψή τους, ζητάνε τη γνώμη των άλλων.</td>
<td>0.484</td>
<td>0.707</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>1.12 Συμπεριφέρονται με σεβασμό ο ένας στον άλλο.</td>
<td>0.552</td>
<td>0.692</td>
</tr>
<tr>
<td>Αναζήτηση &amp; Διάλογος</td>
<td>1.13 Ανταλλάσσουν χρόνο για να οικοδομήσουν μεταξύ τους σχέσεις εμπιστοσύνης.</td>
<td>0.536</td>
<td>0.691</td>
</tr>
</tbody>
</table>

12 Διορθωμένες Συσχετίσεις των Ερωτήσεων με τη Συνολική Τιμή της Κλίμακας
13 Η τιμή του συντελεστή άλφα του Cronbach αν αφαιρεθεί η συγκεκριμένη ερώτηση
<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου, οι εργασιακές ομάδες:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.1 Έχουν την ελευθερία να προσαρμόζουν τους στόχους τους όπως χρειάζεται.</td>
<td>,379</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2 Συμπεριφέρονται ισότιμα σε όλα τα μέλη, ανεξάρτητα από την ιεραρχία, την καταγωγή, το μορφωτικό επίπεδο ή άλλες διαφορές.</td>
<td>,503</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3 Εστιάζουν τόσο στο καθήκον της ομάδας όσο και στο πόσο καλά εργάζεται η ομάδα.</td>
<td>,498</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4 Αναθεωρούν τη σκέψη τους μετά από ομαδική συζήτηση ή βάσει νέων πληροφοριών.</td>
<td>,353</td>
</tr>
<tr>
<td>2.5 Ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους ως ομάδα.</td>
<td>,435</td>
</tr>
<tr>
<td>2.6 Είναι πεπεισμένες ότι η επιχείρηση θα ενεργήσει βάσει των υποδείξεων τους.</td>
<td>,499</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ομαδική Μάθηση</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1 Χρησιμοποιούνται σε σταθερή βάση αμφίδρομοι τρόποι επικοινωνίας, όπως συστήματα υποβολής προτάσεων από το προσωπικό, ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων, ανοιχτές συγκεκριμένες.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2 Οι εργαζόμενοι έχουν ανά πάσα στιγμή γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3 Τηρείται και ενημερώνεται συστηματικά βάση δεδομένων με στοιχεία για τα προσόντα και τις ικανότητες των εργαζομένων.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.4 Υπάρχουν συγκεκριμένα συστήματα που μετρούν τις αποκλίσεις μεταξύ της πραγματοποιηθείσας και της επιδιωκόμενης απόδοσης.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.5 Η εταιρική γνώση είναι διαθέσιμη για όλους τους εργαζόμενους.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.6 Αποτιμώνται οι διαθέσιμοι πόροι και ο χρόνος που επενδύονται σε εκπαιδευτικά προγράμματα.</td>
</tr>
<tr>
<td>Διαστάσεις</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ενδυνάμωση</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Η εταιρεία μου:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Συστημική</td>
</tr>
<tr>
<td>Σύνδεση</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Πίνακας Π8 : Συντελεστής Άλφα του Cronbach για την Κλίμακα Μέτρησης της Οργανωσιακής Δομής

<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Corrected Item-Total Correlation</th>
<th>Cronbach’s Alpha if Item Deleted</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου, οι μάνατζερ/διοίκηση:</td>
<td>6.1 Γενικά υποστηρίζουν τα αιτήματα των εργαζομένων για μάθηση και περαιτέρω εκπαίδευση.</td>
<td>.524</td>
<td>.771</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6.2 Μοιράζονται συστηματικά με τους εργαζόμενους πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, τις τάσεις της αγοράς και την πορεία της εταιρείας.</td>
<td>.514</td>
<td>.773</td>
</tr>
<tr>
<td>Στρατηγική Ηγεσία</td>
<td>6.3 Παρακινούν τους εργαζόμενους να συμβάλλουν στην υλοποίηση του εταιρικού οράματος.</td>
<td>.534</td>
<td>.769</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6.4 Καθοδηγούν και συμβουλεύουν τους υφισταμένους τους.</td>
<td>.513</td>
<td>.773</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6.5 Συνεχώς αναζητούν ευκαιρίες μάθησης.</td>
<td>.640</td>
<td>.743</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6.6 Εξασφαλίζουν ότι οι εταιρικές δραστηριότητες είναι συνεπείς με τις εταιρικές αξίες.</td>
<td>.574</td>
<td>.759</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Τυποποίηση

