



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**«Μελέτη Καταγραφής της Οργανωσιακής Κουλτούρας
του τεχνικού και επιστημονικού προσωπικού στο
Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων του Υπουργείου Γεωργίας
Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος»**

ΧΡΙΣΤΙΑΝΑ ΤΖΙΑΚΟΥΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΑΛΕΞΙΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2014

Πίνακας Περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	iii
ΠΙΝΑΚΕΣ	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Η Σημασία της μελέτης αυτής για το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων.....	2
1.3 Σκοπός και Στόχοι Μελέτης.....	2
1.4 Σύνοψη Κεφαλαίων.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	5
2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση στον όρο κουλτούρα	5
2.3 Εννοιολογική προσέγγιση στον όρο οργανωσιακή κουλτούρα	8
2.4 Ορισμοί της οργανωσιακή κουλτούρα	9
2.5 Πως δημιουργείται η κουλτούρα των οργανώσεων.....	11
2.6 Πως γίνεται διακριτή η κουλτούρα – Χαρακτηριστικά Κουλτούρας.....	12
2.7 Τύποι - Διαστάσεις Κουλτούρας	16
2.8 Ανάπτυξη Μοντέλου Geert Hofstede (1980).....	22
2.9 Γιατί ο Hofstede επιλέχτηκε για την παρούσα μελέτη.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΥΔΑΤΩΝ	29
3.1 Ιστορική Αναδρομή	29
3.2 Οργανωτική Δομή του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	32
4.1 Ορισμός του Προβλήματος.....	32
4.2 Μέθοδος έρευνας.....	32
4.3 Σχεδιασμός έρευνας για συλλογή αποτελεσμάτων.....	33
4.4 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων	34
4.5 Σχεδιασμός Ερευνητικού Εργαλείου.....	44
4.6 Δειγματοληψία.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	46
5.1 Αποτελέσματα - Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων	46

5.1.1	Γενικά.....	46
5.1.2	Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων	46
5.1.3	Κατάταξη της κουλτούρας του ΤΑΥ σύμφωνα με πέντε διαστάσεις του Hofstede	49
5.1.4	Αποτελέσματα των υπόλοιπων ερωτήσεων.....	66
5.2	Περιορισμοί της έρευνας	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....		70
6.1	Συζήτηση και Σύγκριση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα με την Διάσταση Διαφοροποίησης στην Δύναμη του Hofstede	70
6.2	Συζήτηση και Σύγκριση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα με την Διάσταση Αποφυγής Αβεβαιότητας του Hofstede	72
6.3	Συζήτηση και Σύγκριση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα με την Διάσταση Ατομικισμού και Συλλογικότητας του Hofstede	74
6.4	Συζήτηση και Σύγκριση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα με την Διάσταση Αρρενωπότητας και Θηλυκότητας του Hofstede	76
6.5	Συζήτηση και Σύγκριση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα με την Διάσταση Μακροπρόθεσμον Vs Βραχυπρόθεσμον Προσανατολισμού του Hofstede	78
6.6	Συζήτηση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα τις υπόλοιπες ερωτήσεις.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		81
7.1	Συμπεράσματα.....	81
7.2	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		84
	Ελληνική Βιβλιογραφία	84
	Αγγλική Βιβλιογραφία	85
	Διαδικτυακές Πηγές	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ		89
	Παράρτημα 1 – Επιστολή Έγκρισης Για Διεξαγωγή Έρευνας	90
	Παράρτημα 2 – Ερωτηματολόγιο Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας που Χρησιμοποιήθηκε	93

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους τους συναδέλφους του Τμήματος Υδάτων, Επιστημονικό και Τεχνικό προσωπικό για τη διάθεσή τους να συμμετάσχουν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Θερμά ευχαριστώ το σύζυγό μου Φάνο Μιχαήλ και την κόρη μου Μαρία Μιχαήλ για τη συνεχή στήριξη, αγάπη και σιωπηλή συμπαράσταση όλο αυτό τον καιρό για την επίτευξη και αυτού του στόχου.

Θερμές ευχαριστίες στους γονείς μου, Αντώνη και Μαρία Τζιακούρη, που βοηθούσαν πάντα και συνεισέφεραν και αυτοί με το δικό τους τρόπο στην ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ την καθηγήτρια μου κα. Αλεξία Παναγιώτου για την προσωπική και ορθή καθοδήγηση της.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κουλτούρα μπορεί να χαρακτηριστεί η επιλεκτική συμπεριφορά των ατόμων που διαχωρίζει τα μέλη ενός συνόλου από τα μέλη κάποιου άλλου συνόλου. Η ανθρωπότητα είναι γεμάτη από ανθρώπους που σκέπτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται διαφορετικά αλλά την ίδια στιγμή αυτοί οι άνθρωποι έχουν να αντιμετωπίσουν κοινά προβλήματα. Οι διαφορές αυτές μπορούν να κατατάξουν την κουλτούρα σε διάφορες κατηγορίες. Οι συμπεριφορές και κατ' επέκταση η κουλτούρα των εργαζομένων υπαγορεύονται από κανόνες που είναι αναλόγως αναμενόμενες από τη συγκεκριμένη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος σε ένα οργανισμό. Η αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού εξαρτάται, μεταξύ άλλων, και από τον συνδυασμό των ρόλων που αναλαμβάνουν και αναπτύσσουν τα άτομα μέσα στον οργανισμό.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η καταγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει το προσωπικό του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων και η κατάταξη της κουλτούρας του Τμήματος σύμφωνα με τις πέντε διαστάσεις του Hofstede. Οι πέντε διαστάσεις κουλτούρας που ανέπτυξε ο Hofstede είναι: 1) διαφοροποίηση στη δύναμη, 2) αποφυγή της αβεβαιότητας, 3) ατομικισμός και συλλογικότητα, 4) αρρενωπότητα και 5) μακροπρόθεσμος προσανατολισμός. Το μοντέλο αυτό ο Hofstede το ανέπτυξε μέσα από μια εμπειρική μελέτη συμμετοχή περισσότερων από 116.000 εργαζομένους σε 72 διαφορετικές χώρες και είκοσι διαφορετικές γλώσσες.

Μέσα από την καταγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας του ΤΑΥ θα αναδειχθούν οι διαφορές που παρατηρούνται ανάμεσα στην συμπεριφορά του προσωπικού ανάλογα με την ηλικία, το φύλο και την θέση που κατέχει το κάθε άτομο, θα διαφανούν διάφορα προβλήματα που μπορεί να προκύπτουν από αυτές τις διαφορές και τέλος θα γίνει μια σύγκριση στην κατάταξη της κουλτούρα του Τμήματος σε σχέση με τη εθνική κουλτούρα της Κύπρου.

Τον συνολικό πληθυσμό της μελέτης αποτέλεσαν 160 περίπου Μηχανικοί και Τεχνικοί που εργάζονται στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων κατά τη χρονική περίοδο που διεξήχθη η έρευνα.

Η μέθοδος έρευνας που επιλέχτηκε είναι η ποσοτική έρευνα που βασίζεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων μέσω ενός ερωτηματολογίου και τα αποτελέσματά είναι αριθμοί, δείκτες και ποσοστά τα οποία μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια καθώς και να συγκριθούν μεταξύ τους. Για την διανομή του ερωτηματολογίου επιλέχτηκε η ταχυδρομική μέθοδος που ήταν η πιο γρήγορη και με το χαμηλότερο κόστος. Το ερευνητικό εργαλείο που

χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε στο πρωτότυπο ερωτηματολόγιο του Hofstede, περιείχε κλίμακες κουλτούρας του Hofstede. Για την στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν οι μαθηματικοί υπολογισμοί που χρησιμοποιήθηκαν και στην έρευνα του Hofstede με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης στην διάσταση της Διαφοροποίησης στη Δύναμη (Power Distance) το Τμήμα παρουσιάζει σχετικά μικρό βαθμό, συγκεκριμένα **35,73** που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αποδέχονται την άνιση κατανομή δύναμης. Αρκετά ψηλότερο βαθμό **125,18** παρουσιάζει η διάσταση Αποφυγή της αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance), το ψηλότερο βαθμό από όλες τις διαστάσεις του Τμήματος, που αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αποφεύγουν οτιδήποτε προκαλεί αβεβαιότητα. Ένα πιο χαμηλό βαθμό **63,25** παίρνει η διάσταση του Ατομικισμού ή Συλλογικότητας (Individualism / Collectivism) που σημαίνει ότι η κουλτούρα του Τμήματος ανήκει στην ατομικισμό, αλλά πάλι χαρακτηρίζεται από συλλογικά στοιχεία. Όσον αφορά την διάσταση Αρρενωπότητας σε σχέση με τη Θηλυκότητα (Masculinity / Femininity) το Τμήμα παίρνει βαθμό **40,07** που αυτό δείχνει μια τάση θηλυκότητας. Τέλος σε σχέση με την διάσταση Μακροπρόθεσμος / Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός (Long- Term / Short-Term Orientation) η κουλτούρα του Τμήματος με βαθμό **52,21** φαίνεται να ανήκει με μικρή διαφορά στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Η ερευνά αυτή εν' όψει της πολυαναμενόμενης αναδιάρθρωσης της Δημόσιας Υπηρεσίας μπορεί να αποτελέσει τη βάση για λήψη διοικητικών καινοτομιών που θα επιφέρουν βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων, καθώς και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που αυτό προσφέρει, αλλά και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δημόσιας Υπηρεσίας γενικότερα. Επιπλέον, αποτελεί μελέτη περίπτωσης στην σύγκριση της οργανωσιακής κουλτούρας με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου.

ABSTRACT

Culture can be defined as the Collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another. People around the world think, feel, and act in different ways but at the same time they have to face the same problems for surviving. These differences in the way of thinking, feeling and acting can group culture in several categories. Different behaviors and more specific the organizational culture of employees are dictated by specific rules strongly attached to the position held by each employee in the organization. The efficiency of any organization depends, inter alia, by the combination of roles they undertake and develop by individuals within the organization.

The aim and purpose of this study is to define the organizational culture of the Water Development Department and to position the culture according to Hofstede's five dimensions. Hofstede's five cultural dimensions are the following: 1)Power Distance, 2)Uncertainty Avoidance, 3)Individualism / Collectivism, 4)Masculinity / Femininity and 5)Long- Term / Short-Term Orientation. This model was developed by Hofstede through an empirical study involving more than 116,000 employees in 72 different countries and twenty different languages.

Through the recording of the organisational culture of WDD any differences between the behavior of staff depending on the age, sex and location will be shown together with various problems that can arise from these differences and finally to compare the culture of the Department to the national culture of Cyprus.

The total population of the study constituted of approximately 160 Engineers and technicians working in the water development department at the time period that this research was carried out.

The research method chosen for this study is the quantitative research which involves on quantitative data collection through a questionnaire and the results are numbers, ratios and percentages that can be accurately measured and compared. For the distribution of the questionnaire the postal method was chosen for faster results and lower costs. The research tool used was based on the original questionnaire of Hofstede contained Hofstede's culture measurement scale. For the statistical analysis and processing of results Hofstede's mathematical formulas were used together with the statistical program SPSS.

According to the results of present study Water Development Department on the Power

Distance scores relatively low, particularly **35,73** which means that the employees do not accept and expect the fact that power is distributed unequally. Uncertainty Avoidance, scores an much higher **125,78**, the highest score of all dimensions for WDD and that means that people working in WDD tent to avoid anything that causes uncertainty. A lower score **63,25**, is observed in Individualism dimension and that means that WDD culture belongs in the individualism, but characterized by collectivity elements. Regarding the Masculinity/ Femininity dimension WDD **40,07** – which shows a tendency of femininity. Finally, regarding Long- Term Orientation WDD scores **52,21** and that indicates that its culture is defined as long-term.

Concerning the long-awaited re-organization of the Public service of Cyprus this research can constitute the base for administrative innovations that will lead to improvement of the organization and operation of the Water Development Department, as well as the quality of service that it offers, but also the quality of services of the Cyprus Public Service in general. In addition, this research involves a case study on comparison of WDD organisational culture with the national culture of Cyprus.

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με την ηλικία.....	47
Πίνακας 2: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με το φύλο.....	47
Πίνακας 3: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με την επαγγελματική θέση.....	48
Πίνακας 4: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με την έδρα.....	48
Πίνακας 5: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με τις πέντε διατάσεις του Hofstede.....	49
Γράφημα 5: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με τις πέντε διατάσεις του Hofstede.....	49
Πίνακας 6: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά ηλικία.....	50
Γράφημα 6: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά ηλικία.....	51
Πίνακας 7: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά ηλικία.....	54
Γράφημα 7: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά ηλικία.....	54
Πίνακας 8: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά ηλικία.....	57
Γράφημα 8: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά ηλικία.....	57
Γράφημα 9: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά ηλικία.....	60
Πίνακας 9: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά ηλικία.....	60
Πίνακας 10: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά ηλικία.....	63
Γράφημα 10: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά ηλικία.....	63
Πίνακας 11: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά φύλο.....	51
Γράφημα 11: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά φύλο.....	51
Πίνακας 12: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά φύλο.....	54
Γράφημα 12: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά φύλο.....	55
Πίνακας 13: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά φύλο.....	58
Πίνακας 13: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά φύλο.....	58
Πίνακας 14: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά φύλο.....	61
Γράφημα 14: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά φύλο.....	61
Πίνακας 15: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά φύλο.....	64
Γράφημα 15: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά φύλο.....	64
Πίνακας 16: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά επαγγελματική θέση.....	52

Γράφημα 16: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά επαγγελματική θέση.....	52
Πίνακας 17: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά επαγγελματική θέση.....	55
Γράφημα 17: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά επαγγελματική θέση.....	55
Πίνακας 18: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά επαγγελματική θέση.....	58
Γράφημα 18: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά επαγγελματική θέση.....	59
Πίνακας 19: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά επαγγελματική θέση.....	61
Γράφημα 19: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά επαγγελματική θέση.....	62
Πίνακας 20: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά επαγγελματική θέση.....	64
Γράφημα 20: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά επαγγελματική θέση.....	65
Πίνακας 21: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά έδρα.....	53
Γράφημα 21: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά έδρα.....	53
Πίνακας 22: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά έδρα.....	56
Γράφημα 22: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά έδρα.....	56
Πίνακας 23: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά έδρα.....	59
Γράφημα 23: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά έδρα.....	59
Πίνακας 24: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά έδρα.....	62
Γράφημα 24: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά έδρα.....	62
Πίνακας 25: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά έδρα.....	65
Γράφημα 25: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά έδρα.....	65
Πίνακας 26: Μέσος όρος απαντήσεων του Μέρους Α.....	66
Πίνακας 27: Μέσος όρος απαντήσεων του Μέρους Β.....	67
Πίνακας 28: Συγκριτική Ανάλυση Δείκτη PDI TAY με Εθνικό Δείκτη και Διεθνές Δείκτες PDI.....	71
Πίνακας 29: Συγκριτική Ανάλυση Δείκτη UAI TAY με Εθνικό Δείκτη και Διεθνές Δείκτες UAI.....	74
Πίνακας 30: Συγκριτική Ανάλυση Δείκτη IDV TAY με Εθνικό Δείκτη και Διεθνές Δείκτες IDV.....	75
Πίνακας 31: Συγκριτική Ανάλυση Δείκτη MAS TAY με Εθνικό Δείκτη και Διεθνές Δείκτες MAS.....	77
Πίνακας 32: Συγκριτική Ανάλυση Δείκτη LTO TAY με Εθνικό Δείκτη και Διεθνές Δείκτες LTO.....	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Κουλτούρα μπορεί να χαρακτηριστεί η επιλεκτική συμπεριφορά των ατόμων που διαχωρίζει τα μέλη ενός συνόλου από τα μέλη κάποιου άλλου συνόλου. Όλοι οι άνθρωποι κουβαλούν μαζί τους ένα «πνευματικό προγραμματισμό» ο οποίος δημιουργείται και εξελίσσεται από την οικογένεια του στα αρχικά στάδια της ζωής του, τα σχολεία που πήγε και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Ο προγραμματισμός αυτός φυσικά εμπεριέχει στοιχεία από την εθνική κουλτούρα του κάθε ατόμου. Ο πνευματικός αυτός προγραμματισμός ονομάζεται κουλτούρα (Hofstede 1980). Οι ανθρωπότητα είναι γεμάτη από ανθρώπους που σκέπτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται διαφορετικά αλλά την ίδια στιγμή αυτοί οι άνθρωποι έχουν να αντιμετωπίσουν κοινά προβλήματα (Hofstede 1994). Σύμφωνα λοιπόν με τον Hofstede όλες αυτές οι διαφορές στον τρόπο που οι άνθρωποι σκέπτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται μπορεί να κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες και αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα κουλτούρας όπως α) το εθνικό επίπεδο, β) το τοπικό – θρησκευτικό και γλωσσικό επίπεδο, γ) το επίπεδο φύλου, δ) το επίπεδο γενιάς, ε) το επίπεδο κοινωνικής τάξης, ζ) το οργανωσιακό επίπεδο.

Η κουλτούρα είναι μια ευρέως διαδεδομένη έννοια που περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν μια κοινωνία όπως αξίες, πιστεύω, πρότυπα συμπεριφοράς. Είναι ένας όρος που γεννήθηκε και αναπτύχθηκε από την κοινωνική ανθρωπολογία για την ευρύτερη κατανόηση των κοινωνιών, τα τελευταία χρόνια όμως χρησιμοποιείται και ως συστατικό στοιχείο της θεωρίας των οργανώσεων (Lim, 1995).

Οι εργαζόμενοι σε κάθε δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό αποτελούν την κινητήρια δύναμη τόσο για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού αυτού όσο και για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών του. Οι συμπεριφορές και κατ' επέκταση η κουλτούρα των εργαζομένων υπαγορεύονται από κανόνες που είναι αναλόγως αναμενόμενες από τη συγκεκριμένη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό αυτό. Αυτού του είδους οι συμπεριφορές και κουλτούρα που συνεπάγονται και αναμένονται από τον κάτοχο μιας συγκεκριμένης θέσης σε ένα οργανισμό ονομάζονται *ρόλοι*. Τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο των ρόλων αυτών καθορίζονται είτε από εθιμικούς, είτε από γραπτούς κανόνες.

Οι κανόνες αυτοί είναι δεσμευτικοί για τον κάθε εργαζόμενο που αναλαμβάνει τον εκάστοτε ρόλο. Η αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού εξαρτάται, μεταξύ άλλων, και από τον συνδυασμό των ρόλων που αναλαμβάνουν και αναπτύσσουν τα άτομα μέσα στον οργανισμό στα πλαίσια της λειτουργίας του (Μπουραντάς 1992).

1.2 Η Σημασία της μελέτης αυτής για το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων

Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα και το έργο τους βρίσκονται συχνά στο επίκεντρο των συζητήσεων της κοινωνίας. Και είναι φυσικό αφού στις μέρες που μαστίζει η ανεργία λόγω της οικονομικής κρίσης οι Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι οι μόνοι που είχαν τις λιγότερες επιπτώσεις από την κρίση αυτή. Το πιο πολυσυζητημένο, ίσως, θέμα είναι αναδιάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας ώστε να καταστεί ένας αποτελεσματικός οργανισμός που στόχο θα έχει την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Αφού οι εργαζόμενοι σε κάθε οργανισμό είναι το άλφα και το ωμέγα της εύρυθμης λειτουργίας ενός οργανισμού, η γνώση της κουλτούρας πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο στην μεταρρύθμιση του.

Η κουλτούρα σε ένα οργανισμό ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση και αυξάνει τη συνέπεια της συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Αυτά αποτελούν σαφέστατα όφελος για ένα οργανισμό. Από την πλευρά του υπαλλήλου, η κουλτούρα είναι πολύτιμη γιατί εξηγεί αναλυτικά πως γίνονται τα πράγματα και τι είναι σημαντικό. Δεν θα πρέπει όμως να παραβλέψουμε τις δυνητικά δυσλειτουργικές πλευρές της κουλτούρας, ειδικά μιας ισχυρής κουλτούρας, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (S.P. Robbins –T. A. Judge 2011).

Επιπρόσθετα, μία τέτοια καταγραφή θα μπορούσε να αποτελέσει το εφαλτήριο για παρεμβάσεις στην κατεύθυνση αλλαγής του Τμήματος αυτού και υιοθέτησης διοικητικών δομών και πρακτικών με στόχο υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τον πολίτη στα πλαίσια της μεταρρύθμισης.

1.3 Σκοπός και Στόχοι Μελέτης

Τις τελευταίες δεκαετίες, έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον των μελετητών για την οργανωσιακή κουλτούρα και το πως αυτή μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον ενός οργανισμού. Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η συγκεκριμένη έννοια, συνδέεται με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και πως η σωστή διαχείρισή της μπορεί να είναι το κλειδί για την αναδιαμόρφωση και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για να αποτελέσει όμως η κουλτούρα εργαλείο για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του

οργανισμού πρέπει πρώτα να προσδιοριστεί και να καταγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση της.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η καταγραφή και διερεύνηση των παραγόντων που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων ο προσδιορισμός τους και η κατάταξη τους σε σχέση με τις πέντε διαστάσεις που αναλύει ο Hofstede, ανάλογα με την ηλικία, την έδρα, την θέση και το φύλο του κάθε εργαζόμενου στο Τμήμα. Παράλληλα θα γίνει συσχέτιση των αποτελεσμάτων της οργανωσιακής κουλτούρα του Τμήματος με αυτήν την έρευνα που έγινε για την εθνική κουλτούρα της Κύπρου στην βάση του ερωτηματολογίου του Hofstede. Η μελέτη μας είναι μοναδική για την κουλτούρα γιατί εξετάζει την σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός Τμήματος του Δημόσιου Τομέα με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου.

Οι στόχοι της έρευνας είναι:

- 1) να καταγράψει την οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων,
- 2) να αναδείξει τυχόν διαφορές ανάμεσα στον τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας και στις κατηγορίες των εργαζομένων (ηλικία, φύλο, έδρα, θέση).
- 3) να αναδείξει τυχόν διαφορές ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα του Τμήματος και στην εθνική κουλτούρα της Κύπρου.

1.4 Σύνοψη Κεφαλαίων

Η εργασία αυτή αποτελείται από επτά κεφάλαια.

Κεφάλαιο Πρώτο: Παρουσιάζει συνοπτικά την εισαγωγή και ανάλυση των κυριότερων όρων, και η σημασία της μελέτης για το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων. Επισημαίνεται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας.

Κεφάλαιο Δεύτερο: Επιχειρείται μια ιστορική και βιβλιογραφική ανασκόπηση οργανωσιακής κουλτούρας σαν ορισμός. Παρουσιάζονται, επίσης συνοπτικά, οι μέχρι σήμερα προσεγγίσεις και προσπάθειες αποσαφήνισης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Κεφάλαιο Τρίτο: Παρουσιάζεται μια ιστορική αναδρομή του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων. Περιγράφεται ο τρόπος που είναι οργανωμένο το Τμήμα καθώς και η υφιστάμενη κατάσταση του Τμήματος συνέπεια της οικονομικής κρίσης.

Κεφάλαιο Τέταρτο: Αρχικά γίνεται ένας λεπτομερής ορισμός του προβλήματος. Καταγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας που επιλέχθηκε και ακολουθήθηκε, καθώς και ο σχεδιασμός της για συλλογή των δεδομένων. Περιγράφεται η μέθοδος ανάλυσης των αποτελεσμάτων, καθώς και ο σχεδιασμός του ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολογίου). Τέλος περιγράφονται, οι τρόποι επιλογής του δείγματος των εργαζομένων από το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων.

Κεφάλαιο Πέμπτο: Παρουσιάζεται η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει την περιγραφή των χαρακτηριστικών της κουλτούρας του δείγματος των εργαζομένων και η κατάταξη της σύμφωνα με τις πέντε διαστάσεις του Hofstede. Ακολούθως, καταγράφονται οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας.

Κεφάλαιο Έκτο: Γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων καθώς και η συγκριτική ανάλυση σε σχέση με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου και με άλλες εθνικές κουλτούρες, και παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, στο Τ.Α.Υ. αλλά την εθνική κουλτούρα της Κύπρου.

Κεφάλαιο Έβδομο: Συμπεράσματα που προκύπτουν από την μελέτη, οι εφαρμογές και οι επιπτώσεις της και παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες στο συγκεκριμένο πεδίο για τη Δημόσια Υπηρεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 Εισαγωγή

Η κουλτούρα είναι μια ευρέως διαδεδομένη έννοια και περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν μια κοινωνία όπως στάσεις, αξίες, κανόνες συμπεριφοράς, πιστεύω. Είναι ένας όρος που αρχικά γεννήθηκε από την κοινωνική ανθρωπολογία για την ευρύτερη κατανόηση των κοινωνιών, τα τελευταία χρόνια όμως άρχισε να χρησιμοποιείται ως σημαντικό στοιχείο της θεωρίας των οργανώσεων (Lim, 1995).

Οι διάφοροι οργανισμοί μπορεί να χαρακτηριστούν σαν ένα κοινωνικό σύστημα που έχει ένα ευρύτερο περιβάλλον και βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση μαζί του. Ο οργανισμός, έστω και αν αποτελεί μια συγκέντρωση ανθρώπων με διαφορετικές ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες, όλοι έχουν ένα κοινό στόχο και όραμα. Κουλτούρα του οργανισμού αποτελείται η συμπεριφορά, ο τρόπος έκφρασης ή διαφορετικά η κουλτούρα των μελών του οργανισμού.

Η οργανωσιακή ή επιχειρησιακή κουλτούρα ήταν πολύ δημοφιλής έννοια από τις αρχές της δεκαετίας του '80. Μια νέα οργανωσιακή θεωρία άρχισε να αναπτύσσεται η οποία υποστήριζε ότι οι τέλει επιχειρησιακές πρακτικές εμφανίζονται στους οργανισμούς που υπάρχει μια ομοφωνία στον τρόπο που τα μέλη του σκέφτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται. Από την άλλη ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι δύσκολος και διαφορετικός από την εθνική κουλτούρα, αφού ο εργαζόμενος επιλέγει να είναι μέλος του οργανισμού και της κουλτούρας του, για τι ώρες που εργάζεται και μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να παραιτηθεί. (Hofstede, 1991). Στην πορεία αναπτύχθηκε πλήθος βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας για το θέμα, που κάθε μια ανέλυε και διαφορετική προσέγγιση, ανάλογα με την πτυχή που ήθελε να καλύψει ο κάθε μελετητής.

Μια ανάλυση των στοιχείων που οδήγησαν στην δημιουργία και εξέλιξη του όρου οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του.

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση στον όρο κουλτούρα

Κουλτούρα είναι τα πάντα και τα πάντα είναι κουλτούρα. Η έννοια της κουλτούρας, εξελίχθηκε μέσα από τη σκοπιά επιστημών της κοινωνιολογίας, της κοινωνικής ανθρωπολογίας, της ανθρωπολογίας, της εθνολογίας.

Στην πάροδο του χρόνου, διάφορες θεωρίες διατυπώθηκαν, κάθε μια αφήνοντας το δικό της στίγμα στην ιστορία.

Η λέξη κουλτούρα έχει τις ρίζες της στην λατινική λέξη cultura που σημαίνει «καλλιέργεια» και προέρχεται από το ρήμα colo-ui-ere «καλλιεργώ». Χρησιμοποιήθηκε το 15ο αιώνα στην αγγλική, τη γαλλική και τη γερμανική γλώσσα στην περιγραφή της διαδικασίας ανάπτυξης των φυτών και των ζώων (Parygus Larous Britanica, 1989). Το 18ο αιώνα όμως, στη Γερμανία η χρήση του όρου κουλτούρα (kultur) εξελίχθηκε και άρχισε να θεωρείται συνώνυμο του πολιτισμού ή αλλιώς καλλιέργεια του ανθρωπίνου πνεύματος. Από τότε, η έννοιά της άρχισε να συσχετίζεται με την καλλιέργεια του ατόμου, της κοινωνίας, την εξέλιξη της τέχνης, της μουσικής και γενικά τα επιτεύγματα του πολιτισμού. Ο όρος κουλτούρα για την Ελληνική γλώσσα αποτελεί «γλωσσικό δάνειο» που δηλώνει το σύνολο των πνευματικών - πολιτιστικών δραστηριοτήτων ενός ατόμου (Parygus Larous Britanica, 1989).

Ο E.B. Tylor, ήταν ένας από τους πρώτους ανθρωπολόγους ανά το παγκόσμιο που προσέγγισε με τρόπο αποδεκτό, ακόμη και μέχρι σήμερα, την εξέλιξη της κουλτούρας, μέσα από το πρωτοπόρο έργο του, το 1871 «Primitive Culture». Σύμφωνα λοιπόν με τον Tylor κουλτούρα είναι, *«το σύνθετο όλο που περιλαμβάνει τα πιστεύω, τη γνώση, τους νόμους, τα έθιμα, την τέχνη, την ηθική, και οποιαδήποτε άλλη συνήθεια ή ικανότητα που έχει κατακτήσει κάθε άνθρωπος ως μέλος μιας κοινωνίας»* (Barnouw, 1985). Μέσα σε ένα ορισμό, ο Tylor συγκέντρωσε όλα τα στοιχεία εκείνα τα οποία συνέθεταν την ανθρώπινη φύση. Η κουλτούρα δηλαδή, ταυτίστηκε με την έννοια της ανθρώπινης ύπαρξης (Παρδάλης, 2005).

Στην πάροδο του χρόνου, πολλοί ερευνητές μελέτησαν και διατύπωσαν διάφορους ορισμούς για την κουλτούρα. Μερικοί από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

«Η κουλτούρα αποτελείται από ρητά και άρρητα πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία προσλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα και συνιστούν ιδιαίτερα τεχνήματα και επιτεύγματα ανθρώπινων ομάδων» (Kroeber.A – Kluchohn.C.F and Strodbeck. F.L, 1961).

«Η κουλτούρα είναι μέσο για τους ανθρώπους. Κάθε όψη της ανθρώπινης ζωής επηρεάζεται από την κουλτούρα όπως ο τρόπος έκφρασης, η προσωπικότητα ,το πως σκεφτόμαστε, ο τρόπος που εκδηλώνουμε την συγκίνηση, το πως κινούμαστε, το πως λύνουμε τα διάφορα προβλήματα, πως οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οικισμούς, κυβερνήσεις, οικονομίες ..» (Hall, 1976).

«Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από διάφορες σημασίες οι οποίες έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές, από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Το σύστημα αυτό αποτελείται από νοήματα, κατηγορίες, έννοιες, φόρμες και εικόνες και ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Αυτό είναι και η πιο βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα. Το ότι δηλαδή μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί που είναι στοιχεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» (Pettigrew, 1979).

«Η κοινωνία διαμορφώνει και καλλιεργεί τους ανθρώπους μέσα από την οικογένεια, τα εκπαιδευτικά συστήματα, την κοινότητα και τη θρησκεία, όπως ακριβώς οι αγρότες φροντίζουν τις σοδιές τους μέσα από το όργωμα, την σπορά, το κλάδεμα, και οι κτηνοτρόφοι τα ζώα τους μέσα από το τάισμα, τη βοσκή» (Hatch, 1997).

«Όλοι οι άνθρωποι κουβαλούν μαζί τους ένα «πνευματικό προγραμματισμό» ο οποίος δημιουργείται και εξελίσσεται από το περιβάλλον που ζει και από τις εμπειρίες της ζωής του. Ξεκινά από την οικογένεια του στα αρχικά στάδια της ζωής του, συνεχίζει στην γειτονιά του, στα σχολεία, στους φίλους, στην δουλειά και γενικά στο κοινωνικό περιβάλλον που συναναστρέφεται. Στις δυτικοευρωπαϊκές χώρες η λέξη κουλτούρα σημαίνει πολιτισμό, εξευγενισμός στην μόρφωση, τις τέχνες και την λογοτεχνία. Αυτό το ονομάζω κουλτούρα «ένα». Η κουλτούρα σαν «πνευματικός προγραμματισμός» είναι μια ευρύτερη έννοια και αποτελείται από τον τρόπο που κάποιος σκέφτεται, αισθάνεται και συμπεριφέρεται. Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες ενός ατόμου όπως το πώς χαιρετά, τρώει, δείχνει ή κρύβει συναισθήματα, κρατά αποστάσεις από άλλους, διατηρεί την σωματική του υγιεινή, κάνει έρωτα κτλ. Αυτό το ονομάζω κουλτούρα «δύο»» (Hofstede 1991). Η κουλτούρα «δύο» όπως αναλύθηκε από τον Hofstede είναι το αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

«Νομίζουμε ότι είμαστε ελεύθεροι αλλά μας έχουν κάνει πλύση εγκεφάλου. Είμαστε προγραμματισμένοι σε μια κουλτούρα που ξεκινά από την κούνια μας και συνεχίζει στα σχολεία και στο εργασιακό μας περιβάλλον, η οποία μας κάνει να πιστεύουμε ότι εμείς είμαστε οι κανονικοί και οι άλλοι που είναι διαφορετικοί ότι είναι εκκεντρικοί» (Richard Lewis, 2002).

«Η κουλτούρα αποκτάται μέσω της διαδικασίας μάθησης και δεν κληρονομείται. Ο άνθρωπος την μαθαίνει μέσω της αλληλεπίδρασής του με το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται και σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί έκφραση των γονιδίων του» (Τσίρου, 2004).

2.3 Εννοιολογική προσέγγιση στον όρο οργανωσιακή κουλτούρα

Όπως τα διάφορα έθνη που αποτελούνται από άτομα μέλη της κοινωνίας με ομοιόμορφα χαρακτηριστικά, συμπεριφορές, τρόπους σκέψης και πράξης δηλαδή κουλτούρα, έτσι και οι διάφοροι οργανισμοί, αφού αποτελούν κοινωνικά σύνολα, έχουν την δική τους κουλτούρα. Ποιο επιστημονικά λοιπόν η κοινωνία ενός οργανισμού αναλύεται και ως εξής: «η οργάνωση/ επιχείρηση είναι μια διακριτή κοινωνική οντότητα, στην οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, συστημάτων, δομών και σχεδιασμών, επιδιώκει την επίτευξη σε «χρονική διάρκεια, κάποιων σκοπών» (Μπουραντάς, 2002).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο από αξίες, πρότυπα, πιστεύω, τρόπου σκέψης και υποθέσεων κοινά αποδεκτές από όλα τα μέλη του οργανισμού. Είναι δηλαδή η προσωπικότητα μιας οργάνωσης και αποτελείται από τα στοιχεία εκείνα που την καθιστούν μοναδική απέναντι στις άλλες όπως: οι διαφορετικές διαδικασίες, η ένδυση, τα έθιμα και οι παραδόσεις, ακόμα και ο τρόπος επικοινωνίας, τα οποία καθορίζουν την ίδια την ύπαρξη της οργάνωσης. Τόσο η εθνική πλέον, αλλά ειδικά η οργανωσιακή κουλτούρα συνεχώς αλλάζει, ανάλογα με τους ανθρώπους που αποτελούν κάθε φορά την επιχείρηση και ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα κάθε εποχή. Αυτό είναι που κάνει την οργανωσιακή κουλτούρα δύσκολο να την ορίσεις ή/και να την προσδιορίσεις.

Παράλληλα με την ανάλυση της εθνικής κουλτούρας οι ερευνητές της κοινωνιολογίας, της κοινωνικής ανθρωπολογίας, της ανθρωπολογίας, αλλά και οι ειδικοί στη διοίκηση επιχειρήσεων και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τα τελευταία κυρίως χρόνια ασχολήθηκαν παράλληλα με την εθνική κουλτούρα και με την οργανωσιακή.

Ειδικότερα στα τέλη της δεκαετίας του '70 και στις αρχές του '80, παρουσιάστηκε αύξηση του ενδιαφέροντος των ερευνητών διαφόρων πεδίων για την κουλτούρα των οργανώσεων. Η στροφή αυτή στο ενδιαφέρον για την οργανωσιακή κουλτούρα οφείλεται στους εξής τρεις παράγοντες: πρώτον, στην άμεση ανάγκη για διερεύνηση όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που καθιστούσαν τις ιαπωνικές εταιρίες πιο ανταγωνιστικές και πιο παραγωγικές, σε σχέση με τις αντίστοιχες αμερικανικές, δεύτερον, η έντονη πεποίθηση που είχε δημιουργηθεί εκείνη την περίοδο για τη σχέση της κουλτούρας μιας οργάνωσης με την απόδοση της και τρίτον, η αυξανόμενη βιβλιογραφία εκείνης της εποχής που αφορούσε την άποψη, ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από ποιοτικές παραμέτρους. (Παρδάλη, 2005).

Από τότε λοιπόν ξεκίνησε η προσπάθεια των ερευνητών να ορίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα, να αναπτύξουν μεθοδολογία μέτρησής της, όπως επίσης και να καθορίσουν τις παραμέτρους της δομής της. Αποτέλεσμα αυτών των προσπαθειών, ήταν η δημιουργία ενός πολύ πλούσιου βιβλιογραφικού υλικού, στο οποίο οι ερευνητές ανάλογα με το επιστημονικό τους υπόβαθρο, παραθέτουν τις απόψεις τους για το τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα (Chanl et al., 2004).

Παραμένουν όμως, αναπάντητα ερωτήματα σχετικά με το ακριβές νόημα και την έννοια της κουλτούρας, αλλά και τις μεθόδους με τις οποίες αυτή πρέπει να μετρηθεί (Gershon *et al.* 2004). Αλλά κυρίως αναπάντητα είναι τα ερωτήματα για την δυνατότητα αλλαγής της κουλτούρας ενός οργανισμού αλλά και της κατεύθυνσης που αυτή η αλλαγή θα πρέπει να ακολουθήσει (Jones & Redman 2000).

2.4 Ορισμοί της οργανωσιακή κουλτούρα

Η αδυναμία αυτή των ερευνητών για τον ακριβή προσδιορισμό του ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας αποτυπώνεται στην πληθώρα των ορισμών αυτών που έχουν προταθεί κατά καιρούς.

Ενδεικτικά, το 1952 οι Kroeber and Kluckhohn προσπάθησαν να παρουσιάσουν το σύνολο των ορισμών που είχαν διατυπωθεί και κατέληξαν να παρουσιάσουν πάνω από 164 όρους που περιείχαν την έννοια κουλτούρα (Hewison, 1996).

Κάποιοι από τους ορισμούς αυτούς παρατίθενται πιο κάτω:

«Η κουλτούρα η οποία διέπει τη λειτουργία του κάθε εργοστασίου, είναι η εθιμική και παραδοσιακή μεθοδολογία με την οποία σχεδιάζονται και εκτελούνται οι διάφορες λειτουργίες του. Η μεθοδολογία αυτή γίνεται αποδεκτή στο σύνολο των εργαζομένων σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, οι οποίοι την υιοθετούν και την μοιράζονται. Οι νέοι εργαζόμενοι οφείλουν να την μάθουν και να την υιοθετήσουν, έστω και μερικώς, προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί.» (Jacques, 1952).

«Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα από κοινές και συλλογικές αντιλήψεις οι οποίες γίνονται αποδεκτές για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από ένα σύνολο ατόμων. Αυτό το σύστημα των ορισμών, των κανόνων, των πεποιθήσεων και των ιδεών καθορίζει σε κάθε άτομο του οργανισμού τη θέση του μέσα σε αυτόν» (Pettigrew, 1979).

«Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο συμβόλων, τελετουργιών και μύθων που μεταδίδουν τις υφιστάμενες αξίες και πιστεύω ενός οργανισμού στους εργαζόμενους του» (Ouchi, 1981- στο άρθρο των Moorehead και Griffin, 1995).

«Κουλτούρα ενός οργανισμού είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν ανακαλυφθεί - εφευρεθεί, ή αναπτυχθεί από μία δεδομένη ομάδα του οργανισμού στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Οι παραδοχές αυτές έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως ότι μπορούν να διδαχθούν στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης ως προς τα προβλήματα αυτά» (E. Schein, 1985).

«Οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι ψυχολογικοί πόροι ενός οργανισμού οι οποίοι μπορούν να προβλέψουν σε τι κατάσταση θα βρίσκονται οι οικονομικοί πόροι του οργανισμού σε πέντε χρόνια» (Hofstede,1991).

«Οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως ένα γνωστικό πλαίσιο το οποίο αποτελείται από αξίες, στάσεις, κανόνες συμπεριφοράς και προσδοκίες που συμερίζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται από τους επιστήμονες ως ένα σύνολο βασικών υποθέσεων την οποία μοιράζονται οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση» (J. Greenberg – R.A. Baron,1995).

«Ο τρόπος με τον οποίο εκφράζονται οι διάφορες συμπεριφορές μέσα σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό ονομάζεται οργανωσιακή κουλτούρα. Μπορεί να υπάρξει διαφορετική κουλτούρα σε διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού όπως του τμήματος έρευνας, μάρκετινγκ, προσωπικού κτλ. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι άτομα μέσα από τα διάφορα τμήματα τείνουν να μοιράζονται κοινούς κανόνες επαγγελματικής και ηθικής συμπεριφοράς ανάλογα με τα καθήκοντα τους» (Trompenaars and Hampden –Turner – 1997).

«Οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα κοινών αξιών, βασικών παραδοχών, πιστεύω, άτυπων κανόνων, σημασιών, το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πώς το κάνουν και γιατί το κάνουν» (Μπουραντάς,2002).

«Οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη, το οποίο διακρίνει έναν οργανισμό από του άλλους. Αναπτύσσεται στη διάρκεια

πολλών ετών και έχει τις ρίζες της σε βαθιές αξίες στις οποίες οι υπάλληλοι αινώ βαθιά αφοσιωμένοι» (Robbins & Judge – 2011).

2.5 Πως δημιουργείται η κουλτούρα των οργανώσεων

Ο Edgar Shein (1983), δήλωσε πως για να δημιουργηθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού, θα πρέπει κατά κύριο λόγο να υφίσταται μία οργάνωση με ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου που έχει θέσει η οργάνωση. Η διαδικασία όμως ολοκλήρωσης την κουλτούρας συμβαίνει μόνο όταν τα μέλη της έρθουν αντιμέτωπα με προβλήματα ανάπτυξης και επιβίωσης και καλούνται να βρουν λύσεις σε ζητήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Τα βασικά βήματα δημιουργίας μιας κουλτούρας σύμφωνα με τον Shein (1983) είναι:

- 1) Ένα άτομο (ιδρυτής) έχει μια ιδέα ή ένα όραμα για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης.
- 2) Ο ιδρυτής στην συνέχεια, συγκεντρώνει μια ομάδα ατόμων τα οποία συμφωνούν με την ιδέα του και θεωρούν ότι είναι εφικτή, και ότι αξίζει να αναλάβουν το ρίσκο για την υλοποίηση της ιδέας αυτής.
- 3) Σιγά – σιγά δημιουργούνται τα θεμέλια του οργανισμού, με την εξεύρεση χρηματοδοτών, τη δημιουργία πατέντας ή/και αναπτύσσοντας συνεργασίες με άλλους οργανισμούς.
- 4) Ο οργανισμός αυτός ξεκινά την λειτουργία του και επεκτείνεται ενσωματώνοντας και άλλα άτομων τα οποία, ενστερνίζονται στόχους και τη φιλοσοφία της οργάνωσης. Έτσι η κουλτούρα του οργανισμού αρχίζει να γεννιέται.

Για την εμφάνιση της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης συμβάλουν δύο παράγοντες: η επιρροή των ιδρυτών της εταιρείας και οι εμπειρίες από το εξωτερικό περιβάλλον. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να δημιουργηθεί από τους ιδρυτές της εταιρείας αφού συνήθως αυτά τα άτομα έχουν δυναμικές προσωπικότητες, ισχυρές αξίες και σαφή οράματα για την λειτουργία του οργανισμού τους. Αυτοί είναι υπεύθυνοι στην πρόσληψη των εργαζομένων και βρίσκονται επί σκηνης. Έτσι οι αξίες τους μεταβιβάζονται στους εργαζομένους, οι απόψεις τους γίνονται αποδεκτές και διατηρούνται σταθερές για όσο καιρό παραμένουν επίκαιρες και συχνά για πολύ καιρό αργότερα. Οι εμπειρίες με το εξωτερικό περιβάλλον συμβάλουν στην ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας, σαν να μαθαίνουν οι οργανισμοί από γεγονότα και οι μνήμες τους περνούν από άτομο σε άτομο. Αυτό περιγράφεται ως οργανωσιακή μνήμη όπου πληροφορίες από τη μνήμη ενός

οργανισμού, που αποθηκεύονται μέσω των αναμνήσεων γεγονότων και κοινών ερμηνειών τους από άτομα κλειδιά τα οποία μεταβιβάζονται σε άλλους ανάλογα με τις ανάγκες (J. Greenberg – R.A. Baron, 1995).

Οι συνήθειες, οι παραδόσεις και ο γενικός τρόπος που λειτουργεί ένας οργανισμός ανάγεται στο τι έκανε πριν και πόσο επιτυχείς ήταν σε αυτό. Θεμελιώδης πηγή της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι οι ιδρυτές του, οι οποίοι έχουν παραδοσιακά μεγάλο αντίκτυπο στην πρώιμη κουλτούρα ενός οργανισμού, αφού αυτοί έχουν το όραμα για το τι πρέπει να είναι ο οργανισμός. Η δημιουργία της κουλτούρας συντελείται με τους εξής τρεις τρόπους: Α) Οι ιδρυτές προσλαμβάνουν και κρατάνε μόνο υπαλλήλους που σκέφτονται και αισθάνονται με τον ίδιο τρόπο με αυτούς. Β) Κατηχούν και κοινωνικοποιούν αυτούς τους υπαλλήλους με το δικό τους τρόπο σκέψης και αίσθησης. Γ) Η συμπεριφορά των ιδρυτών ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν μαζί τους και να αφομοιώσουν τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις παραδοχές τους. Όταν ένας οργανισμός είναι επιτυχημένος, η προσωπικότητα των ιδρυτών ταυτίζεται με την κουλτούρα του (Robbins & Judge – 2011).

2.6 Πως γίνεται διακριτή η κουλτούρα – Χαρακτηριστικά Κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Edgar Shein (2010) τα κυριότερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας σε ένα οργανισμό είναι:

Δομική Σταθερότητα: Η κουλτούρα προσφέρει ένα επίπεδο δομικής σταθερότητας στην ομάδα, είναι δηλαδή μια αξία που όχι μόνο μοιράζεται αλλά αποτελεί και ένα σταθερό σημείο αναφοράς στον οργανισμό. Όταν δημιουργηθεί η ταυτότητα της ομάδας η οποία αποτελεί κύριο συστατικό της κουλτούρας, δύσκολα μπορεί να εγκαταλειφθεί έστω και αν κάποια μέλη της αποχωρήσουν. Αυτό συμβαίνει γιατί η κουλτούρα προσφέρει την σταθερότητα που δίνει κάποιο νόημα και προβλεπτικότητα στην ομάδα.

Βάθος: Η κουλτούρα αποτελεί το πιο βαθύ και ασυνείδητο μέρος μιας ομάδας και είναι η λιγότερο απτή και ορατή από τα άλλα μέρη της. Όσο η κουλτούρα ενσωματώνεται πιο βαθιά στον οργανισμό, τόσο πιο μεγάλη σταθερότητα επιτυγχάνεται .