<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Corrected Item-Total Correlation</th>
<th>Cronbach’s Alpha if Item Deleted</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>7.1 Η διεκπεραίωση και ο συντονισμός των εργασιών βασίζονται:</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>δ) στην ύπαρξη σταθερών κανόνων και τυποποιημένων διαδικασιών.</td>
<td>.326</td>
<td>.717</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ε) στην αρχή ότι οι ανώτεροι ορίζουν τους στόχους, ενώ οι εργαζόμενοι επιλέγουν οι ίδιοι τον τρόπο και τα μέσα για να πετύχουν τους στόχους αυτούς.</td>
<td>.183</td>
<td>.653</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>στ) στην υψηλή εξειδίκευση και την κατοχή συγκεκριμένων ικανοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων.</td>
<td>.230</td>
<td>.709</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7.3 Η εργασιακή συμπεριφορά διέπεται από τυπικούς κανόνες.</td>
<td>.294</td>
<td>.744</td>
</tr>
<tr>
<td>Διαστάσεις</td>
<td>Ερωτήσεις</td>
<td>Corrected Item-Total Correlation</td>
<td>Cronbach's Alpha if Item Deleted</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>-----------</td>
<td>---------------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>7.17 Στη λήψη αποφάσεων συμμετέχουν:</td>
<td>,429</td>
<td>,633</td>
</tr>
<tr>
<td>Αποκέντρωση</td>
<td>α) άτομα από όλα τα επίπεδα εργαρχιάς, και όχι μόνο από την ανώτερη διοίκηση.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>β) εκτός από τα αρμόδια μεσαία στελέχη, εργαζόμενοι με εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε κάθε θέμα (experts).</td>
<td>,359</td>
<td>,627</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>γ) όλα τα τμήματα.</td>
<td>,521</td>
<td>,695</td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>7.1 Υπάρχει σαφής και αυστηρός διαχωρισμός καθηκόντων των εργαζομένων.</td>
<td>,485</td>
<td>,660</td>
</tr>
<tr>
<td>Εξειδίκευση</td>
<td>7.8 Οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος είναι διαφοροποιημένες και ξεκάθαρες.</td>
<td>,556</td>
<td>,651</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7.9 Οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο και τη διαχείριση των εργασιών που διεκπεραιώνουν.</td>
<td>,291</td>
<td>,712</td>
</tr>
<tr>
<td>Στην εταιρεία μου:</td>
<td>7.10 Προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι εκπαίδευσης:</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Επιμόρφωση/“Κατήχηση”</td>
<td>α) κατά την εργασία (εναλλαγή θέσεων εργασίας, καθοδήγηση μέντορα, εκγύμναση).</td>
<td>,471</td>
<td>,503</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>β) εκτός εργασίας (διαλέξεις, σεμινάρια, μάθηση εξ’ αποστάσεως).</td>
<td>,436</td>
<td>,561</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7.11 Οι εργαζόμενοι μοιούνται στην εταιρική κουλτούρα μέσω επίσημης εκπαιδευτικής διαδικασίας.</td>
<td>,444</td>
<td>,538</td>
</tr>
<tr>
<td>Διαστάσεις</td>
<td>Ερωτήσεις</td>
<td>Corrected Item-Total Correlation</td>
<td>Cronbach’s Alpha if Item Deleted</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>----------------------------------</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Αμοιβαίος Συντονισμός | Στην εταιρεία μου: 7.4 Η διεκπεραίωση των εργασιών βασίζεται στον αμοιβαίο συντονισμό:  
|                     | a) μεταξύ των εργαζόμενων κάθε ομάδας εργασίας.                           | 0.541                            | 0.799                            |
|                     | β) μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργασίας.                            | 0.486                            | 0.620                            |
|                     | 7.5 Οι εργαζόμενοι είναι οι κύριοι υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα της εργασίας τους. | 0.212                            | 0.622                            |
|                     | 7.6 Δίνεται έμφαση στην εσωτερική επικοινωνία και το συντονισμό της εργασίας (μέσω coordination manager, επιτροπών συντονισμού, κ.ά.). | 0.296                            | 0.698                            |
| Άμεση Επίβλεψη      | Στην εταιρεία μου: 7.1 Η διεκπεραίωση και ο συντονισμός των εργασιών βασίζονται: |                                 |                                  |
|                     | a) στην παροχή περιοριστικών εντολών από τον προϊστάμενο.               | 0.392                            | 0.639                            |
|                     | β) στην παροχή άμεσης εποπτείας από τον προϊστάμενο.                 | 0.463                            | 0.642                            |
|                     | γ) στην απλή εκτέλεση από τους εργαζόμενους των εργασιών που ορίζονται αυτότιμα από τον προϊστάμενο. | 0.558                            | 0.670                            |
|                     | 7.2 Ο προϊστάμενος έχει την κύρια ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας των υφιστάμενων του. | 0.653                            | 0.776                            |
| Λειτουργική Ομαδοποίηση | Στην εταιρεία μου: 7.12 Οι ομάδες εργασίας απαρτίζονται από εργαζόμενους που: |                                 |                                  |
|                     | a) έχουν κοινές γνώσεις και δεξιότητες.                               | 0.568                            | 0.682                            |
|                     | β) εκτελούν κοινές λειτουργίες και κοινά εργασιακά καθήκοντα. | 0.346                            | 0.740                            |
|                     | γ) εκτελούν τα καθήκοντά τους την ίδια χρονική περίοδο               | 0.453                            | 0.641                            |
Στην εταιρεία μου, :
7.13 Οι ομάδες εργασίας απαρτίζονται από εργαζόμενους ποικίλλων αρμοδιοτήτων και γνώσεων, και συγκροτούνται με βάση:

- α) το προϊόν που παράγουν / την υπηρεσία που παρέχουν -0,002,746
- β) τον πελάτη που εξυπηρετούν -0,290,650
- γ) τη γεωγραφική περιοχή για την οποία εργάζονται -0,302,742

Πίνακας Π9 : Συντελεστής Άλφα του Cronbach για την Κλίμακα Μέτρησης της Οργανωσιακής Επίδοσης

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Αξιολογείστε τη φετινή επίδοση της εταιρείας σας σε σχέση με αυτήν των τριών τελευταίων ετών σε κάθενα από τους παρακάτω τομείς.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Διαστάσεις</th>
<th>Ερωτήσεις</th>
<th>Corrected Item-Total Correlation</th>
<th>Cronbach's Alpha if Item Deleted</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Οικονομική Επίδοση</td>
<td>9.1 Μεικτές Εσόδα</td>
<td>0.628</td>
<td>0.768</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.2 Καθαρά Κέρδη</td>
<td>0.688</td>
<td>0.749</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.3 Ρυθμός Αύξησης Πωλήσεων</td>
<td>0.595</td>
<td>0.772</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.4 Απόδοση Επένδυσης (ROI)</td>
<td>0.723</td>
<td>0.740</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.5 Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)</td>
<td>0.720</td>
<td>0.742</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.6 Μείωση Λειτουργικού Κόστους</td>
<td>0.151</td>
<td>0.801</td>
</tr>
<tr>
<td>Εσωτερικές Διαδικασίες</td>
<td>9.7 Αποτελεσματικότητα Εσωτερικών Διαδικασιών</td>
<td>0.466</td>
<td>0.644</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.8 Μέση Παραγωγικότητα ανά Υπάλληλο</td>
<td>0.362</td>
<td>0.587</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.9 Συνεργασία μεταξύ των Εργαζόμενων</td>
<td>0.477</td>
<td>0.741</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.10 Ικανοποίηση των Εργαζόμενων</td>
<td>0.490</td>
<td>0.735</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.11 Συναγερμό Αλλαγής Προσωπικού</td>
<td>0.118</td>
<td>0.681</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.12 Ο χρόνος που μεσολαβεί από τη σύλληψη ως την υλοποίηση μίας ιδέας με τη μορφή ενός νέου &quot;προϊόντος&quot;/μίας νέας υπηρεσίας</td>
<td>0.305</td>
<td>0.610</td>
</tr>
<tr>
<td>Διαστάσεις</td>
<td>Ερωτήσεις</td>
<td>Corrected Item-Total Correlation</td>
<td>Cronbach’s Alpha if Item Deleted</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>-----------</td>
<td>---------------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Σχέσεις με τους Πελάτες</strong></td>
<td>9.13 Μερίδιο Αγοράς</td>
<td>0.536</td>
<td>0.746</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.14 Ικανοποίηση Πελατών</td>
<td>0.596</td>
<td>0.724</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.15 Διατήρηση Πιστών Πελατών</td>
<td>0.501</td>
<td>0.749</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.16 Απόκτηση Νέων Πελατών</td>
<td>0.485</td>
<td>0.755</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.17 Εικόνα Εταιρείας και Φήμη</td>
<td>0.663</td>
<td>0.695</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</strong></td>
<td>9.18 Ανάπτυξη και Εισαγωγή Νέων Προϊόντων / Υπηρεσιών</td>
<td>0.539</td>
<td>0.727</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.19 Βελτίωση των Υπαρχόντων Προϊόντων / Υπηρεσιών</td>
<td>0.550</td>
<td>0.725</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.20 Ανάπτυξη νέων Εργασιακών Πρακτικών</td>
<td>0.532</td>
<td>0.729</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.21 Αριθμός Νέων Προτάσεων και Ιδεών που Υιοθετήθηκαν</td>
<td>0.546</td>
<td>0.725</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.22 Δαπάνη για την Εκπαίδευση του Προσωπικού</td>
<td>0.397</td>
<td>0.761</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9.23 Επένδυση στη Νέα Τεχνολογία</td>
<td>0.514</td>
<td>0.736</td>
</tr>
</tbody>
</table>