Εύρος: Αποτελεί το τρίτο χαρακτηριστικό της κουλτούρας το οποίο καλύπτει όλες τις πτυχές του οργανισμού μόλις αναπτυχθεί. Η κουλτούρα διεισδύει και επηρεάζει όλες τις πλευρές ενός οργανισμού όπως, το πώς χειρίζεται όλους τους αρχικούς στόχους, τα διάφορα περιβάλλοντα καθώς και τις εσωτερικές διαδικασίες του.

Διαμόρφωση ή ολοκλήρωση: Το τέταρτο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας είναι και εκείνο το οποίο προσφέρει και την μεγαλύτερη σταθερότητα, διαμορφώνει τα διάφορα στοιχεία της και τα συνδέει σε ένα βαθύτερο επίπεδο. Η κουλτούρα δηλαδή συνδέει στοιχεία όπως οι αξίες, το εργασιακό κλίμα, οι τελετουργίες και τις συνδέει σε ένα βαθύτερο επίπεδο. Αυτή η διαμόρφωση/ολοκλήρωση είναι το αποτέλεσμα της ανθρώπινης ανάγκης να καταστήσει το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται όσο πιο απλό και ορθολογικό γίνεται.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ο Hofstede (1991) δήλωσε πως διακρίνονται διάφορα επίπεδα κουλτούρας ή αλλιώς «πνευματικού προγραμματισμού» στα οποία ανήκουν οι άνθρωποι. Τα επίπεδα αυτά είναι τα εξής: α) το εθνικό επίπεδο όπου κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από την χώρα που γεννήθηκε ή/και μεγάλωσε, β) το τοπικό – θρησκευτικό και γλωσσικό επίπεδο όπου ακόμα και σε μια χώρα παρατηρούνται διαφορές ως προς την γεωγραφική θέση, την θρησκεία ή την τοπική γλώσσα ή διάλεκτο, γ) το επίπεδο φύλου - η κουλτούρα παρουσιάζει διαφορές στους άντρες σε σχέση με τις γυναίκες, δ) το επίπεδο γενιάς – οι νέες γενεές έχουν διαφορετικές αντιλήψεις από τις παλαιότερες, ε) το επίπεδο κοινωνικής τάξης το οποίο περιλαμβάνει την μόρφωση, το επάγγελμα, ή την απασχόληση κτλ, και τέλος ζ) το οργανωσιακό επίπεδο - το οποίο σχετίζεται με την κοινωνικοποίηση και τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα από την εργασία τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Hofstede (1991) υπάρχουν τέσσερις τρόποι που καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που η κουλτούρα διακρίνεται/ εκδηλώνεται και είναι οι εξής: τα σύμβολα, οι ήρωες, οι τελετουργίες και οι αξίες. Αυτά παρουσιάζονται σαν στρώματα κρεμμυδιού σε διάφορα δηλαδή επίπεδα, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 2.6.

Τα σύμβολα βρίσκονται στην εξωτερική στιβάδα. Αποτελούνται από τις λέξεις, τις χειρονομίες, τις εικόνες και τα αντικείμενα τα οποία έχουν νόημα μόνο για εκείνους που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα. Ο τρόπος ένδυσης, τα μαλλιά, τα ειδικά λόγια /λέξεις, οι μάρκες, οι σημαίες είναι όλα μέρος των συμβόλων. Τα σύμβολα εμφανίζονται και χάνονται πολύ εύκολα και αντιγράφονται επίσης εύκολα από την μια κουλτούρα στην άλλη, γι' αυτό και βρίσκονται στην εξωτερική στιβάδα.

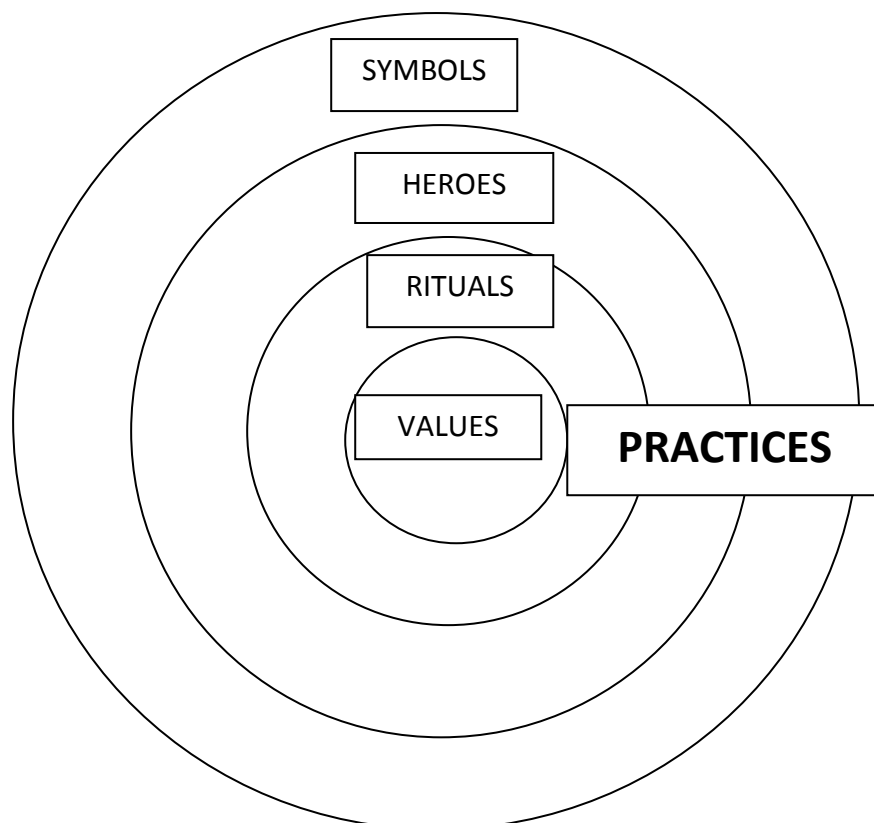
Οι ήρωες ακολουθούν στο επόμενο στρώμα και αποτελούνται από άτομα ζωντανά ή πεθαμένα, πραγματικά ή φανταστικά τα οποία αποτελούν πρότυπα/ ιδάλματα συμπεριφοράς.

Πιο βαθιά βρίσκονται οι τελετουργίες οι οποίες αποτελούνται από δραστηριότητες οι οποίες είναι τεχνικώς αδύνατον να οδηγήσουν σε κάποιο αποτέλεσμα αλλά θεωρούνται κοινωνικά απαραίτητες. Ο τρόπος που οι άνθρωποι χαιρετούν, δείχνουν σεβασμό στους άλλους, κοινωνικοποιούνται καθώς και οι διάφορες θρησκευτικές τελετές αποτελούν τις τελετουργίες.

Τα σύμβολα, οι ήρωες και οι τελετουργίες μπορούν να συνοψισθούν σαν πρακτικές. Όλα αυτά είναι διακριτά σε ένα εξωτερικό παρατηρητή, το νόημα τους όμως είναι αόρατο και αφορά το πώς το διερμηνεύουν τα διάφορα μέλη της κουλτούρας.

Στην καρδιά του κρεμμυδιού βρίσκονται αξίες οι οποίες αποτελούν ευρείες τάσεις επιλογής κάποιων θεμάτων σε σχέση με κάποια άλλα. Είναι αισθήματα με θετική και αρνητική πλευρά. Ασχολούνται με το *κακό* σε σχέση με το *καλό*, το *καθαρό* σε σχέση με το *βρώμικο*, το *άσχημο* σε σχέση με το *όμορφο*, το *φυσικό* σε σχέση με το *αφύσικο*, το *λογικό* με το *παράλογο*. Είναι κάτι το οποίο το επιβάλλουν οι μεγάλοι στα παιδιά, διαμορφώνονται μέχρι την ηλικία των δέκα περίπου χρόνων, δύσκολα αλλάζουν και δεν διακρίνονται από τους άλλους.

Σχήμα 2.6



Οι Trompenaars και Hampden-Turner (1998) θεωρούν ότι η κουλτούρα ξεχωρίζει από τον τρόπο που οι άνθρωποι λύνουν τα προβλήματα τους. Στηρίχτηκαν σε τρεις κύριες κατηγορίες με βάση τον τρόπο που οι άνθρωποι λύνουν τα προβλήματα τους: σύμφωνα με τις σχέσεις με τους συνανθρώπους, ανάλογα με το παρελθόν κάποιου και σύμφωνα με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Από αυτές τις τρεις κατηγορίες προκύπτουν επτά διαστάσεις με τον τρόπο που οι άνθρωποι λύνουν τα προβλήματα τους, επτά δηλαδή διατάσεις κουλτούρας. Πέντε από τις επτά αυτές διαστάσεις ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, δηλαδή των σχέσεων με τους συνανθρώπους τους. Χρησιμοποιήθηκε ο προσανατολισμός του γνωστού κοινωνιολόγου Talcott Parsons για να προκύψουν οι πέντε διαστάσεις που αφορούν τις σχέσεις με τους συνανθρώπους.

Η πρώτη διάσταση εξετάζει τη σχέση του δογματισμού με τον ωφελιμισμό (universalism Vs particularism). Εξετάζεται σε αυτή την διάσταση σε τι από τα δύο δίνεται περισσότερη βαρύτητα στους κανόνες ή στο τι είναι καλό ανάλογα με τις συνθήκες. Αν έχουμε να κάνουμε με άτομα που δίνουν βαρύτητα στις φιλίες για παράδειγμα θα πρέπει πρώτα να δημιουργηθεί η σχέση και μετά η συνεργασία. Αν έχουμε να κάνουμε με άτομα που δίνουν περισσότερη σημασία στους κανόνες τότε θα πρέπει να γίνει κάποιο συμβόλαιο.

Η δεύτερη διάσταση εξετάζει τη σχέση ατόμου – ομάδας: ο ατομικισμός ή κολεκτιβισμός (individualism Vs communitarianism). Εξετάζεται σε αυτή την διάσταση το πώς συμπεριφέρονται τα άτομα, σαν μέλη μιας ομάδας ή βλέπου το προσωπικό τους συμφέρον.

Η Τρίτη διάσταση εξετάζει τα συναισθήματα και ειδικότερα την σχέση ουδετερότητας – συναισθηματισμού (neutral Vs emotional). Εξετάζεται σε αυτή την διάσταση κατά πόσο λειτουργούμε με τους κανόνες ή με τα αισθήματα και κατά πόσο τα συναισθήματα αυτά εκφράζονται προς τους άλλους και σε ποιο βαθμό.

Η Τέταρτη διάσταση εξετάζει το μέγεθος της εμπλοκής στις σχέσεις με τους συνανθρώπους το οποίο μπορεί να είναι συγκεκριμένο ή ευρύ (specific Vs diffuse). Συγκεκριμένο είναι στην περίπτωση που συναναστρέφεται με κάποιον για να του πει/ μεταδώσει κάτι συγκεκριμένο. Ευρύ όταν στην συναναστροφή σου με κάποιον για να του μεταδώσεις κάτι συγκεκριμένο μπαίνεις στον κόπο να τον γνωρίσεις πρώτα.

Η Πέμπτη διάσταση εξετάζει την θέση του ατόμου στην κοινωνία, και αν αυτή αποκτιέται από τα κατορθώματα του ή αν αυτή κληρονομείται (achievement Vs ascription). Σε μια κουλτούρα που η θέση αποκτιέται όταν κάποιος σε γνωρίζει πιθανόν να ρωτήσει «Τι

σπούδασες;», ενώ αντίθετα σε κουλτούρες που η θέση κληρονομείται πιθανόν να ρωτήσει «Που σπούδασες;».

Η Έκτη διάσταση που αφορά και την δεύτερη από τις τρεις κατηγορίες αφορά το παρελθόν κάποιου. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που οι διάφορες κοινωνίες αντιμετωπίζουν το παρελθόν. Σε κάποιες κοινωνίες είναι πολύ σημαντικό το τι πέτυχε κάποιος στο παρελθόν ενώ σε κάποιες άλλες το παρελθόν δεν είναι καθόλου σημαντικό. Σε κάποιες άλλες κοινωνίες πιο σημαντικό είναι τα σχέδια που κάνει κάποιος για το μέλλον.

Η Έβδομη διάσταση που αφορά την τρίτη από τις τρεις κατηγορίες αφορά το περιβάλλον. Σε αυτή την διάσταση εξετάζεται η αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον του. Κάποιοι προστατεύουν τον εαυτό τους από την επίδραση που μπορεί να έχουν από τους άλλους στο περιβάλλον τους και κάποιοι άλλοι προστατεύουν τους άλλους ή και το περιβάλλον από την επίδραση που μπορεί οι δεύτεροι να έχουν από αυτούς. Αυτό είναι μέρος της κουλτούρας μιας κοινωνίας.

2.7 Τύποι - Διαστάσεις Κουλτούρας

Προσπαθώντας να αναλύσουν την κουλτούρας, οι διάφοροι ερευνητές κατέληξαν στην ανάπτυξη διαφόρων μοντέλων που χωρίζουν την κουλτούρα σε διάφορες διαστάσεις/ τύπους. Κάποια από τα μοντέλα αυτά είναι τα ακόλουθα:

Μοντέλο των Harrison και Handy (1972/1985)

Ο *Harrison* το 1972 ανέπτυξε μια τυπολογία όσον αφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα, την οποία την τελειοποίησε στην συνέχεια ο *Handy* το 1985. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, όπου κάθε τύπος είναι μοναδικός και μπορεί να συνυπάρχει μαζί με τους υπόλοιπους (Kane, 2006):

Προσανατολισμός στην εξουσία (*Power orientation*): Στην κουλτούρα εξουσίας την κύρια δύναμη την έχουν οι ηγέτες, οι οποίοι επιβάλλονται στους υφιστάμενους τους. Στους οργανισμούς αυτούς παρατηρείτε το συγκεντρωτικό μοντέλο ηγεσίας, και αυτό επιτυγχάνεται με την τοποθέτηση των εργαζομένων σε θέσεις κλειδιά. Σημαντικές θέσεις κατέχουν η εμπιστοσύνη και η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Για να μην περιοριστεί η δράση του προσωπικού από κανόνες, πολιτικές και αυστηρές διαδικασίες, η γραφειοκρατία έχει ελάχιστη ισχύ. Η αποτελεσματικότητα εκφράζεται μέσω του έντονου ανταγωνισμού, της επίτευξης των μέγιστων αποτελεσμάτων και της ανάπτυξης.

Προσανατολισμός στους ρόλους (*Role orientation*): Αυτή την κουλτούρα την παρουσιάζουν κυρίως οι γραφειοκρατικού τύπου οργανισμοί. Η διασφάλιση της ιεραρχίας και η κατανομή της εργασίας στα μέλη της, εκφράζει την δύναμη του οργανισμού. Η λειτουργία του οργανισμού ελέγχεται από τους κανόνες. Η σταθερότητα του οργανισμού και η προβλεπτικότητα του και κατά συνέπεια η ασφάλεια του θέτονται σε κίνδυνο από την λήψη πρωτοβουλιών και από τις καινοτομίες και για αυτό αποφεύγονται.

Προσανατολισμός στις Δραστηριότητες (*Task orientation*): Η εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου σκοπού ή μιας λειτουργίας είναι αυτά που είναι πιο σημαντικά για αυτούς τους οργανισμούς. Το πνεύμα δημιουργικότητας και αποδοτικότητας που τους διακατέχει είναι τα κύρια χαρακτηριστικά τους. Στόχος της κουλτούρας αυτής είναι η εκμετάλλευση των κατάλληλων ανθρώπων με τη χρήση των σωστών πηγών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Συνήθως οι οργανισμοί αυτοί σχηματίζονται για ένα συγκεκριμένο σκοπό και διαλύονται μετά την εκπλήρωσή του.

Προσανατολισμός στο άτομο (*Person orientation*): Η κουλτούρα αυτή παρουσιάζεται κυρίως σε οργανισμούς που κύριος στόχος τους είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών της. Στο κέντρο του ενδιαφέροντος βρίσκεται το άτομο, στο οποίο παρέχονται όλα εκείνα τα μέσα που θα το βοηθήσουν ώστε να επιτύχει τους στόχους που του έχουν τεθεί. Οι οργανισμοί που έχουν τέτοιου τύπου κουλτούρα είναι λίγοι και τα μέλη τους κυρίως επιστήμονες.

Μοντέλο των Geert Hofstede (1980)

Ο Hofstede μέσα από μια εμπειρική μελέτη συμμετοχή περισσότερων από 116.000 εργαζομένους σε 72 διαφορετικές χώρες και είκοσι διαφορετικές γλώσσες απέδειξε ότι η εθνική κουλτούρα μπορεί να διακριθεί μέσα από πέντε διαστάσεις: 1) διαφοροποίηση στη δύναμη, 2) αποφυγή της αβεβαιότητας, 3) ατομικισμός και συλλογικότητα, 4) αρρενωπότητα και 5) μακροπρόθεσμος προσανατολισμός. Το μοντέλο παρουσιάζεται αναλυτικά στα επόμενα κεφάλαια.

Τυπολογία του Sonnenfeld J.A. (1988)

Ο Sonnenfeld το 1988 όρισε τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

Κουλτούρα Ακαδημίας (*Academy Culture*): Η κουλτούρα αυτή αφορά σε οργανισμούς με εσωτερική αγορά εργασίας και σύστημα ανταμοιβών βασισμένο στην ατομική συνεισφορά

του κάθε μέλους. Χαρακτηρίζεται από σταθερά περιβάλλοντα, όπως τα πανεπιστήμια, τα νοσοκομεία, οι μεγάλες εταιρείες, όπου οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή ειδίκευση και τείνουν να παραμένουν στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η ανάπτυξη είναι το κλειδί για τη σωστή λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων. Για να αναπτύξουν και θα παράγουν νέα προϊόντα με στόχο τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά οι εταιρίες αυτές βρίσκονται στη συνεχή αναζήτηση νέων ταλέντων. Η υψηλή αφοσίωση και δέσμευση χαρακτηρίζει τα μέλη των οργανισμών αυτών.

Κουλτούρα Ομίλου (*Club Culture*): Η κουλτούρα αυτή που χαρακτηρίζει στρατιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς, όπου οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ανελιχθούν μέσα σε αυτόν. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι η σταθερότητα, η τήρηση της ιεραρχίας, η δέσμευση καθώς και η ίση μεταχείριση των μελών της. Λιγότερο βάρος δίνεται στην εξέλιξη και στην καινοτομία. Μια ισχυρή αίσθηση ταύτισης της ομάδας με τον οργανισμό παρατηρείται σε αυτά τα περιβάλλοντα.

Κουλτούρα Ομάδας μπέιζμπολ (*Baseball Team Culture*): Η κουλτούρα αυτή αφορά σε οργανισμούς με εξωτερικό προσανατολισμό στους οποίους οι εργαζόμενοι είναι τα «αστέρια» με δεξιότητες και τους επιτρέπεται να μεταφέρονται ευέλικτα και εύκολα από τη μια εταιρία στην άλλη όπως για παράδειγμα επενδυτικές τράπεζες, διαφημιστικά γραφεία κτλ. Οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς αυτούς βελτιώνουν το προσωπικό τους κεφάλαιο μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση και εξάσκηση αφού κύρια φιλοσοφία τους είναι ότι η αγορά εργασίας προσφέρει ανοικτές ευκαιρίες για το καθένα.

Κουλτούρα Φρούριο (*Fortress Culture*): Η κουλτούρα αυτή αφορά σε οργανισμούς όπου αναπτύσσουν μηχανισμούς άμυνας και αντίσταση στην αλλαγή προκειμένου να επιβιώσουν. Η φράση «το καλό των πολλών υπερικχύει έναντι του καλού των λίγων» λειτουργεί σαν κύρια τους αρχή. Ο παράγοντας «ομάδα» κυριαρχεί σε ζητήματα ανάθεσης καθηκόντων, παροχής αδειών και προαγωγών. Οι βιομηχανίες κλωστοϋφαντουργίας, οι εκδοτικοί οίκοι, οι επιχειρήσεις φυσικών πόρων και αυτές του λιανικού εμπορίου είναι κάποια παραδείγματα τέτοιων οργανισμών (Sonnenfeld et al,1988).

Μοντέλο των Quinn και Cameron (1996)

Οι Quinn και Cameron θεωρούνται ίσως από τους σημαντικότερους μελετητές της κουλτούρας των οργανισμών καθώς και της ποσοτικής μέτρησής της. Το μοντέλο θεωρείται σημαντικό γιατί συνδέει την κουλτούρα ενός οργανισμού με την απόδοση και την

αποτελεσματικότητά του και έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετές έρευνες. Το μοντέλο παρουσιάζει τέσσερις τύπους κουλτούρας, βασισμένοι σε δύο διαστάσεις την ευελιξία και τη σταθερότητα του οργανισμού και την εξωτερική ή την εσωτερική του εστίαση. Είναι γνωστό ως το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών.

Τυπολογία των Goffee και Jones (1998)

Οι Goffee και Jones στηρίχτηκαν στον χαρακτηρισμό της κουλτούρας ως κοινωνική αρχιτεκτονική και το 1998 ανέπτυξαν μια τυπολογία προσέγγισης και ταξινόμησής της. Το μοντέλο τους ονομάστηκε «κύβος των 2s» από τα αρχικά των δύο διαστάσεων των οποίων βασίστηκε: την αλληλεγγύη (solidarity) και την κοινωνικότητα (sociality). Χρησιμοποιώντας αυτές τις παραμέτρους οι Goffee και Jones αναγνώρισαν τέσσερις τύπους κουλτούρας.

Η πρώτη διάσταση της **αλληλεγγύης**, αφορά τον βαθμό στον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού έχουν την ίδια άποψη όσον αφορά τον τρόπο που αυτός λειτουργεί και τους στόχους του οργανισμού. Η αλληλεγγύη επιτυγχάνεται όχι μόνο από την ύπαρξη κοινού αισθήματος δικαίου και καθήκοντος αλλά και με την αναγνώριση του κοινού συμφέροντος που προσφέρει στα μέλη. Όταν κάποιο άτομο της ομάδας παρεκκλίνει από αυτές τις αρχές η αλληλεγγύη θα πάψει να υφίσταται. Οι υψηλοί επιχειρησιακοί στόχοι συνδέονται με την ύπαρξη αλληλεγγύης. Η διάσταση αυτή αποκτά αρνητική αξία όταν οι στόχοι που έχουν τεθεί από τον οργανισμό καθώς και η αλληλεγγύη είναι σε υψηλά επίπεδα, λόγω του ότι η πίεση για επίτευξη των στόχων οδηγεί τα μέλη να αρχίσουν να σκέφτονται το ατομικό τους συμφέρον.

Η δεύτερη διάσταση της **κοινωνικότητας** αφορά στην τάση που έχουν τα μέλη της ίδιας ομάδας να αναπτύσσουν κοινωνικές και φιλικές σχέσεις μεταξύ τους. Παρατηρείται ταυτόχρονη ανάπτυξη ενός φιλικού και ευχάριστου κλίματος συνεργασίας, στο οποίο τα άτομα λειτουργώντας ως ομάδα, είναι πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά όταν μια ομάδα παρουσιάζει υψηλά επίπεδα κοινωνικότητας. Αν όμως μία ομάδα απορρίψει κάποια άτομα και αυτά με τη σειρά τους αισθανθούν αδικημένα και αποξενωμένα, το ευχάριστο κλίμα εργασίας μπορεί να διαταραχθεί.

Οι Goffee και Jones, τοποθέτησαν τις δύο διαστάσεις αυτές σε δύο κάθετους άξονες με κλίμακες την χαμηλή μέχρι την υψηλή κοινωνικότητα και την χαμηλή με την υψηλή αλληλεγγύη αντίστοιχα. Το κάθε τεταρτημόριο που δημιουργούταν αντιστοιχούσε και σε ένα

τύπο κουλτούρας δημιουργώντας τέσσερις τύπους κουλτούρας οι οποίες φαίνονται στο σχήμα 2.7.1 που ακολουθεί:



Σχήμα 2.7.1

Κουλτούρα Δικτύου (Networked): Στην κουλτούρα αυτή τα άτομα συνεργάζονται σε ένα φιλικό χώρο εργασίας υπό το πνεύμα συνεργασίας και την χαρακτηρίζει υψηλός βαθμός κοινωνικότητας και χαμηλός βαθμός αλληλεγγύης.

Κουλτούρα Πειθαρχίας (Mercenary): Στην κουλτούρα αυτή τα άτομα φαίνονται να κατανοούν τη λειτουργία του οργανισμού και εργάζονται με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους του. Οι διαπροσωπικές σχέσεις τηρούνται σε απόλυτα αυστηρό επίπεδο, με επικοινωνίες περιεκτικές και σύντομες. Την κουλτούρα αυτή την χαρακτηρίζει χαμηλός βαθμός κοινωνικότητας και υψηλός βαθμός αλληλεγγύης.

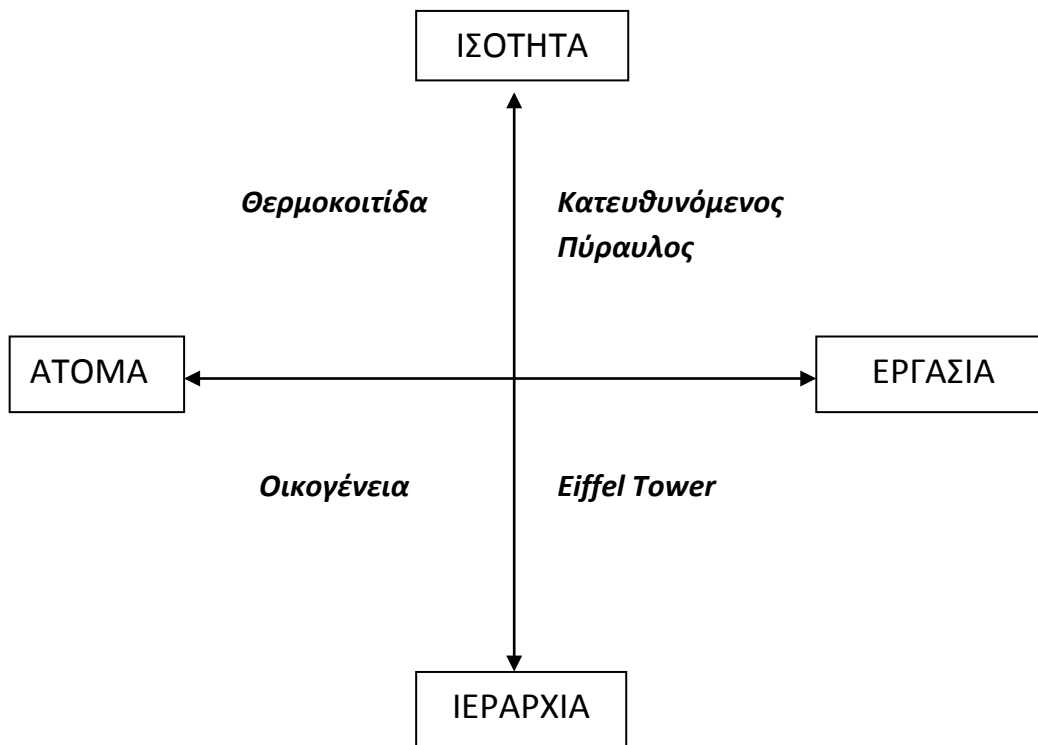
Κουλτούρα Απομόνωσης (Fragmented): Στην κουλτούρα αυτή τα μέλη του οργανισμού δεν έχουν συνήθως καμία επαφή μεταξύ τους και συνυπάρχουν αποκλειστικά λόγω ανάγκης και την χαρακτηρίζει χαμηλός βαθμός κοινωνικότητας και χαμηλός βαθμός αλληλεγγύης.

Κοινή κουλτούρα (Communal Culture): Στην κουλτούρα αυτή τα μέλη του οργανισμού έχουν αναπτύξει αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας, είναι ιδιαίτερα φιλικόι μεταξύ

τους, συνεργάζονται ως ομάδα, και έχουν την τάση να μοιράζονται τις αρμοδιότητες. Την χαρακτηρίζει υψηλός βαθμός κοινωνικότητας και υψηλός βαθμός αλληλεγγύης. (Greenberg and Baron, 1997).

Μοντέλο των Trompenaars και Hampden-Turner (1998)

Σύμφωνα με τους Trompenaars και Hampden-Turner θεωρούν πως οι διαφορές ανάμεσα στις εθνικές κουλτούρες, καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός. Το μοντέλο τους εστιάζει περισσότερο στις μεταβλητές της επιχείρησης και αναπτύσσει τέσσερις (4) τύπους οργανωσιακής κουλτούρας συνδέοντας τον κάθε τύπο με την αντίστοιχη εθνική κουλτούρα. Οι τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας είναι: η οικογένεια, ο πύργος του Eiffel, ο κατευθυνόμενος πύραυλος και η θερμοκοιτίδα. Κάθε ένας από τους πιο πάνω τύπους ξεχωρίζει από τον άλλο ανάλογα με τον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού σκέφτονται, παρακινούν, υιοθετούν αλλαγές, μαθαίνουν, ανταμείβουν και επιλύουν τις διαφορές τους. Κάθε τύπος δίνει διαφορετική έμφαση στα χαρακτηριστικά: ισότητα, ιεραρχία, έμφαση στο άτομο, έμφαση στην εργασία. Οι τέσσερις τύποι κουλτούρας και η έμφαση του κάθε ενός στα χαρακτηριστικά αυτά φαίνονται στο σχήμα 2.7.2 που ακολουθεί:



Σχήμα 2.7.2

Οικογενειακή Οργανωσιακή Κουλτούρα: Στην κουλτούρα αυτή δίδεται έμφαση στην προσωπική επικοινωνία. Παρατηρείτε ιεραρχία παρόμοια με αυτή της οικογένειας όπου ο ηγέτης έχει επωμιστεί το ρόλο του γονέα που θέλει το καλό των υφιστάμενων του και αυτοί τον σέβονται. Τα άτομα αποφεύγουν ρίσκα και πρωτοβουλίες και τα αφήνουν στον ηγέτη αφού υπάρχει ιεραρχία.

Κουλτούρα του Πύργου Eiffel: Η κουλτούρα αυτή πήρε το όνομα της από το σχήμα του Πύργου του Eiffel. Όπως ο πύργος στην κορυφή στενεύει ενώ έχει γερή και μεγάλη βάση έτσι και σε ένα οργανισμό τα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας έχουν διακριτικούς και ξεκάθαρους ρόλους κρατάνε δυνατά και ενωμένα τα κατώτερα επίπεδα. Υπάρχουν υψηλά επίπεδα ιεραρχίας και οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους, παρόλα αυτά δεν δέχονται εύκολα αλλαγές.

Κουλτούρα του Κατευθυνόμενου Πύραυλου: Η ισότητα των μελών ενός οργανισμού είναι κύριο χαρακτηριστικό της κουλτούρας αυτής, αλλά παράλληλα είναι απρόσωπη και προσανατολισμένη στην εργασία. Μοιάζει με την κουλτούρα του Πύργου του Eiffel στο θέμα της προσήλωσης προς τους εργασιακούς στόχους, αλλά διαφέρει στο τρόπο που γίνεται αυτό. Οι στόχοι εκπληρώνονται μέσω συνεργασίας και όχι από εντολές των ανωτέρων.

Κουλτούρα της Θερμοκοιτίδας: Φιλοσοφία της κουλτούρας αυτής είναι ότι ο οργανισμός πρέπει να χρησιμοποιείται ως εκκολλαπτήριο έκφρασης, εξέλιξης και ολοκλήρωσης των ατόμων. Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς με τέτοιες κουλτούρες ασχολούνται με δραστηριότητες δημιουργίας, ανάπτυξης νέων ιδεών, καινοτομικών προϊόντων ή υπηρεσιών, εύρεση πόρων κτλ. Ασκούν και δέχονται κριτική και επιβεβαίωση.

2.8 Ανάπτυξη Μοντέλου Geert Hofstede (1980)

Ο Geert Hofstede ως ένας από τους σημαντικότερους μελετητές της κουλτούρας. στήριξε το έργο του πάνω σε μια βασική αρχή, ότι κάθε κοινωνικός οργανισμός αποτελεί έκφραση ευρύτερων συστημάτων εθνικής κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα των διάφορων οργανισμών αποτελεί τμήμα μια ευρύτερης κουλτούρας, αφού οι οργανισμοί αποτελούν κομμάτι ενός ευρύτερου συστήματος . Η έρευνα του πραγματοποιήθηκε σε ένα πολυεθνικό οργανισμό την IBM, το χρονικό διάστημα 1967 με 1973, σε δύο ερευνητικούς γύρους, με τη συμμετοχή περισσότερων από 116.000 εργαζομένους σε 72 διαφορετικές χώρες και είκοσι

διαφορετικές γλώσσες. Η ανάλυση της έρευνας συγκεντρώθηκε σε διαφορές από χώρα σε χώρα σε θέματα που αφορούσαν τις αξίες των εργαζομένων.

Μέσα από την έρευνα αυτή απέδειξε ότι η εθνική κουλτούρα επηρεάζει την συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού. Αποτέλεσμά της έρευνας ήταν ο εντοπισμός τεσσάρων αρχικά διαστάσεων κουλτούρας: διαφοροποίηση στη δύναμη, αποφυγή της αβεβαιότητας, ατομικισμός και αρρενωπότητα. Σε μια περαιτέρω έρευνα ο Hofstede και ο Bond (1980) συμπεριέλαβαν ανάπτυξαν νέο εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας για τις Ασιατικές προέλευσης χώρες σε 23 νέες χώρες από τις οποίες προέκυψε ότι οι κουλτούρες διέφεραν σημαντικά στις τέσσερις προαναφερθείσες διαστάσεις αλλά και σε μια νέα διάσταση ονομαζόμενη από τον Hofstede ως μακροπρόθεσμος προσανατολισμός.

Οι διαστάσεις του Hofstede περιγράφονται πιο κάτω:

Διαφοροποίηση στη Δύναμη (Power Distance): Η διάσταση αυτή αντανακλά στο βαθμό κατά τον οποίο τα λιγότερα ισχυρά μέλη μιας ομάδας σε ένα οργανισμό μιας χώρας, αναμένουν και αποδέχονται την άνιση κατανομή δύναμης. Ο Hofstede υποστηρίζει ότι η διαφοροποίηση στην δύναμη σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από την κοινωνία. Παρατηρείται τόσο στα λιγότερα ισχυρά μέλη μιας ομάδας όσο και στα πιο ισχυρά. Σχετίζεται με το βαθμό συγκέντρωσης εξουσίας καθώς και στο βαθμό της απολυταρχικής εξουσίας. Οι κοινωνίες ή οργανισμοί μπορεί να είναι όσο απολυταρχικοί όσο τους επιτρέπουν τα μέλη τους. Σε μια κοινωνία ή οργανισμό η δύναμη μπορεί να κατανέμεται άνισα αλλά να υπάρχει σταθερότητα αν ικανοποιεί την ανάγκη των μελών για εξάρτηση.

Υψηλός βαθμός του δείκτη διαφοροποίησης δύναμης, δείχνει ότι τα μέλη μιας κοινωνίας ή οργανισμού αποδέχονται την άνιση κατανομή της εξουσίας καθώς και την ύπαρξη ιεραρχίας. Σε τέτοιου είδους οργανισμούς παρατηρείται σχέση εξάρτησης από τους υφιστάμενους στους προϊστάμενους, και οι υφιστάμενοι υποδεέστεροι τείνουν να είναι ευυπότακτοι στους ανώτερους τους. Στις περιπτώσεις αυτές με ισχύει η έκφραση ότι οι άνθρωποι είναι εκ φύσεως τεμπέληδες και δεν τους αρέσει να εργάζονται. Εν αντιθέσει, χαμηλά ποσοστά του δείκτη αυτού, δείχνει ότι τα μέλη μιας κοινωνίας ή οργανισμού δεν αποδέχονται την άνιση κατανομή της δύναμης, εκτιμούν την ισότητα και πιο δημοκρατικές διαδικασίες. Σε τέτοιου είδους οργανισμούς παρατηρείται αλληλεξάρτηση μεταξύ των προϊσταμένων με τους υφιστάμενους και έντονη τάση διαβούλευσης και συζητήσεων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ η εξουσία είναι αποκεντρωμένη. Έχει αποδειχθεί ότι σε χώρες με θερμό κλίμα, όπως Νότιο-ευρωπαϊκές και Ασιατικές χώρες παρουσιάζουν αυξημένα ποσοστά του

δείκτη αυτού, εν αντιθέσει με εκείνες με ψυχρό κλίμα και ειδικά Βόρεια Ευρώπη και Βόρεια Αμερική όπου τα ποσοστά παραμένουν χαμηλά.

Αποφυγή της αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance): Η διάσταση αυτή δείχνει το βαθμό που οι διάφορες κοινωνίες νιώθουν να απειλούνται από άγνωστες ή αβέβαιες καταστάσεις. Μετρά στο βαθμό κατά τον οποίο οι κοινωνίες αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα. Δείχνει το μέγεθος κατά το οποίο μια κοινωνία νιώθει να απειλείται από αμφίλογα και αβέβαια θέματα και προσαρμόζεται ώστε να περιορίσει τις συνέπειες τους. Η προσαρμογή για περιορισμό της αβεβαιότητας και της αμφιλογίας μπορεί να περιλαμβάνει την υιοθέτηση πιο επίσημων κανόνων, οι οποίοι θα περιλαμβάνουν μεγαλύτερη σταθερότητα στις δομές, τους τύπους και τις καριέρες των μελών, θα περιορίζουν τις παρεκκλίσεις στις συμπεριφορές και στις ιδέες και θα εξασφαλίζουν την διαφάνεια. Η αποφυγή της αβεβαιότητας σε εθνικό επίπεδο σχετίζεται με τον τρόπο που οι άνθρωποι εκφράζουν τα συναισθήματα τους. Σε κοινωνίες με υψηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας οι άνθρωποι είναι πιο εκφραστικοί ενώ σε κοινωνίες που αποδέχονται την αβεβαιότητα η έκφραση των συναισθημάτων απαγορεύεται.

Η αποφυγή της αβεβαιότητας συνδέεται με αισθήματα όπως αγωνία και ανάγκη για προβλεπτικότητα, καθώς και ανάγκη για γραπτούς ή άγραφους κανόνες. Η αποφυγή αβεβαιότητας καθορίζει το βαθμό εμπιστοσύνης των πολιτών προς τις αρχές και το αντίστροφο. Χαμηλός βαθμός του δείκτη αυτού δείχνει κοινωνίες με πολίτες που μπορούν να επηρεάσουν τις αρχές και υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Ενώ ψηλός βαθμός του δείκτη αυτού υπονοεί ότι οι αποφάσεις πρέπει να αφήνονται στους ειδικούς, ενώ υπάρχει δυσπιστία μεταξύ αρχών και πολιτών.

Στους οργανισμούς η αποφυγή αβεβαιότητας είναι πιο δύσκολο να την χειριστεί κάποιος. Καθορίζει τον βαθμό που τα άτομα αναζητούν ευκαιρίες ή κινδύνους, στο εργασιακό τους περιβάλλον και πως τις χειρίζονται. Όταν υπάρχει ψηλός δείκτης της διάστασης αυτής οι οργανισμοί τείνουν να δημιουργούν ένα πολύ επίσημο και ιεραρχικό σύστημα. Σε οργανισμούς που η αποφυγή αβεβαιότητας είναι χαμηλή τα άτομα του οργανισμού νιώθουν πιο άνετα με ευέλικτα συστήματα που τους αφήνουν περιθώρια για διαπραγματεύσεις. Η στρατηγική του οργανισμού και οι κανόνες του μειώνουν βοηθούν τους εργαζόμενους του οργανισμού να χειριστούν οποιαδήποτε αβεβαιότητα ή άγνωστες καταστάσεις.

Γενικά σε κουλτούρες με χαμηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας οι άνθρωποι τείνουν να είναι πιο καινοτόμοι και επιχειρηματικοί. Αντίθετα σε κουλτούρες με ψηλό βαθμό αποφυγής

αβεβαιότητας τα άτομα είναι πιο καλουπωμένοι γιατί με αυτό τον τρόπο αντιμετωπίζουν τον φόβο της αβεβαιότητας.

Ατομικισμός και Συλλογικότητα (Individualism and Collectivism): Ο ατομικισμός υπάρχει σε κοινωνίες όπου αναμένεται ο καθένας να φροντίζει τον εαυτό του ή τους στενούς συγγενείς του. Αντίθετα σε κουλτούρες που παρατηρείται η συλλογικότητα τα άτομα ανήκουν από την γέννηση τους σε δυνατές και συνεκτικές ομάδες που ενδιαφέρονται γι' αυτούς, φροντίζουν και προστατεύουν τα συμφέροντα τους, με αντάλλαγμα την πίστη και την αφοσίωση στην ομάδα.

Σε ατομιστικές κουλτούρες οι κοινωνικές αξίες εκφράζονται μέσα από τα προσωπικά κίνητρα και επιτεύγματα. Η αυτονομία, προσωπική απόλαυση και η οικονομική εξασφάλιση είναι πιο σημαντικά από την αφοσίωση στην ομάδα, για αυτό και στις χώρες που παρατηρείται ψηλό ποσοστό ατομικισμού οι υπάλληλοι μετακινούνται ευκολότερα από τον ένα οργανισμό στον άλλο αφού κοιτάζουν τα προσωπικά τους συμφέροντα.

Σε συλλογικές κουλτούρες τα άτομα ανήκουν από την γέννηση τους σε μεγάλες οικογενειακές φυλές οι οποίες τους προστατεύουν. Οι κοινωνικές αξίες βασίζονται στο να ανήκεις σε ομάδες/ λέςχες, τα προσωπικά κίνητρα δεν εκτιμούνται ιδιαίτερος και οποιεσδήποτε παρεκτροπές από την γνώμη της ομάδας τιμωρούνται. Οι ομαδικές αποφάσεις είναι πιο σημαντικές από τις ατομικές. Στις ατομικές κουλτούρες η επικοινωνία είναι πιο σαφή μεταξύ των ατόμων ενώ στις συλλογικές υπάρχουν πιο πολλά υπονοούμενα.

Στους οργανισμούς ο ατομικισμός εκφράζεται μέσα από την αυτονομία, υπευθυνότητα και αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση. Η συλλογικότητα εκφράζεται μέσα από την ομαδική αλληλεγγύη μιας εργασιακής ομάδας και οι αμοιβές ομαδικές. Στην συλλογικότητα τα άτομα προσπαθούν για το καλό της ομάδας και είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό.

Αρρενωπότητα και Θηλυκότητα (Masculinity and Femininity) : Αρρενωπότητα εκφράζει τον βαθμό κατά τον οποίο μια κοινωνία διαχωρίζει τους ρόλους και την στάση των ατόμων ανάλογα με το φύλο. Στις κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από αρρενωπότητα οι άντρες σκέπτονται πιο θετικά, είναι πιο σκληροί και εστιάζονται στην απόκτηση υλικών αγαθών ενώ οι γυναίκες είναι πιο μετριόφρων, τρυφερές και ασχολούνται περισσότερο με την ποιότητα της ζωής. Σε κουλτούρες θηλυκότητας η στάση ζωής είναι η ίδια για γυναίκες και άντρες όπου αναμένεται και τα δύο φύλα να είναι μετριόφρων, τρυφεροί και να ασχολούνται με την ποιότητα ζωής. Στις κοινωνίες που υπερτερεί η αρρενωπότητα η απόδοση και τα

κατορθώματα είναι πολύ σημαντικά για την θέση στην κοινωνία, ενώ στις κοινωνίες που υπερτερεί η θηλυκότητα είναι προσανατολισμένες στον άνθρωπο τα λίγα είναι καλύτερα και η κοινωνική θέση δεν έχει σημασία.

Σε κοινωνίες που υπερτερεί η αρρενωπότητα οι εργαζόμενοι είναι φιλόδοξοι, προσπαθούν μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους ώστε να κερδίσουν αναγνώριση από την κοινωνία, και αυτό τους οδηγεί στο να μην ασχολούνται και τόσο για την ποιότητα της εργασίας τους, ή την ικανοποίηση του πελάτη. Στις κοινωνίες που υπερτερεί η θηλυκότητα τα άτομα τα χαρακτηρίζει η υπομονή, δέχονται τα πράγματα όπως είναι και τα κίνητρα τους για περισσότερη εργασία έρχονται από την ανάγκη του να προσφέρει κάποιος. Σε αυτές τις κοινωνίες με κουλτούρες θηλυκότητας, υπάρχει μεγαλύτερη ισότητα μεταξύ των δύο φύλων δεν υπάρχει επαγγελματικός διαχωρισμός ανάλογα με το φύλο, και τόσο οι άντρες, όσο και οι γυναίκες μπορούν επάξια να κερδίσουν το ψωμί τους και να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες σε μόρφωση.

Στους οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από κουλτούρα αρρενωπότητας τα άτομα προσπαθούν επιθετικά να ανεβάσουν τις καριέρες τους, μέσω της καλής απόδοσης αλλά και από τις προσπάθειες τους για να κερδίσουν την εύνοια των προϊστάμενων. Σε τέτοιους οργανισμούς ο καλύτερος τρόπος για κινητοποίηση των εργαζομένων είναι με την αμοιβή ανάλογα με τα ολοκλήρωση των στόχων. Από την άλλη όταν παρατηρείται κουλτούρα θηλυκότητας η κινητοποίηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί από προσωπικές σχέσεις και μέσω της ποιοτικής εκτέλεσης της εργασίας τους.

Μακροπρόθεσμος Vs Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός (Long- Term Vs Short-Term Orientation “Confucian dynamism”)

Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός χαρακτηρίζονται οι αξίες που εστιάζονται προς τα μελλοντικά κέρδη όπως η εμμονή και επιμονή στον στόχο καθώς και η οικονομία. Από την άλλη βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός χαρακτηρίζει αξίες που εστιάζονται προς το παρελθόν και το παρόν όπως σεβασμός στις παραδόσεις, διατήρηση του ονόματος προς την κοινωνία και εκπλήρωση κοινωνικών υποχρεώσεων.

Η διάσταση αυτή της κουλτούρας ονομάστηκε «δυναμισμός του Κομφούκιου» γιατί και στους δύο πόλους η διάσταση αυτή φαίνεται να προέρχεται από την κομφουκιανή διδασκαλία. Όμως οι αξίες που προέρχονται από τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό όπως η επιμονή και η οικονομία είναι πιο δυναμικές σε σχέση με τις αξίες που προέρχονται από

τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό που εστιάζονται στο παρελθόν και στο παρόν είναι πιο στατικές.

Ο κομφουκιανισμός δεν είναι θρησκεία αλλά ηθικοί κανόνες και διδάγματα της καθημερινής ζωής που προέκυψαν από την Κινέζικη ιστορία, το πώς δηλαδή να διατηρήσεις μια υγιή και ειρηνική κοινωνία. Ο Hofstede ξεχώρισε τέσσερις βασικές αξίες από την κομφουκιανή διδασκαλία. Η πρώτη αναφέρεται στην σταθερότητα της κοινωνίας, βασισμένη σε άνισες σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων της κοινωνίας. Η δεύτερη αναφέρει την οικογένεια ως πρότυπο για έναν κοινωνικό οργανισμό. Η τρίτη διδάσκει το κινέζικό ρητό ότι η ενάρτη συμπεριφορά απέναντι στους άλλους προνοεί να μην απειλήσεις το συνάνθρωπο σου όπως δεν θέλεις να σε απειλήσει και αυτός. Τέλος η τέταρτη αξία αναφέρει ότι ο ενάρετος είναι αυτός που βελτιώνεται μέσα από την εκπαίδευση, την απόκτηση δεξιοτήτων, την σκληρή δουλειά, το να κάνει κάποιος οικονομία, να είναι υπομονετικός και επίμονος.

Κουλτούρες που έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό χαρακτηρίζονται από υπομονή, επιμονή, σεβασμός στους μεγαλύτερους και στους προγόνους, υπακοή και ευθύνη προς το ευρύτερο καλό.

Σε οργανισμούς η αντιμετώπιση κουλτούρων με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό γίνεται με συμβόλαια μακροπρόθεσμης εργοδότησης και μακροπρόθεσμη επίλυση προβλημάτων παρά μπαλώματα.

2.9 Γιατί ο Hofstede επιλέχτηκε για την παρούσα μελέτη

Ο Hofstede επιλέχτηκε για την παρούσα μελέτη ώστε να γίνει συσχετισμός της οργανωσιακής κουλτούρας του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου αφού η έρευνα για την Κύπρο έγινε με βάση το ερωτηματολόγιο του Hofstede σε μια μελέτη καθώς και η σύγκριση του με διάφορες εθνικές κουλτούρες αφού υπάρχει εμπειριστατωμένη προηγούμενη έρευνα από τον ίδιο.

Επιπλέον η έρευνα του Hofstede αν και όχι τόσο πρόσφατη συνέβαλε οριστικά στην εμπειρική προσέγγιση στον προσδιορισμό και καταγραφή της κουλτούρας έστω και με επικρίσεις. Το αποτέλεσμα της δουλειάς του σχετίζεται ακόμα με τα σημερινά δεδομένα γιατί σε διάφορες έρευνες αποδεικνύεται ότι η εθνικότητα κάποιου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κουλτούρα του.

Ακόμα και οι ακαδημαϊκοί που κριτικάρουν τον Hofstede, αποδέχονται το γεγονός ότι ο ίδιος συνέχισε πολλά χρόνια μετά την αρχική του έρευνα να μελετά την οργανωσιακή

κουλτούρα, κάνοντας σημαντική συνεισφορά στις έρευνες για την οργανωσιακή κουλτούρα, και η θεωρία του παραμένει ως αντικείμενο μελέτης σε θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς ανά το παγκόσμιο.

Ένας σημαντικός περιορισμός στην έρευνα του Hofstede που προέκυψε από τους αναλυτές του έργου του είναι πως η εθνική κουλτούρα δεν μπορεί να προσδιοριστεί τέλεια γιατί σύμφωνα με την θεωρία του αναμένετε ότι η κουλτούρα σε ένα έθνος είναι ομογενείς σε όλο το έθνος. Αυτό δεν μπορεί να ισχύει σε τόση ακρίβεια αφού πλέον υπάρχουν πολυπολιτισμικά κράτη σε όλο τον κόσμο. Απάντηση σε αυτή την κριτική ο Hofstede λέει πως μια έρευνα δεν πρέπει να είναι ο μόνος τρόπος για να βγάλει κάποιος συμπεράσματα, αλλά ένας από τους πολλούς τρόπους. Αυτό δεν αποτελεί περιορισμό στην δική μου έρευνα αφού στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων σε μεγάλο ποσοστό οι εργαζόμενοι είναι Ελληνοκύπριοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΥΔΑΤΩΝ

3.1 Ιστορική Αναδρομή

Το Τμήμα λειτούργησε αρχικά το 1896 επί Αγγλοκρατίας ως κλάδος του Τμήματος Δημοσίων Έργων. Αρμοδιότητα του κλάδου αυτού ήταν η ύδρευση και η άρδευση. Το 1939 ο κλάδος αυτός αυτονομήθηκε μετατράπηκε σε ξεχωριστό Τμήμα με την ονομασία Τμήμα Υδατοπρομηθειών και Αρδεύσεων. Το 1954 μετονομάστηκε σε Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων, ονομασία που διατηρεί μέχρι σήμερα.

Το 1960, με την εγκαθίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας, το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων εντάχθηκε στο Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος. Σταδιακά, αναδιοργανώθηκε σε διάφορες Υπηρεσίες (κλάδους) καθώς επίσης και σε πέντε Επαρχιακά Γραφεία στις πόλεις, Λευκωσία, Λεμεσό, Πάφο, Λάρνακα και Αμμοχώστου. Σκοπός της αναδιοργάνωσης είναι η υλοποίηση της υδατικής πολιτικής του Υπουργείου Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος με σκοπό την ορθολογική ανάπτυξη και αειφόρο διαχείριση και προστασία των υδάτινων πόρων της Κύπρου. Η δομή αυτή διατηρείται και μέχρι σήμερα.

Προωθήθηκε επίσης η μετατροπή του Τμήματος σε Ενιαίο Φορέα Υδάτων. Η ανάγκη για την αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου που αφορούσε τους Υδάτινους Πόρους διαπιστώθηκε πολύ νωρίς στη ζωή της Κυπριακής Δημοκρατίας λόγω της σημαντικότητας του θέματος για την οικονομία του τόπου. Οι προσπάθειες όμως που έγιναν δεν επέφεραν οποιοδήποτε αποτέλεσμα. μέχρι που στις 15 Νοεμβρίου 2010, τέθηκε σε ισχύ ο περί της Ενιαίας Διαχείρισης Υδάτων Νόμος 79(Ι)/2010, που αναθέτει την ενιαία διαχείριση των υδάτων στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων. Αυτό από μόνο του καθώς και η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η εναρμόνιση της με τις κοινοτικές νομοθεσίες σε θέματα που αφορούσαν τους Υδάτινους Πόρους αύξησαν τα καθήκοντα του Τμήματος.

3.2 Οργανωτική Δομή του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων

Η οργάνωση του Τμήματος διαιρείται στους τέσσερις ακόλουθους τομείς με τις αντίστοιχες υπηρεσίες – Επαρχιακά Γραφεία:

Τομέας I - Υδάτινων Πόρων και Ευρωπαϊκής Ένωσης που περιλαμβάνει τις Υπηρεσίες Υδρομετρίας, Υδρολογίας και Υδρογεωλογίας, Ελέγχου Ποιότητας Νερού, Ευρωπαϊκής Ένωσης και Αποχετεύσεων και Ανακύκλωσης.

Τομέας II - Προγραμματισμού και Μελετών που περιλαμβάνει τις Υπηρεσίες Προγραμματισμού, Μελετών, Διαγωνισμών και Συμβάσεων, Πληροφορικής και Δημοσιότητας και Ομάδα Εργασίας GIS

Τομέας III - Κατασκευών Λειτουργίας και Συντήρησης που περιλαμβάνει τις Υπηρεσίες Κατασκευών, Λειτουργίας και Συντήρησης Αρδευτικών Έργων, Λειτουργίας και Συντήρησης Υδρευτικών Έργων, και Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων

Τομέας IV - Επαρχιακά Γραφεία που περιλαμβάνει ένα Επαρχιακό γραφείο σε κάθε επαρχία Λευκωσίας, Λεμεσού, Πάφου Λάρνακας και Αμμοχώστου. Το Τμήμα διαθέτει, ακόμη, Παγκύπριο Κλιμάκιο Ασφάλειας και Υγείας, και Κλιμάκιο Εσωτερικού Ελέγχου. Διαθέτει Λογιστήριο και Αρχείο για τα κεντρικά γραφεία και Λογιστήριο και Αρχείο σε κάθε επαρχιακό γραφείο.

Τα Κεντρικά Γραφεία με τις διάφορες Υπηρεσίες τα επιτελούν οργανωτικό/ υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο των Επαρχιακών Γραφείων.

Το προσωπικό που ανήκει αποκλειστικά στο Τμήμα μόνιμο/ έκτακτο ή με συμβόλαια αποτελείται από επιστημονικό προσωπικό σε κλάδους Μηχανικής/ Υδρολογίας/ Χημείας κτλ και Τεχνικό προσωπικό στους αντίστοιχους τεχνικούς κλάδους καθώς και ωρομίσθιο προσωπικό/ εργάτες. Το υποστηρικτικό προσωπικό που στελεχώνει το αρχείο και το λογιστήριο δεν ανήκει στο Τμήμα αλλά στο Τμήμα Προσωπικού και στο Γενικό Λογιστήριο του Υπουργείου Οικονομικών, και πολλές φορές αποτελούν μετακινούμενο προσωπικό σε όλον το Δημόσιο Τομέα.

Για αυτό τον λόγο το δείγμα στην παρούσα μελέτη αφορά μόνο το προσωπικό που ανήκει στο Τμήμα Αναπτύξεως και αποτελείται από το επιστημονικό και το τεχνικό προσωπικό που περιγράφηκε πιο πάνω.

Το επιστημονικό προσωπικό του Τμήματος μέχρι σήμερα αποτελείται από **56** άτομα σε όλη την Κύπρο που περιλαμβάνουν και τον διευθυντή και τους Πρώτους Λειτουργούς Υδάτων (Τομεάρχες) καθώς και τους προϊστάμενους Υπηρεσιών, ενώ σύμφωνα με την αναδιοργάνωση του 2009 έπρεπε ήταν 90 άτομα και σύμφωνα με τον εγκριμένο προϋπολογισμό του 2014 84 άτομα. Επιπλέον στο Τμήμα σήμερα εργάζονται **97** Τεχνικοί και

35 Τεχνικοί Μηχανικοί σύνολο **132** ενώ σύμφωνα με την αναδιοργάνωση του 2009 έπρεπε ήταν 222 άτομα και σύμφωνα με τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό του 2014 179 άτομα. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι πολλοί συνάδελφοι αφυπηρετούν αλλά λόγω της οικονομικής κρίσης δεν υπάρχουν περιθώρια για προσλήψεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα συζητηθεί ο ορισμός του προβλήματος, η περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου που επιλέχθηκε για τους σκοπούς της έρευνας, ο σχεδιασμός της έρευνας για την συλλογή αποτελεσμάτων, η μέθοδος ανάλυσης των αποτελεσμάτων, ο σχεδιασμός του ερευνητικού εργαλείου, και οι τρόποι επιλογής του δείγματος των εργαζομένων από το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων.

4.1 Ορισμός του Προβλήματος

Σημαντικό στοιχείο στην διεξαγωγή μιας έρευνας είναι ο σωστός και ακριβής ορισμός του προβλήματος. Αν το πρόβλημα δεν είναι ξεκάθαρο τότε η έρευνα μπορεί να δώσει λανθασμένα αποτελέσματα. Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η καταγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων. Αυτό θα επιτευχθεί με την χρήση ερωτηματολογίου που χρησιμοποίησε ο Hofstede σε 72 χώρες σε όλο τον κόσμο και που χρησιμοποιήθηκε μεταφρασμένο το 2004 σε μια έρευνα της σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Κύπρου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται τρία μέρη και 64 ερωτήσεις. Αυτό το εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας χρησιμοποιείτε για να προσδιοριστεί η κουλτούρα και να καταταχτεί σε σχέση με τις πέντε διαστάσεις του Hofstede που αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 3.

Δευτερεύοντας στόχος της παρούσας μελέτης είναι η σύγκριση των αποτελεσμάτων της οργανωσιακής κουλτούρας του Τμήματος Υδάτων σε σχέση με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου. Η σύγκριση θα γίνει με την χρήση των αποτελεσμάτων της μελέτης του Πανεπιστημίου Κύπρου του 2004. Παράλληλα θα γίνει συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων των διαστάσεων του Hofstede σύμφωνα με την ηλικία, την έδρα, την θέση και το φύλο του κάθε εργαζόμενου στο Τμήμα.

4.2 Μέθοδος έρευνας

Δεν χρειάζεται να γίνει έλεγχος αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου αφού είναι ήδη δοκιμασμένο από τον ίδιο τον σχεδιαστή του ερωτηματολογίου τον Hofstede, καθώς επίσης και δοκιμασμένο στην ελληνική μετάφραση στους Κύπριους μέσα από την έρευνα του Πανεπιστημίου Κύπρου. Έγινε μόνο πιλοτική έρευνα κατά την οποία αναλυτικά εξετάστηκε εάν: η ενημέρωση για τον σκοπό της μελέτης ήταν ξεκάθαρα διατυπωμένη, οι

οδηγίες ήταν κατανοητές από όλους τους ερωτηθέντες και είχαν μονοσήμαντη έννοια, στις δημογραφικές ερωτήσεις συλλογής δημογραφικών στοιχείων, περιλαμβάνονταν οι απαιτούμενες επιλογές και υπήρχε η κατάλληλη διαθέσιμη απάντηση για κάθε ερωτώμενο (π.χ. επάγγελμα). Παράλληλα έγινε και καταγραφή της ώρα που απαιτείται για να απαντηθεί. Ακολούθως ξεκίνησε η έρευνα.

Επιλέχθηκε ο τύπος της ποσοτικής έρευνας που βασίζεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων και τα αποτελέσματά είναι αριθμοί, δείκτες και ποσοστά τα οποία μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια καθώς και να συγκριθούν μεταξύ τους. Οι πληροφορίες που αναζητούνται στην παρούσα μελέτη είναι ακριβείς και συγκεκριμένες και τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε στατιστική ανάλυση οδηγώντας σε αξιόπιστα αποτελέσματα, αλλά για να συμβεί αυτό χρειάζεται το δείγμα που θα επιλεγεί να είναι αντιπροσωπευτικό. Αυτός ήταν και ο τρόπος που επέλεξε και ο ίδιος ο Hofstede για την έρευνα του.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Ένα από τα πλεονεκτήματα της είναι ότι τέτοιου είδους έρευνες είναι ότι είναι πολύ ευέλικτες. Παρέχουν γρήγορα, αξιόπιστα και σαφή αποτελέσματα ενώ το κόστος της έρευνας είναι πολύ χαμηλό. Τα τελευταία πενήντα χρόνια οι ποσοτικές έρευνες έγιναν πολύ ακριβής και επιστημονικές στον τρόπο συλλογής και ανάλυσης αποτελεσμάτων. Όμως είναι πολύ εύκολο να γίνουν λάθη με τέτοιου είδους έρευνες. Τα λάθη αυτά μπορεί να είναι: λάθος τυχαίου δείγματος, συστηματικό λάθος, το λάθος μη ανταπόκρισης, ή ανταπόκρισης με προκατάληψη η οποία μπορεί να περιλαμβάνει σκόπιμη παραποίηση των απαντήσεων, ασυναίσθητη παραποίηση, προκατάληψη για το ερωτηματολόγιο, και γενικά οποιεσδήποτε άλλες προκαταλήψεις.

4.3 Σχεδιασμός έρευνας για συλλογή αποτελεσμάτων

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή μιας ομάδας τυποποιημένων ερωτήσεων για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για διανομή ερωτηματολογίων για την συλλογή πληροφοριών στις μέρες μας όπως:

- Προσωπική μέθοδος. Ο ερευνητής έρχεται ο ίδιος σε επαφή με τον ερωτώμενο, του δίνει το ερωτηματολόγιο και είτε το συμπληρώνει μόνος του είτε ο ερευνητής γράφει τις απαντήσεις του. Η διεξαγωγή αυτής της μεθόδου είναι πιθανό να γίνει είτε με προσωπική συνέντευξη στα σπίτια των ερωτώμενων, στο χώρο εργασίας τους ή ακόμη με συνέντευξη σε κεντρικά σημεία.

- Τηλεφωνική μέθοδος. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται μέσω τηλεφώνου, καθώς ο ερευνητής τηλεφωνεί στον ερωτώμενο και του απευθύνει συγκεκριμένες ερωτήσεις.
- Ταχυδρομική μέθοδος (ταχυδρομείο/ ηλεκτρονικό ταχυδρομείο/ τηλεμοιότυπο). Το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται στο σπίτι του ερωτώμενου ή στο χώρο εργασίας του προκειμένου να το συμπληρώσει μόνος του σε όσο χρόνο θέλει και να το στείλει πίσω στον ερευνητή.
- Έρευνα μέσω διαδικτύου. Το ερωτηματολόγιο, καθώς και οι οδηγίες εκπόνησης του βρίσκονται στο διαδίκτυο και ο ερωτώμενος καλείται να το συμπληρώσει ηλεκτρονικά και να το στείλει στον ερευνητή.

Στην παρούσα έρευνα επιλέχτηκε η ταχυδρομική μέθοδος. Δεν μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η προσωπική μέθοδος ούτε η τηλεφωνική μέθοδος γιατί εκτός του ότι οι ερωτηθέντες ήταν όλοι συνάδελφοι και δεν θα διασφαλιζόταν η ανωνυμία τους, αυτές οι μέθοδοι, ήταν και πολύ χρονοβόρες. Επιπλέον η έρευνα μέσω διαδικτύου δεν επιλέχτηκε γιατί, έστω και αν είναι χαμηλού κόστους και μπορούσε να διανεμηθεί το ερωτηματολόγιο και στα πιο απομακρυσμένα Επαρχιακά Γραφεία, οι ερωτηθέντες από προηγούμενες εμπειρίες σε παρόμοιες έρευνες που έγιναν στον Τμήμα δυσκολεύονται να απαντήσουν ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια λόγω του ότι δεν γνωρίζουν καλά ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή/και λόγω της δυσπιστίας τους ως προς την ανωνυμία τους.

Με την ταχυδρομική μέθοδο τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν είτε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε δια χειρός στις γραμματείες των διαφόρων υπηρεσιών του Τμήματος οι οποίες αναλάμβαναν να τα μαζέψουν και να τα επιστρέψουν. Αυτή η μέθοδος είναι γρήγορη, πολύ χαμηλού κόστους, μπορεί να καλύψει γεωγραφικά το Τμήμα σε όλη την Κύπρο και επιπλέον διατηρήθηκε ως επί τω πλείστον η ανωνυμία των ερωτηθέντων.

4.4 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων

Για να μπορεί να δημιουργηθεί μια μεθοδολογική προσέγγιση στην ανάλυση των αποτελεσμάτων πρέπει να αναγνωριστούν οι διαστάσεις/ έννοιες που είναι σχετικές με το πρόβλημα, οι λειτουργικοί ορισμοί και οι θεωρητικοί ορισμοί. Η διάσταση/ έννοια μπορεί να είναι μια γενική ιδέα για μια τάξη πραγμάτων, γεγονότων ή διαδικασιών. Η λειτουργική προσέγγιση καθορίζει τα γεγονότα/ διαδικασίες που είναι απαραίτητες για να μετρηθεί η διάσταση και έτσι να δοθεί νόημα σε αυτήν. Από την άλλη η θεωρητική προσέγγιση είναι η

εξήγηση του νοήματος της διάστασης και καθορίζει τι είναι και τι δεν είναι. Η θεωρητική προσέγγιση των διαστάσεων του Hofstede έγινε στο Κεφάλαιο 2 στην παράγραφο 2.8 - Ανάπτυξη Μοντέλου Geert Hofstede (1980), αφού όλες οι έννοιες ορίστηκαν, αναλύθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν σε προηγούμενες μελέτες. Η λειτουργική/ μεθολογική προσέγγιση για τις πέντε διαστάσεις της κουλτούρας δόθηκε από τον Hofstede (2001).

Μεθοδολογική Προσέγγιση των Πέντε Διαστάσεων του ερωτηματολογίου του Hofstede:

α) Διαφοροποίηση στη Δύναμη (Power Distance):

Για μετρηθεί αυτή η διάσταση οι ακόλουθες λειτουργικές προσεγγίσεις χρησιμοποιήθηκαν:

A18. Οι εργαζόμενοι φοβούνται να διαφωνήσουν με τους Προϊστάμενους τους;

<i>Ποτέ</i>	<i>Σπάνια</i>	<i>Κάποτε</i>	<i>Συχνά</i>	<i>Πάντοτε</i>
5	4	3	2	1

Σύμφωνα με τον Hofstede η ερώτηση αυτή εκφράζει περισσότερο από όλες τις ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο την έννοια της Διαφοροποίησης στην Δύναμη. Είναι μια ερώτηση έμμεση. Οι ερωτούμενοι δεν καλούνται να απαντήσουν αν οι ίδιοι φοβούνται να διαφωνήσουν με τους Προϊστάμενους αλλά οι απαντήσεις τους αντανακλούν τα δικά τους συναισθήματα.

A17(I). Ακολουθούν διαφορετικοί τύποι διευθυντών/ριών / προϊστάμενων και παρακαλείστε να δηλώσετε καταρχήν ποιον τύπο θα προτιμούσατε για διευθυντή/τρια και στην συνέχεια σε ποιο τύπο διευθυντή/τριας ανταποκρίνεται ο/η δικός/η σας .

ΠΟΙΟΝ/Α ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΟΥΣΑΤΕ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ, ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ/ ΝΗ

- 1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 1*
- 2. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 2*
- 3. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 3*
- 4. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 4*

A17(II). Ακολουθούν διαφορετικοί τύποι διευθυντών/ριών / προϊστάμενων και παρακαλείστε να δηλώσετε καταρχήν ποιον τύπο θα προτιμούσατε για διευθυντή/τρια και στην συνέχεια σε ποιο τύπο διευθυντή/τριας ανταποκρίνεται ο/η δικός/η σας .

ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΤΥΠΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ Ο/Η ΔΙΚΟΣ/Η ΣΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ, ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ/ ΝΗ

- 1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 1*
- 2. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 2*

3. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 3

4. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 4

5. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 5

Οι δύο πιο πάνω ερωτήσεις μας δίνουν σημαντικές πληροφορίες για την Διαφοροποίηση στη Δύναμη και στις σχέσεις υφιστάμενων προϊστάμενων. Δίνουν τέσσερις διαφορετικούς τύπους διευθυντών και καλούν τους υφιστάμενους να διαλέξουν πιο τύπο προτιμούν καθώς και σε ποιο τύπο πιστεύουν ότι ανήκει ο δικός τους διευθυντής. Οι τέσσερις απαντήσεις αφορούν (1) απολυταρχικός, (2) πειστικός/ πατριαρχικός, (3) συμβουλευτικός και (4) συμμετοχικός.

Στην ερώτηση αν «Οι εργαζόμενοι φοβούνται» (Παράρτημα 2 -A16), ζητείται να απαντήσουν τι πιστεύουν για τους συνάδελφους τους και στην ερώτηση για τον προϊστάμενο (Παράρτημα 2 -A17(II)), καλούνται πάλι να απαντήσουν πως αντιλαμβάνονται τον προϊστάμενο τους. Είναι υποκειμενική η περιγραφή του τρόπου λήψης αποφάσεων του προϊστάμενου, αλλά για να γίνει κατανοητός ο αντίκτυπος που μπορεί να έχει η συμπεριφορά του προϊστάμενου στους υφιστάμενους, η υποκειμενική αντίληψη των υφιστάμενων μπορεί να είναι πιο σχετική από την αντικειμενική περιγραφή. Σύμφωνα τους υπολογισμούς του Hofstede υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις χώρες που μελετήθηκαν σε σχέση με τους μέσους όρους του «Οι εργαζόμενοι φοβούνται» και τους μέσους όρους της αντίληψης των υφιστάμενων ως προς τον προϊστάμενο (1) απολυταρχικός, και (2) πειστικός/ πατριαρχικός, όταν οι προϊστάμενοι είναι απολυταρχικοί οι υφιστάμενοι φαίνεται να φοβούνται να διαφωνήσουν μαζί τους.

Στο «Οι εργαζόμενοι φοβούνται» (Παράρτημα 2 -A16), και στην αντίληψη για τον προϊστάμενο (Παράρτημα 2 -A17(II)) οι ερωτήσεις αναφέρονται σε αντιλήψεις, ενώ στην ερώτηση για το ποιον προϊστάμενο θα προτιμούσατε (Παράρτημα 2 -A17(I)), η ερώτηση αναφέρεται σε αξία. Στην έρευνα που έκανε ο Hofstede στις διάφορες χώρες δείχνει πως τα ποσοστά που οι υπάλληλοι προτιμούν ένα τύπο διευθυντή/ προϊστάμενο/νη είναι σχετικά με την αντίληψη που έχουν για τους συναδέλφους στο αν φοβούνται ή όχι να εκφράσουν την άποψη τους. Οι υπάλληλοι επιλέγουν συμβουλευτικό διευθυντή/τρια όταν παρουσιάζονται χαμηλά ποσοστά αντίληψης φοβίας ως προς το να εκφράσουν την άποψη τους, ενώ αντίθετα οι υπάλληλοι επιλέγουν απολυταρχικό/ πειστικό προϊστάμενο στην περίπτωση που πιστεύουν ότι οι συνάδελφοι φοβούνται να εκφράσουν την άποψη τους.

Ο υπολογισμός του Δείκτη Διαφοροποίηση στη Δύναμη (Power Distance Index) γίνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

$$\begin{aligned} \text{PDI} = & 135 - 25 \times (\text{μέσο όρος του «Οι εργαζόμενοι φοβούνται»}) \\ & + (\text{ποσοστό αντίληψης για Διευθυντή 1+2}) \\ & - (\text{ποσοστό προτίμησης για Διευθυντή 3}) \end{aligned}$$

Δηλαδή, $\text{PDI} = 135 - 25 \times (\text{μέσο όρος της A18})$

+ (% απάντησης 1 ή 2 της A17(II))

- (% απάντησης 3 της A17(I))

Η σταθερά 135 προστέθηκε για να δώσει τον δείκτη κάθε χώρας σε τιμές από το μηδέν (μικρός βαθμός διαφοροποίησης δύναμης) μέχρι το 100 (μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης δύναμης). Ο ακριβής βαθμός του δείκτη στις διάφορες χώρες κυμαίνεται από το 11-104 με μέσο όρο το 57. Η θεωρητική διακύμανση του δείκτη ξεκινά από το -90 (κανένας δεν φοβάται, όλοι προτιμούν τον διευθυντή 3) μέχρι το +210 (όλοι φοβούνται, όλοι προτιμούν τους διευθυντές 1+2, κανένας τον 3).

β) Αποφυγή της αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance):

Για μετρηθεί αυτή η διάσταση οι ακόλουθες λειτουργικές προσεγγίσεις χρησιμοποιήθηκαν:

B14. Οι κανονισμοί του τμήματος δεν πρέπει να παραβιάζονται, έστω και αν ο/η υπάλληλος πιστεύει πως κάτι τέτοιο είναι προς το καλύτερο συμφέρον του τμήματος.

<i>Συμφωνώ Απόλυτα</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Διαφωνώ Απόλυτα</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Ο «αφοσίωση προς τους κανόνες» της ερώτησης (Παράρτημα 2 –B14) έχει κλίμακα μέτρησης από το 1-5 από το Συμφωνώ Απόλυτα μέχρι το Διαφωνώ Απόλυτα. Η διαφωνία με την «αφοσίωση προς τους κανόνες» δείχνει μια τάση προς την αβεβαιότητας, είναι γεγονός ότι οι υπάλληλοι παραβιάζουν τους κανόνες όταν πιστεύουν πως κάτι τέτοιο είναι προς το καλύτερο συμφέρον του οργανισμού. Η αντίθετη άποψη, δηλαδή η συμφωνία με την άποψη «αφοσίωση προς τους κανόνες» δηλώνει τάση αποφυγής αβεβαιότητας των υπαλλήλων στο να αποφασίζουν από μόνοι τους αν θα ακολουθήσουν ή όχι ένα κανονισμό.

A16. Για πόσο καιρό πιστεύετε ότι θα συνεχίζεται να εργάζεστε σε αυτό το Τμήμα ;

1. Το πολύ δύο χρόνια
2. Δύο με πέντε χρόνια
3. Περισσότερο από πέντε χρόνια (θα φύγω πριν συνταξιοδοτηθώ)
4. Μέχρι να συνταξιοδοτηθώ

Η «εργασιακή/ επαγγελματική σταθερότητα» της ερώτησης (Παράρτημα 2 –A16) περιλαμβάνει τις ακόλουθες απαντήσεις: (1) το πολύ δύο χρόνια, (2) δύο με πέντε χρόνια, (3) περισσότερο από πέντε χρόνια(θα φύγω πριν συνταξιοδοτηθώ), (4) μέχρι να συνταξιοδοτηθώ. Οι δύο ερωτήσεις «αφοσίωση προς τους κανόνες» (Παράρτημα 2 –B14) και «εργασιακή σταθερότητα» (Παράρτημα 2 –A16) συνδέονται μεταξύ τους λόγω του ότι χαμηλό ποσοστό υπαλλήλων που λογαριάζουν να φύγουν από την εργασία τους σε λιγότερο από πέντε χρόνια, και χαμηλό βαθμό στην ερώτηση για την αφοσίωση στους κανόνες (που σημαίνει ότι πιστεύουν ότι οι κανόνες δεν πρέπει να παραβιάζονται) σημαίνουν μεγάλο βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας. Η «εργασιακή σταθερότητα» και η «αφοσίωση προς τους κανόνες» είναι τρόποι αποφυγής αβεβαιότητας.

A14. Πόσο συχνά νιώθετε άγχος ή ένταση στην εργασία;

<i>Ποτέ</i>	<i>Σπάνια</i>	<i>Κάποτε</i>	<i>Συχνά</i>	<i>Πάντοτε</i>
5	4	3	2	1

Η απάντηση για το «άγχος/ στρες» (Παράρτημα 2 –A14) έχει κλίμακα μέτρησης από το 5-1 από το Ποτέ (5) μέχρι το Πάντοτε (1). Η ερώτηση για το «άγχος» εγείρει ένα σημαντικό φαινόμενο στην σύγχρονη ανθρώπινη κοινωνία. Δεν υπάρχει άνθρωπος που να μην έχει βιώσει άγχος σε κάποια φάση της ζωής του. Το άγχος/ στρες είναι μια κατάσταση του ανθρώπινου μυαλού και σώματος που αντιδρά με την κατάσταση θυμού των προϊστορικών ανθρώπων. Όταν η κοινωνία και οι θεσμοί της απαγορεύουν την έκφραση του θυμού οι σύγχρονοι άνθρωποι πρέπει να χειριστούν τα συναισθήματα τους με διαφορετικό τρόπο.

Το άγχος εκδηλώνεται σύμφωνα με τα ακόλουθα: α) την προσωπικότητα του κάθε ενός περιλαμβανομένης και της κληρονομιάς του με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αυτή μπορεί να του προσδιορίζει, β) το προσωπικό/ οικογενειακό περιβάλλον του κάθε ενός, γ) το επαγγελματικό περιβάλλον και δ) το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο κάποιος υπάγεται ή στο οποίο υπάγεται ο οργανισμός που εργάζεται. Στις μελέτες του ο Hofstede αποδίδει το άγχος στις διαφορές του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος ειδικά σε σχέση με τις διαφορές στην εθνική κουλτούρα.

Σε εθνικό επίπεδο υψηλή μέση τιμή άγχους σχετίζεται με μεγαλύτερο προσανατολισμό στους κανόνες, καθώς και ανάγκη για μεγαλύτερη επαγγελματική σταθερότητα και το αντίστροφο. Οι στατιστικοί χειρισμοί που διεξήχθησαν από τον Hofstede απόδειξαν ότι το «άγχος», η αφοσίωση προς τους κανόνες και η επαγγελματική σταθερότητα διαμορφώνουν ένα κοινό κοινωνικά σύνδρομο «Αποφυγής αβεβαιότητας». Η εννοιολογική σύνδεση ανάμεσα στην ερώτηση του «άγχους» και των άλλων δύο ερωτήσεων αποτυπώνει τον μέσο όρο του βαθμού άγχους σε μια χώρα. Όταν η τιμή του δείκτη αυτού είναι υψηλή οι άνθρωποι νιώθουν πιο αγχωμένοι, και ταυτόχρονα προσπαθούν να χειριστούν αυτό το άγχος καλύτερα με το να αποζητούν ασφάλεια τόσο μέσο από την επαγγελματική σταθερότητα όσο και μέσα από την αφοσίωση προς τους κανόνες.

Ο υπολογισμός του δείκτη Αποφυγής της αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance) γίνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

$$UAI = 300 - 30 \times (\text{μέσο όρος του «αφοσίωση προς τους κανόνες»})$$

- (ποσοστό πρόθεσης να μείνουν κάτω από 5 χρόνια)

- 40 x (μέσο όρος του «άγχους»)

Δηλαδή, $UAI = 300 - 30 \times (\text{μέσο όρος της B14})$

- (% απάντησης 1 ή 2 της A16)

- 40 x (μέσο όρος της A14)

Η σταθερά 300 προστέθηκε για να δώσει τον δείκτη κάθε χώρας σε τιμές από το 8 μέχρι το 112 με μέσο όρο το 65. Η θεωρητική διακύμανση του δείκτη ξεκινά από το -150 (όλοι πιστεύουν ότι οι κανόνες πρέπει να παραβιάζονται, κανένας δεν θέλει να μείνει στην υπηρεσία για πολύ καιρό, και κανένας δεν νιώθει ένταση/ άγχος) μέχρι το +230 (όλοι πιστεύουν στην αφοσίωση στους κανόνες, όλοι θέλουν να μείνουν στην υπηρεσία για περισσότερο από πέντε χρόνια, και όλοι νιώθουν ένταση/ άγχος συνεχώς).

γ) Ατομικισμός και Συλλογικότητα (Individualism and Collectivism):

Για μετρηθεί αυτή η διάσταση οι ακόλουθες λειτουργικές προσεγγίσεις χρησιμοποιήθηκαν:

Πόσο σημαντικό είναι για εσάς:

A12(I). Να έχετε δουλεία που σας αφήνει επαρκή χρόνο στην προσωπική και οικογενειακή σας ζωή; (προσωπικός χρόνος)

A7(I). *Να έχετε αρκετή ελευθερία στο να υιοθετείτε τη δική σας προσέγγιση στη δουλειά;*

A1(I). *Το στοιχείο της πρόκλησης στη δουλειά σας από την οποία μπορείτε να αποκομίσετε το αίσθημα προσωπικής επίτευξης; (πρόκληση)*

A4(I). *Να έχετε ευκαιρίες για εκπαίδευση (για βελτίωση των δεξιοτήτων σας ή απόκτηση νέων); (Εκπαίδευση)*

A6(I). *Να έχετε καλές συνθήκες εργασίας (καλό εξαερισμό και φωτισμό, επαρκή εργασιακό χώρο κλπ); (Φυσικές συνθήκες)*

A10(I). *Χρησιμοποιείτε στο μέγιστο τις δεξιότητες και ικανότητες σας στην δουλειά;*

<i>Μέγιστης Σημασίας</i>	<i>Πολύ Σημαντικό</i>	<i>Μέτριας Σημασίας</i>	<i>Μικρής Σημασίας</i>	<i>Καθόλου Σημασίας</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Για τον υπολογισμό του δείκτη Ατομικισμού ο Hofstede χρησιμοποιεί τις πιο πάνω ερωτήσεις. Οι μελέτες του έδειξαν ότι ο Ατομικισμός εκφράζεται καλύτερα μέσα από τους στόχους του κάθε ενός παρά από την συμπεριφορά του, και έτσι έξι σημαντικοί εργασιακοί στόχοι επιλέχθηκαν για αυτόν τον σκοπό. Κάθε ερώτηση μετρά τον ανάλογο στόχο. Οι στόχοι που σχετίζονται με τον Ατομικισμό είναι 1) προσωπικός χρόνος, 2) ελευθερία, 3) πρόκληση, ενώ αντίθετα στον κollectιβισμό 1) εκπαίδευση, 2) φυσικές συνθήκες, 3) χρήση δεξιοτήτων.

Οι τρεις στόχοι από τους έξι χρησιμοποιούνται στην φόρμουλα είναι με θετικό πρόσημο και οι άλλοι τρεις με αρνητικό πρόσημο. Αυτό βοηθά στο να διορθωθεί το πρόβλημα της τάση για συγκατάθεση, της τάσης δηλαδή του να δίνεται πάντα θετική απάντηση σε κάθε ερώτηση ανεξαρτήτως περιεχομένου. Γενικά όσο πιο χαμηλό είναι το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων τόσο πιο πολύ παρατηρείται το φαινόμενο αυτό της συγκατάθεσης.

Ο υπολογισμός του δείκτη Ατομικισμού (Individualism) γίνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

$$\begin{aligned} \text{IDV} = & + 25 \times (\text{μέσο όρος του «Προσωπικός χρόνος»}) \\ & + 25 \times (\text{μέσο όρος του «Ελευθερία»}) \\ & + 25 \times (\text{μέσο όρος του «Πρόκληση»}) \\ & - 25 \times (\text{μέσο όρος του «Εκπαίδευση»}) \\ & - 25 \times (\text{μέσο όρος του «Φυσικές συνθήκες»}) \end{aligned}$$

- 25 x (μέσο όρος του «Χρήση δεξιοτήτων»)

+ 50 x (= σταθερά)

Δηλαδή, IDV= + 25 x (μέσο όρος της A12(I))

+ 25 x (μέσο όρος της A7(I))

+ 25 x (μέσο όρος της A1(I))

- 25 x (μέσο όρος της A4(I))

- 25 x (μέσο όρος της A6(I))

- 25 x (μέσο όρος της A10(I))

+ 50 x (= σταθερά)

Η αντίθεση μεταξύ στόχων, που αφορούν ανεξαρτησία από τον οργανισμό και στόχων που υπονοούν εξάρτηση στον οργανισμό είναι το επιχείρημα για να ονομαστεί αυτός ο παράγοντας ατομικισμός ή συλλογικότητα και να χρησιμοποιηθεί ο παράγοντας αυτός κάθε χώρας ως βάση για τον δείκτη Ατομικισμού. Ο δείκτης με αυτή την απλή μαθηματική πράξη δίνει τιμές από το 0 μέχρι το 100, όπου 0 σημαίνει αυξημένη συλλογικότητα και 100 αυξημένο ατομικισμό.

δ) Αρρενωπότητα και Θηλυκότητα (Masculinity / Femininity):

Για μετρηθεί αυτή η διάσταση οι ακόλουθες λειτουργικές προσεγγίσεις χρησιμοποιήθηκαν:

Πόσο σημαντικό είναι για εσάς:

A11(I). Υψηλές αμοιβές για την καλή Απόδοση; (Απολαβές)

A5(I). Να δέχεστε την αναγνώριση που αξίζετε όταν εκτελείτε καλά μια εργασία; (Αναγνώριση)

A8(I). Να έχετε ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης; (Ανέλιξη)

A1(I). Το στοιχείο της πρόκλησης στη δουλειά σας από την οποία μπορείτε να αποκομίσετε το αίσθημα προσωπικής επίτευξης; (Πρόκληση)

A9(I). Να έχετε καλή επαγγελματική σχέση με το/τη προϊστάμενο/νη σας; (Προϊστάμενος/νη)

A3(I). Να εργάζεστε με ανθρώπους που συνεργάζονται καλά μεταξύ τους; (Συνεργασία)

A2(I). Η εργασία σας να βρίσκεται σε περιοχή η οποία είναι επιθυμητή για εσάς και την οικογένειά σας; (Επιθυμητή περιοχή)

A13(I). Να έχετε ασφάλεια απασχόλησης; (Επαγγελματική ασφάλεια)

Μέγιστης Σημασίας	Πολύ Σημαντικό	Μέτριας Σημασίας	Μικρής Σημασίας	Καθόλου Σημασίας
1	2	3	4	5

Οι πιο πάνω ερωτήσεις αντιπροσωπεύουν επαγγελματικούς στόχους/ αξίες που όλες μαζί αποτελούν ένα παράγοντα. Ο Hofstede ονομάζει αυτόν τον παράγοντα ως τον κοινωνικό/εγωκεντρικό παράγοντα, ο οποίος περιλαμβάνει τους στόχους που αναφέραμε πιο πάνω (απολαβές, αναγνώριση, ανέλιξη, πρόκληση, σχέση με προϊστάμενο/νη, συνεργασία, επιθυμητή περιοχή, επαγγελματική ασφάλεια). Ο κοινωνικό/εγωκεντρικός παράγοντας χαρακτηρίζεται από άτομα που δίνουν μεγάλη σημασία στην σχέση με τον προϊστάμενο/νη (Παράρτημα 2 –A9(I)), και στην συνεργασία με τους συναδέλφους (Παράρτημα 2 –A3(I)), ενώ λιγότερη σημασία στις απολαβές (Παράρτημα 2 –A11(I)). Για αυτούς του στόχους υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες των ίδιων επαγγελμάτων, με αυτή την έννοια οι γυναίκες παρουσιάζονται πιο «κοινωνικές» ενώ οι άντρες πιο «εγωκεντρικοί».

Ο υπολογισμός του δείκτη Αρρενωπότητας (Masculinity) γίνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

$$\begin{aligned} \text{MAS} = & +20 \times (\text{μέσο όρος του «Απολαβές»}) \\ & +20 \times (\text{μέσο όρος του «Αναγνώριση»}) \\ & +20 \times (\text{μέσο όρος του «Ανέλιξη»}) \\ & +20 \times (\text{μέσο όρος του «Πρόκληση»}) \\ & -20 \times (\text{μέσο όρος του «Σχέση με Προϊστάμενο/νη»}) \\ & -20 \times (\text{μέσο όρος του «Συνεργασία»}) \\ & -20 \times (\text{μέσο όρος του «Επιθυμητή περιοχή»}) \\ & -20 \times (\text{μέσο όρος του «Επαγγελματική ασφάλεια»}) \\ & +50 \times (= \text{σταθερά}) \end{aligned}$$

Δηλαδή, $\text{MAS} = + 20 \times (\text{μέσο όρος της A11(I)})$

$$+ 20 \times (\text{μέσο όρος της A5(I)})$$

$$+ 20 \times (\text{μέσο όρος της A8(I)})$$

- + 20 x (μέσο όρος της A1(I))
- 20 x (μέσο όρος της A9(I))
- 20 x (μέσο όρος της A3(I))
- 20 x (μέσο όρος της A2(I))
- 20 x (μέσο όρος της A13(I))
- + 50 x (= σταθερά)

Ο εργασιακός στόχος της «πρόκλησης» εμφανίζεται τόσο στον υπολογισμό του δείκτη Ατομικισμού (Individualism) IDV όσο και στον υπολογισμό του δείκτη Αρρενωπότητας (Masculinity) MAS. Στον υπολογισμό και των δύο δεικτών υπάρχουν στόχοι με θετικό πρόσημο και στόχοι με αρνητικό πρόσημο, αυτό βοηθά στην διόρθωση του προβλήματος της τάση για συγκατάθεση, όπως προαναφέρθηκε. Ο δείκτης Αρρενωπότητας (Masculinity) MAS δίνει τιμές από το 0 μέχρι το 100.

ε) Μακροπρόθεσμος / Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός (Long- Term / Short-Term Orientation “Confucian dynamism”)

Για μετρηθεί αυτή η διάσταση οι ακόλουθες λειτουργικές προσεγγίσεις χρησιμοποιήθηκαν:

Πόσο σημαντικό είναι για εσάς:

B22. Η συνετή οικονομική διαχείριση

B24. Ο σεβασμός στις παραδόσεις

<i>Μέγιστης Σημασίας</i>	<i>Πολύ Σημαντικό</i>	<i>Μέτριας Σημασίας</i>	<i>Μικρής Σημασίας</i>	<i>Καθόλου Σημασίας</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Οι πιο πάνω αξίες προήλθαν από την κουλτούρα της Ανατολικής Ασία. Μεγάλος βαθμός στην «συνετή οικονομική διαχείριση» (Παράρτημα 2 –B22), αποδεικνύει μεγάλο βαθμό μακροπρόθεσμου προσανατολισμού, ενώ αντίθετα μεγάλο βαθμό στον «σεβασμό στις παραδόσεις» (Παράρτημα 2 –B24), αποδεικνύει μεγάλο βαθμό βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού.

Ο υπολογισμός του δείκτη Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός (Long- Term Orientation) LTO γίνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

$$\begin{aligned} \text{LTO} = & - 20 \times (\text{μέσο όρος του «Συνετή οικονομική διαχείριση»}) \\ & + 20 \times (\text{μέσο όρος του «Σεβασμός στις παραδόσεις»}) \\ & + 40 \times (= \text{σταθερά}) \end{aligned}$$

Δηλαδή, $\text{LTO} = - 20 \times (\text{μέσο όρος της B22})$

$$\begin{aligned} & + 20 \times (\text{μέσο όρος της B24}) \\ & + 40 \times (= \text{σταθερά}) \end{aligned}$$

Ο δείκτης αυτός του Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού (Long- Term Orientation) LTO μας δίνει τιμές από το 0 μέχρι το 100.

4.5 Σχεδιασμός Ερευνητικού Εργαλείου

Για τον σχεδιασμό του ερευνητικού εργαλείου χρησιμοποιήθηκε το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο του Hofstede, μεταφρασμένο στα ελληνικά μέσα από την έρευνα του Πανεπιστημίου Κύπρου για το οποίο έχει πραγματοποιηθεί πολιτισμική προσαρμογή στην κυπριακή πραγματικότητα. Αυτό έγινε για να αποφευχθούν λάθη και ασυνέπειες στις απαντήσεις οι οποίες δύναται να προέρχονται από τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο έχει ελεγχθεί για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του, και έχει εφαρμοστεί και στην Ελλάδα από τον ίδιο τον ερευνητή τον Hofstede. Στην έρευνα του Πανεπιστημίου Κύπρου έγινε και ανάλυση της μεθοδολογίας του Schwartz κάτι που δεν θα γίνει στην παρούσα μελέτη και έτσι οι ερωτήσεις που δεν αφορούσαν την μεθοδολογία του Hofstede αφαιρέθηκαν, επίσης επειδή η έρευνα αφορούσε ένα Τμήμα της Δημόσιας Υπηρεσίας αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις που δεν σχετίζονταν με την Δημόσια Υπηρεσία. Ο τρόπος παρουσίασης των ερωτήσεων καθώς και η αρίθμηση των ερωτήσεων άλλαξε ώστε να γίνει πιο απλό το ερωτηματολόγιο και να μην φαίνεται τόσο μακροσκελή ώστε να παρακινούνται πιο εύκολα οι ερωτηθέντες στο να το απαντήσουν.

Η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε είναι ως επί το πλείστο η ίδια που χρησιμοποιήθηκε για την Ελληνική μετάφραση του ερωτηματολογίου του Πανεπιστημίου Κύπρου, αφού είναι απλή και κατανοητική. Έγινε όμως περισσότερη έμφαση στις ερωτήσεις να αναφέρονται συγκεκριμένα στο Τμήμα αφού οι ερωτηθέντες ήταν συγκεκριμένοι. Οι ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία σχεδιάστηκαν εκ νέου αφού το δείγμα των ερωτηθέντων είναι συγκεκριμένο.

Η καταγραφή των στοιχείων γίνεται μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, με κλειστού τύπου

ερωτήσεις δίνοντας στους ερωτηθέντες συγκεκριμένες επιλογές απάντησης και να δώσουν την δική τους άποψη στα θέματα που εγείρονται, αν για παράδειγμα συμφωνούν ή διαφωνούν. Αυτού του είδους ερωτήσεις έχουν το πλεονέκτημα να χρειάζονται λιγότερο χρόνο να απαντηθούν παρά οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις όπως «πείτε μας την άποψη σας για το πιο κάτω θέμα...». Οι συγκεκριμένες απαντήσεις σε διάφορα θέματα προσφέρουν ευκολία στην σύγκριση τους καθώς προσφέρουν ευκολία στην κωδικοποίηση, ερμηνεία και ταξινόμηση σε πίνακα των αποτελεσμάτων. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα τύπου Likert (πχ. 1= Μέγιστης Σημασίας έως 5= Καθόλου Σημασίας).

Το ερωτηματολόγιο όπως δόθηκε στους ερωτηθέντες παρουσιάζεται στο Παράρτημα 2.

4.6 Δειγματοληψία

Αρχικά ενημερώθηκε η διεύθυνση του Τμήματος σχετικά με το σκοπό της έρευνας και ζητήθηκε η έγκριση από τον Διευθυντή. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στο προσωπικό των Τμήματος αφού ενημερώθηκαν οι επαρχιακοί μηχανικοί /προϊστάμενοι των υπηρεσιών και τοποθετήθηκαν στα γραφεία των συμμετεχόντων ώστε να μπορεί να διασφαλιστεί η ακεραιότητά του δείγματος. Τα ερωτηματολόγια κατά την επιστροφή τους παραλαμβάνονταν κλειστά στο φάκελο ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Βάσει της διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου προτασσόταν ενημέρωση των ερωτηθέντων σχετικά με την διατήρηση της ανωνυμίας τους, την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων και τη χρήση τους μόνο για στατιστικούς σκοπούς καθώς και την προαιρετική συμμετοχή τους. Η έρευνα διεξήχθη από τις 10/03/2014 έως 10/04/2013. Δόθηκαν συνολικά 156 ερωτηματολόγια στους επαρχιακούς μηχανικούς /προϊστάμενους υπηρεσιών για να τα μοιράσουν στους υπαλλήλους ώστε να μην διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία του Τμήματος κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Κατά την παραλαβή τους ήταν κλειστά σε φακέλους και συλλεχτήκαν με τον ίδιο τρόπο 98 ερωτηματολόγια τα οποία και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας αυτής. Από τα 98 ερωτηματολόγια που επιστραφήκαν, τα 28 προήλθαν από επιστημονικό προσωπικό και τα 68 από το τεχνικό προσωπικό ενώ δύο άτομα δεν δήλωσαν την θέση τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Αποτελέσματα - Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων

5.1.1 Γενικά

Οι πίνακες που ακολουθούν περιλαμβάνουν αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων. Για την στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Οι μαθηματικοί υπολογισμοί για την ανάλυση των αποτελεσμάτων σύμφωνα με τις διαστάσεις του Hofstede έγιναν με την βοήθεια του προγράμματος Microsoft Excel. Οι πίνακες 1-4 περιλαμβάνουν την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων που είναι σημαντικά για την περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων. Ο Πίνακας 5 περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις μαθηματικές πράξεις που αναλύθηκαν προηγουμένως για να καταταχτεί η κουλτούρα του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων (ΤΑΥ) σε σχέση με τις πέντε διαστάσεις κουλτούρας του Hofstede.

Ακολουθούν οι Πίνακες 6-10 που αναλύουν κάθε διάσταση σε κάθε πίνακα ξεχωριστά με ηλικιακή κατανομή, οι Πίνακες 11-15 που αναλύουν την κάθε διάσταση σε κάθε πίνακα ξεχωριστά με κατανομή σε σχέση με το φύλο, οι Πίνακες 16-20 αναλύουν τις πέντε διαστάσεις ξεχωριστά σε σχέση με την θέση του κάθε εργαζόμενου στο Τμήμα δηλαδή αν είναι Επιστημονικό προσωπικό ή Τεχνικό προσωπικό και οι Πίνακες 21-25 αναλύουν την κάθε διάσταση ξεχωριστά σε σχέση με την έδρα του κάθε εργαζόμενου στο Τμήμα.

Ο Πίνακες 26-27 αναλύουν τις υπόλοιπες ερωτήσεις οι οποίες θα μας βοηθήσουν στην βαθύτερη κατανόηση της κουλτούρας του Τμήματος.

5.1.2 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Απαραίτητη είναι μια σύντομη ανασκόπηση στα σημαντικότερα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος που θα μας βοηθήσουν στη περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων. Σημαντική θεωρείται η κατάταξη του δείγματος ανά ηλικία, ανά φύλο, ανά επαγγελματική θέση και ανά έδρα αφού με αυτές τις παραμέτρους θα γίνει και η περαιτέρω κατάταξη των πέντε διαστάσεων του Hofstede.

Από τα 156 ερωτηματολόγια που δόθηκαν στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων, συνολικά απαντήθηκαν τα 98 τα οποία και αποτέλεσαν και το τελικό δείγμα της έρευνας με ποσοστό

ανταπόκρισης 62,82%. Πιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικά, τα πιο σημαντικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων:

- Ηλικία

Από τα 98 άτομα που απάντησαν το ερωτηματολόγιο 96 άτομα δήλωσαν την ηλικία τους. Η πλειονότητα των εργαζομένων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών **39** άτομα, ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 31-40ετών **26** άτομα. Στην κατηγορία 21-30 ετών **9** άτομα ενώ στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών **15** άτομα. Η ηλικιακή ομάδα των 61+ ετών έχει του λιγότερους εργαζομένους με **7** άτομα να έχουν απαντήσει το ερωτηματολόγιο. Η κατανομή ανά ηλικία του δείγματος φαίνεται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί.

Πίνακας 1: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με την ηλικία

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ	
21-30	9
31-40	26
41-50	15
51-60	39
61+	7
ΔΕΝ ΔΗΛΩΣΑΝ	2

- Φύλο

Στο σύνολο του δείγματος που αποτελείται από 98 άτομα, οι 62 ήταν άνδρες και 32 γυναίκες ενώ 4 άτομα δεν δήλωσαν φύλο. Η κατανομή ανά φύλο του δείγματος φαίνεται στον Πίνακα 2 που ακολουθεί.

Πίνακας 2: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με το φύλο

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΦΥΛΟ	
ΑΝΤΡΕΣ	62
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	32
ΔΕΝ ΔΗΛΩΣΑΝ	4

- Επαγγελματική θέση

Όσον αφορά στην Επαγγελματική θέση του συνολικού δείγματος, οι εργαζόμενοι ομαδοποιήθηκαν σε δύο επαγγελματικές ομάδες: Α. Επιστημονικό το οποίο αποτελείτε από Προϊστάμενους Υπηρεσιών, Εκτελεστικούς Μηχανικούς, Ηλεκτρομηχανολόγους Μηχανικούς, Υγειονομικούς Μηχανικούς κτλ, Β. Τεχνικό Προσωπικό που αποτελείτε από Ανώτερους Τεχνικούς, Τεχνικούς Μηχανικούς, Τεχνικούς κτλ.

Το επιστημονικό προσωπικό στο δείγμα αποτελείται από 28 άτομα και 68 άτομα τεχνικό προσωπικό ενώ 2 άτομα δεν δήλωσαν θέση όπως φαίνονται στο Πίνακα 3 που ακολουθεί.

Πίνακας 3: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με την επαγγελματική θέση

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΘΕΣΗ	
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	28
ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	68
ΔΕΝ ΔΗΛΩΣΑΝ	2

- Έδρα

Όσον αφορά την έδρα του συνολικού δείγματος, οι εργαζόμενοι ομαδοποιήθηκαν σε δύο ομάδες: Α. αν είναι τοποθετημένοι στα Κεντρικά Γραφεία, Β. αν είναι τοποθετημένοι σε επαρχιακά γραφεία ή σε άλλες υπηρεσίες που βρίσκονται εκτός των κεντρικών.

Στα κεντρικά γραφεία είναι τοποθετημένα 51 άτομα από το δείγμα 44 άτομα εκτός ενώ 3 άτομα δεν δήλωσαν έδρα όπως φαίνονται στο Πίνακα 4 που ακολουθεί.

Πίνακας 4: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με την έδρα

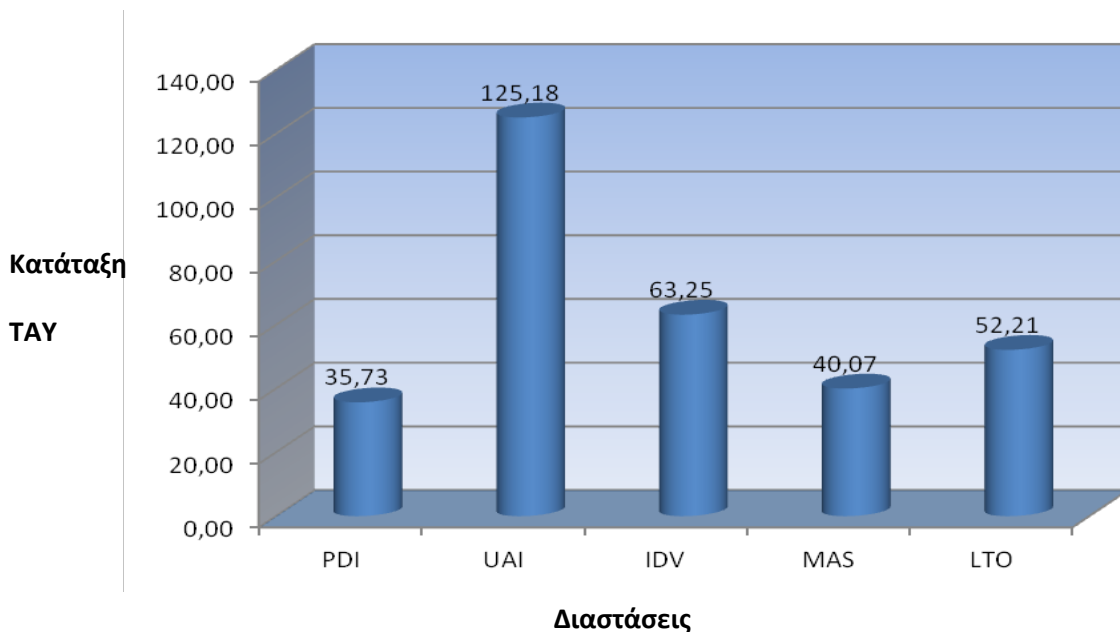
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΕΔΡΑ	
ΚΕΝΤΡΙΚΑ	51
ΕΚΤΟΣ	44
ΔΕΝ ΔΗΛΩΣΑΝ	3

5.1.3 Κατάταξη της κουλτούρας του ΤΑΥ σύμφωνα με πέντε διαστάσεις του Hofstede

Πίνακας 5: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με τις πέντε διατάσεις του Hofstede

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
PDI	35,73
UAI	125,18
IDV	63,25
MAS	40,07
LTO	52,21

Γράφημα 5: Κατάταξη δείγματος σύμφωνα με τις πέντε διατάσεις του Hofstede



Ο Πίνακας 5 καθώς και το Γράφημα 5 δείχνουν τα συνοπτικά αποτελέσματα των πέντε διαστάσεων της κουλτούρας του ΤΑΥ. Από τον πιο πάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι στην διάσταση της Διαφοροποίησης στη Δύναμη (Power Distance) το Τμήμα παρουσιάζει σχετικά μικρό βαθμό, συγκεκριμένα **35,73**. Αρκετά ψηλότερο βαθμό **125,18** παρουσιάζει η διάσταση Αποφυγή της αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance), το ψηλότερο βαθμό από όλες τις διαστάσεις του Τμήματος. Ένα πιο χαμηλό βαθμό **63,25** παίρνει η διάσταση του Ατομικισμού ή Συλλογικότητας (Individualism / Collectivism) που σημαίνει ότι η κουλτούρα του Τμήματος ανήκει στην ατομικισμό, αλλά πάλι χαρακτηρίζεται από συλλογικά στοιχεία. Όσον αφορά την διάσταση Αρρενωπότητας σε σχέση με τη Θηλυκότητα (Masculinity /

Femininity) το Τμήμα παίρνει βαθμό **40,07** που αυτό δείχνει μια τάση θηλυκότητας. Τέλος σε σχέση με την διάσταση Μακροπρόθεσμος / Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός (Long-Term / Short-Term Orientation) η κουλτούρα του Τμήματος με βαθμό **52,21** φαίνεται να ανήκει με μικρή διαφορά στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Α) Διαφοροποίηση στη Δύναμη (Power Distance)

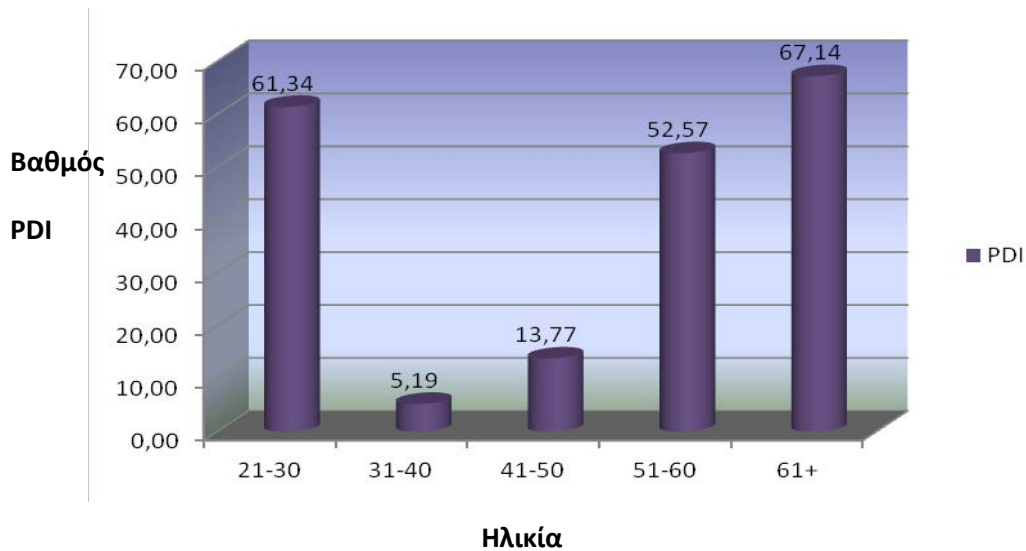
Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων παρουσιάζει κουλτούρα με μικρό βαθμό στην διάσταση της Διαφοροποίησης στη Δύναμη (Power Distance) που αυτό δείχνει ότι τα μέλη του οργανισμού δεν αποδέχονται και τόσο την άνιση κατανομή της εξουσίας καθώς και την ύπαρξη ιεραρχίας.

Μια διακύμανση στο βαθμό Διαφοροποίησης στη Δύναμη παρατηρείται σε σχέση με την ηλικία. Τον πιο ψηλό βαθμό τον παρουσιάζουν οι πιο μικρές ηλικίες και οι πιο μεγάλες ηλικίες μεταξύ δηλαδή των 21-30 **61,34** και 61+ **67,14** αλλά ψηλός βαθμός παρουσιάζεται και στις ηλικίες 51-60 **52,57**. Πολύ χαμηλό βαθμό και τάση να μην αποδέχονται την διαφοροποίηση στην δύναμη παρουσιάζουν οι ηλικίες των 31-40 **5,19** καθώς επίσης και των 41-50 **13,77**, τόσο χαμηλούς βαθμούς που ρίχνουν ολόκληρο τον δείκτη για το Τμήμα στην τάση για μη αποδοχής της άνισης κατανομής δύναμης. Η κατανομή ανά ηλικία της διάστασης διαφοροποίησης στην δύναμη και ο βαθμός που παίρνουν φαίνονται στον Πίνακα 6 καθώς και στο Γράφημα 6 που ακολουθούν.

Πίνακας 6: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	PDI
21-30	61,34
31-40	5,19
41-50	13,77
51-60	52,57
61+	67,14

Γράφημα 6: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά ηλικία

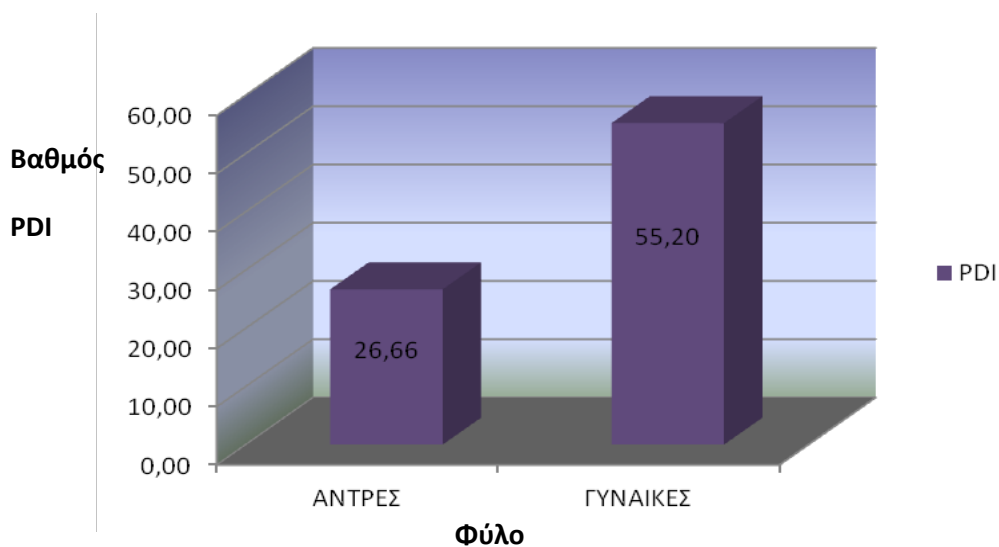


Σε σχέση με το φύλο οι άντρες με δείκτη **26,66** παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό Διαφοροποίησης στη Δύναμη ενώ οι γυναίκες πιο ψηλό **55,20** αυτό δείχνει ότι οι γυναίκες του δείγματος εν μέρη αποδέχονται την άνιση κατανομή εξουσίας ενώ οι άντρες δεν την αποδέχονται. Η κατανομή της διάστασης PDI ανά φύλο φαίνεται στον Πίνακα 7 και στο Γράφημα 11 που ακολουθούν.

Πίνακας 11: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά φύλο

PDI	
ΑΝΤΡΕΣ	26,66
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	55,20

Γράφημα 11: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά φύλο

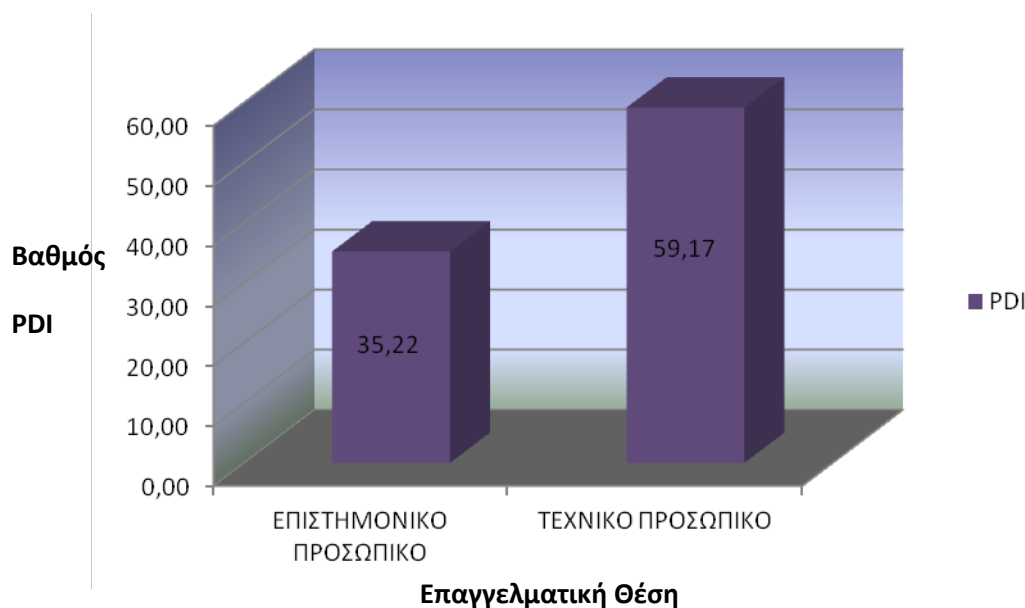


Μελετώντας τώρα τα αποτελέσματα σε σχέση με την επαγγελματική θέση του προσωπικού στο Τμήμα βλέπουμε μεγάλη διαφοροποίηση. Το επιστημονικό προσωπικό με βαθμό **1,82** παρουσιάζει πολύ χαμηλό βαθμό Διαφοροποίησης στη Δύναμη ενώ το τεχνικό προσωπικό **48,78** αυτό δείχνει ότι το επιστημονικό προσωπικό πολύ δύσκολα αποδέχεται την άνιση κατανομή δύναμης. Η κατανομή της διάστασης PDI ανά επαγγελματική θέση φαίνεται στον Πίνακα 16 και στο Γράφημα 16 που ακολουθούν.

Πίνακας 16: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά επαγγελματική θέση

PDI	
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1,82
ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	48,78

Γράφημα 16: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά επαγγελματική θέση

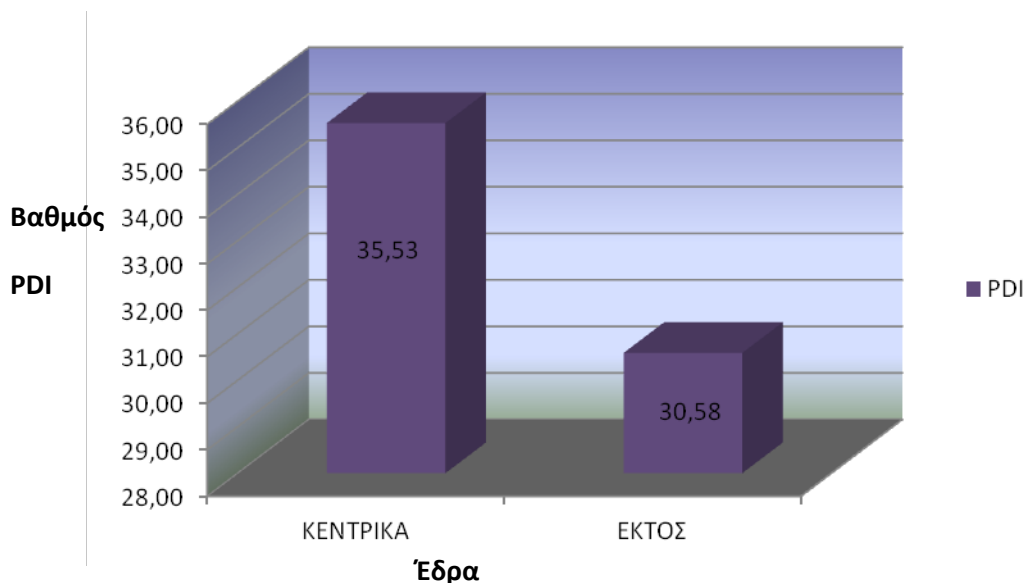


Αν κοιτάξουμε τα αποτελέσματα από την σκοπιά της έδρας που είναι διορισμένος ο κάθε υπάλληλος θα δούμε κάποιες διακυμάνσεις αλλά όχι πολύ σημαντικές και πολύ κοντά στο βαθμό που παίρνει όλο το Τμήμα **35,53** για αυτούς που βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία και **30,58** για αυτούς που βρίσκονται στα επαρχιακά γραφεία και στις άλλες υπηρεσίες. Αυτό δείχνει ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην διάσταση αυτή της κουλτούρας σε σχέση με την Γεωγραφική κατανομή ή την απόσταση από την διεύθυνση. Η κατανομή της διάστασης PDI ανά επαγγελματική έδρα φαίνεται στον Πίνακα 21 και στο Γράφημα 21 που ακολουθούν.

Πίνακας 21: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά έδρα

ΕΔΡΑ	PDI
ΚΕΝΤΡΙΚΑ	35,53
ΕΚΤΟΣ	30,58

Γράφημα 21: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά έδρα



B) Αποφυγή της αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance)

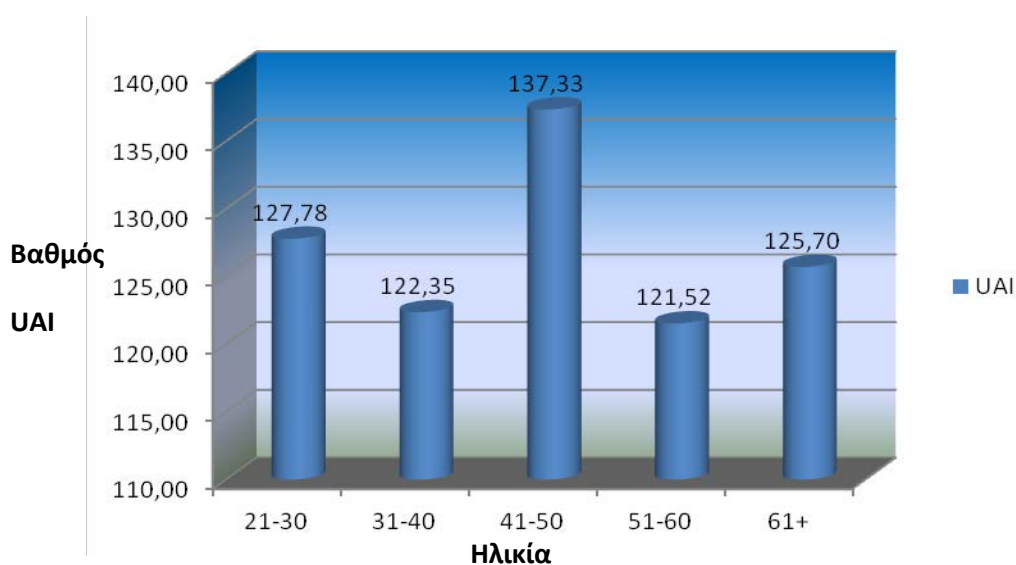
Κουλτούρα αποφυγής αβεβαιότητας παρουσιάζει το προσωπικό του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων με σχετικά ψηλό βαθμό **125,18** αφού ο δείκτης παίρνει τιμές από -150 μέχρι +230 και τον πιο ψηλό βαθμό από όλες τις διατάσεις κουλτούρας για το Τμήμα.

Διακυμάνσεις στο βαθμό Αποφυγής Αβεβαιότητας παρατηρούνται σε σχέση με την ηλικία αλλά όχι και τόσο σημαντικές. Τον πιο ψηλό βαθμό τον παρουσιάζουν οι ηλικίες 41-50 **137,33** ενώ οι υπόλοιπες ηλικίες κυμαίνονται πολύ κοντά ηλικίες από 21-30 **127,78**, ηλικίες από 31-40 **122,35**, ηλικίες από 51-60 **121,52** και 61+ **125,70**. Η κατανομή ανά ηλικία της διάστασης αποφυγής αβεβαιότητας και ο βαθμός που παίρνουν φαίνονται στον Πίνακα 7 καθώς και στο Γράφημα 7 που ακολουθούν.

Πίνακας 7: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	UAI
21-30	127,78
31-40	122,35
41-50	137,33
51-60	121,52
61+	125,70

Γράφημα 7: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά ηλικία

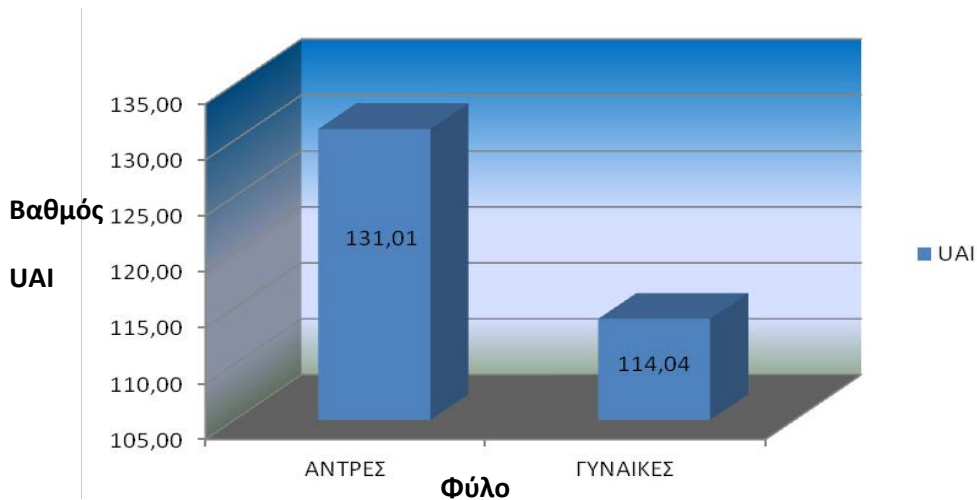


Διακυμάνσεις με πιο μεγάλη διαφορά παρατηρούνται στο βαθμό Αποφυγής Αβεβαιότητας σε σχέση με το φύλο αν και πάλι η διάσταση παραμένει σε υψηλά επίπεδα, οι άντρες με δείκτη **131,01** και οι γυναίκες με χαμηλότερο βαθμό **114,04**. Η κατανομή της διάστασης αποφυγής αβεβαιότητας UAI ανά φύλο φαίνεται στον Πίνακα 12 και στο Γράφημα 12 που ακολουθούν.

Πίνακας 12: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά φύλο

UAI	
ΑΝΤΡΕΣ	131,01
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	114,04

Γράφημα 12: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση PDI ανά φύλο

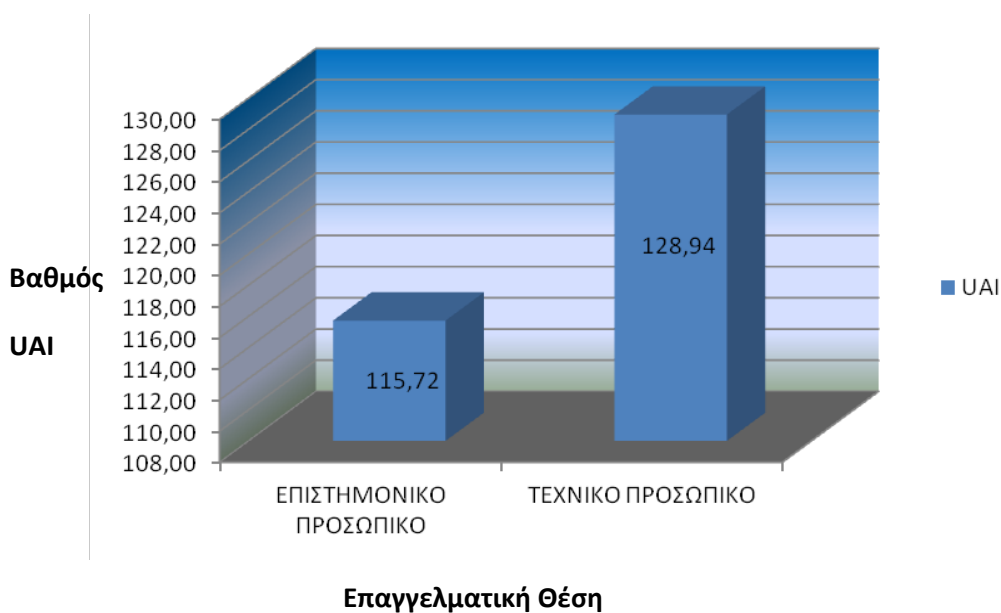


Ο δείκτης αποφυγής αβεβαιότητας σε σχέση πάλι με την επαγγελματική θέση του κάθε εργαζόμενου παραμένει σε ψηλά επίπεδα με μια μικρή διαφορά ανάμεσα στο επιστημονικό **115,72** και τεχνικό προσωπικό **128,94**. Η κατανομή της διάστασης UAI ανά επαγγελματική θέση φαίνεται στον Πίνακα 17 και στο Γράφημα 17 που ακολουθούν.

Πίνακας 17: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά επαγγελματική θέση

UAI	
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	115,72
ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	128,94

Γράφημα 17: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά επαγγελματική θέση

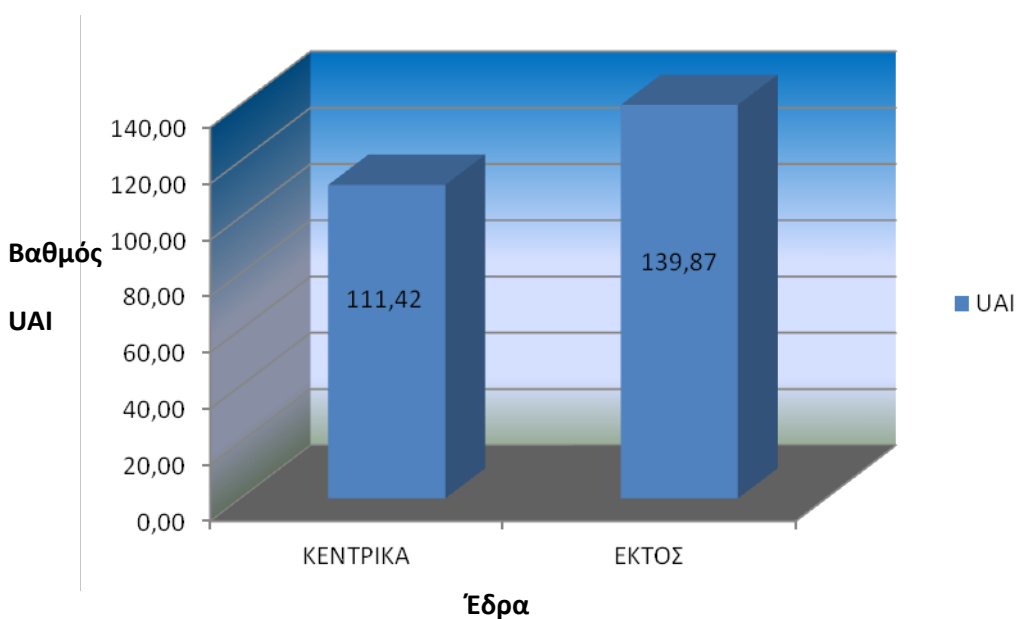


Μελετώντας τα αποτελέσματα του δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας σε σχέση με την έδρα που είναι τοποθετημένος ο κάθε υπάλληλος παρατηρούμε πάλι διαφορά. Συγκεκριμένα φαίνονται να έχουν τάση να αποφεύγουν την αβεβαιότητα εξίσου και αυτοί που εργάζονται στα κεντρικά γραφεία με βαθμό **111,42** αλλά και λίγο περισσότερο οι υπόλοιποι με βαθμό **139,87**. Η κατανομή της διάστασης αποφυγής αβεβαιότητας UAI ανά έδρα φαίνεται στον Πίνακα 22 και στο Γράφημα 22 που ακολουθούν.

Πίνακας 22: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά έδρα

ΕΔΡΑ	UAI
ΚΕΝΤΡΙΚΑ	111,42
ΕΚΤΟΣ	139,87

Γράφημα 22: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση UAI ανά έδρα



Γ) Ατομικισμός και Συλλογικότητα (Individualism and Collectivism):

Το προσωπικό του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων παρουσιάζει κουλτούρα ατομικισμού με στοιχεία συλλογικότητας και βαθμό στην διάσταση αυτή **63,25**.

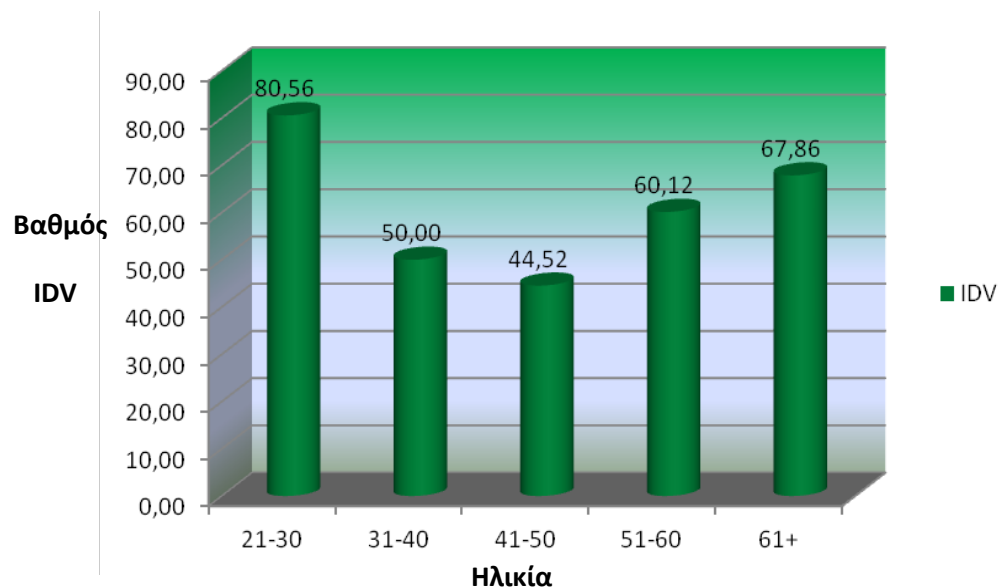
Αρκετές διακυμάνσεις στο βαθμό του δείκτη ατομικισμού παρατηρούνται σε σχέση με την ηλικία. Τον πιο ψηλό βαθμό με διαφορά τον παρουσιάζουν οι ηλικίες 21-30 **80,56** που αυτό

παραπέμπει στοιχεία αυξημένου ατομικισμού. Τον χαμηλότερο βαθμό του δείκτη σχεδόν τον μισό από τον ψηλότερο τον παρουσιάζουν οι ηλικίες 41-50 **44,52**. Τον επόμενο πιο χαμηλό βαθμό τον παρουσιάζουν οι ηλικίες 31-40 **50**. Οι υπόλοιπες ηλικίες έχουν πιο λίγες διακυμάνσεις και πιο κοντά στον συνολικό βαθμό του δείκτη για το Τμήμα: 51-60 **60,12** και 61+ **67,86**. Η κατανομή ανά ηλικία της διάστασης αποφυγής αβεβαιότητας και ο βαθμός που παίρνουν φαίνονται στον Πίνακα 8 καθώς και στο Γράφημα 8 που ακολουθούν.

Πίνακας 8: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	IDV
21-30	80,56
31-40	50,00
41-50	44,52
51-60	60,12
61+	67,86

Γράφημα 8: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά ηλικία

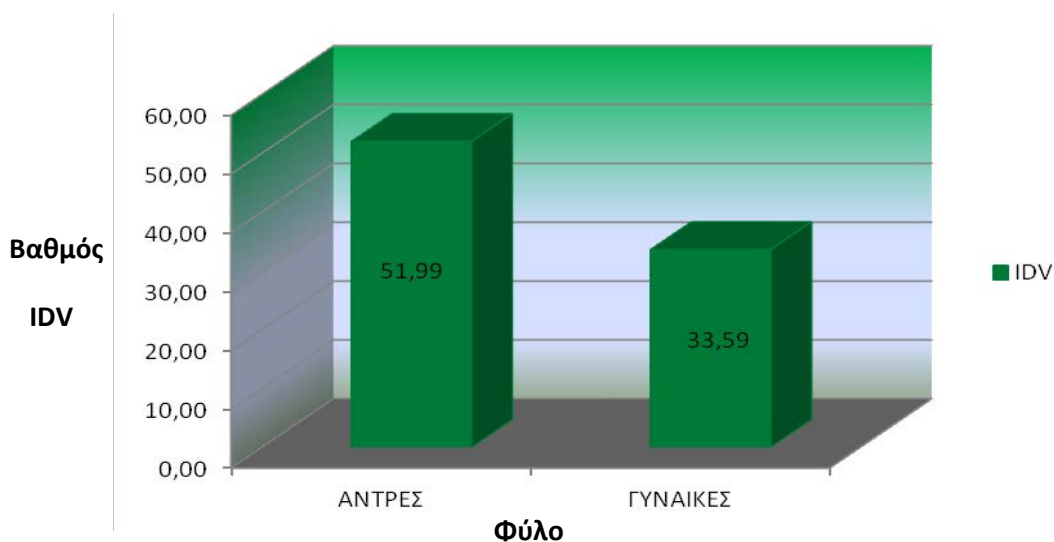


Διακυμάνσεις επίσης παρατηρούνται στο βαθμό Ατομικισμού σε σχέση με το φύλο, οι άντρες με δείκτη **51,99** και οι γυναίκες με χαμηλότερο βαθμό **33,59** οι οποίες παρουσιάζουν κουλτούρα συλλογικότητας. Η κατανομή της διάστασης ατομικισμού IDV ανά φύλο φαίνεται στον Πίνακα 13 και στο Γράφημα 13 που ακολουθούν.

Πίνακας 13: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά φύλο

IDV	
ΑΝΤΡΕΣ	51,99
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	33,59

Πίνακας 13: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά φύλο

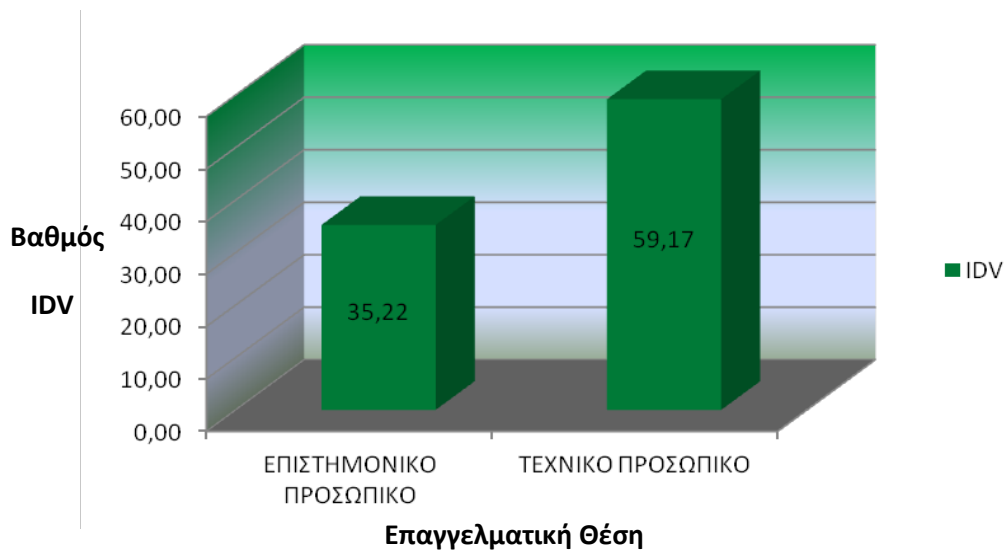


Ο δείκτης Ατομικισμού από την σκοπιά της επαγγελματικής θέσης του κάθε εργαζόμενου έχει πάλι ενδιαφέρουσα διαφορά ανάμεσα στο επιστημονικό προσωπικό **35,22** και τεχνικό προσωπικό **59,17**. Η κατανομή της διάστασης IDV ανά επαγγελματική θέση φαίνεται στον Πίνακα 18 και στο Γράφημα 18 που ακολουθούν.

Πίνακας 18: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά επαγγελματική θέση

IDV	
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	35,22
ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	59,17

Γράφημα 18: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά επαγγελματική θέση

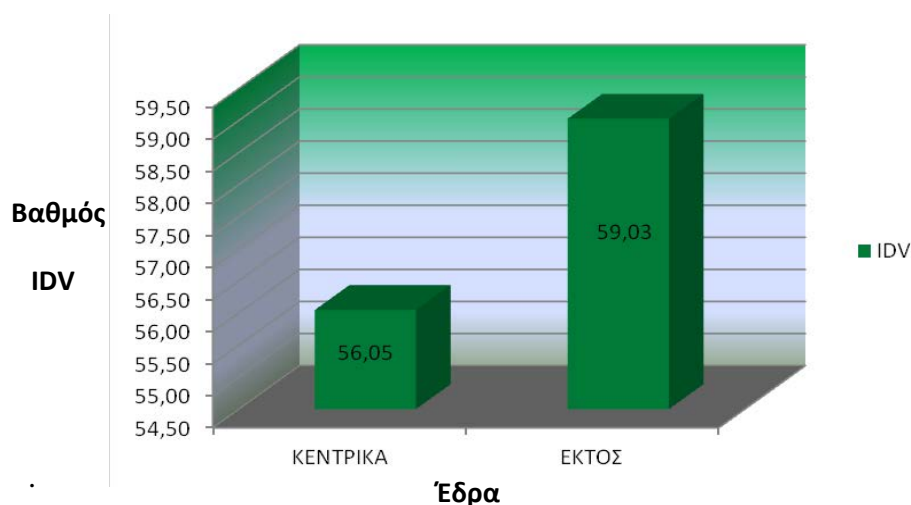


Ο δείκτης Ατομικισμού IDV από την σκοπιά της επαγγελματικής έδρας που είναι τοποθετημένος ο κάθε υπάλληλος δεν παρουσιάζει τόσες διακυμάνσεις **56,05** για το δείγμα που είναι στα κεντρικά και **59,03** για το δείγμα που είναι τοποθετημένο στα επαρχιακά και σε άλλες υπηρεσίες εκτός. Η κατανομή της διάστασης Ατομικισμού IDV ανά έδρα φαίνεται στον Πίνακα 23 και στο Γράφημα 23 που ακολουθούν.

Πίνακας 23: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά έδρα

ΕΔΡΑ	IDV
ΚΕΝΤΡΙΚΑ	56,05
ΕΚΤΟΣ	59,03

Γράφημα 23: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση IDV ανά έδρα



Δ) Αρρενωπότητα και Θηλυκότητα (Masculinity / Femininity):

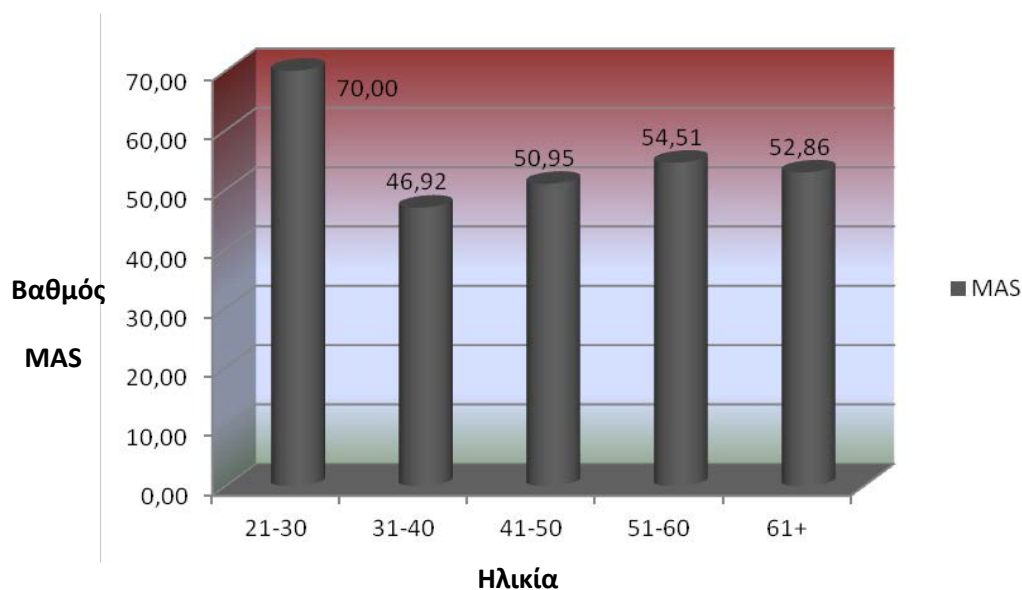
Κουλτούρα Θηλυκότητας παρουσιάζει το προσωπικό του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων βαθμό **40,07** αφού ο δείκτης παίρνει τιμές από 0 μέχρι 100.

Σημαντικές διακυμάνσεις στο δείκτη Αρρενωπότητας MAS παρατηρούνται σε σχέση με την ηλικία. Τον πιο υψηλό βαθμό με διαφορά τον παρουσιάζουν οι ηλικίες 21-30 **70,00** που αυτό δείχνει στοιχεία αρρενωπότητας στην κουλτούρα. Τον χαμηλότερο βαθμό του δείκτη τον παρουσιάζουν οι ηλικίες 31-40 **46,92**. Οι υπόλοιπες τρεις ηλικιακές ομάδες έχουν πιο λίγες διακυμάνσεις: 41-50 **50,92** 51-60 **54,51** και 61+ **52,86**. Η κατανομή ανά ηλικία της διάστασης αποφυγής αβεβαιότητας και ο βαθμός που παίρνουν φαίνονται στον Πίνακα 9 καθώς και στο Γράφημα 9 που ακολουθούν.

Πίνακας 9: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	MAS
21-30	70,00
31-40	46,92
41-50	50,95
51-60	54,51
61+	52,86

Γράφημα 9: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά ηλικία



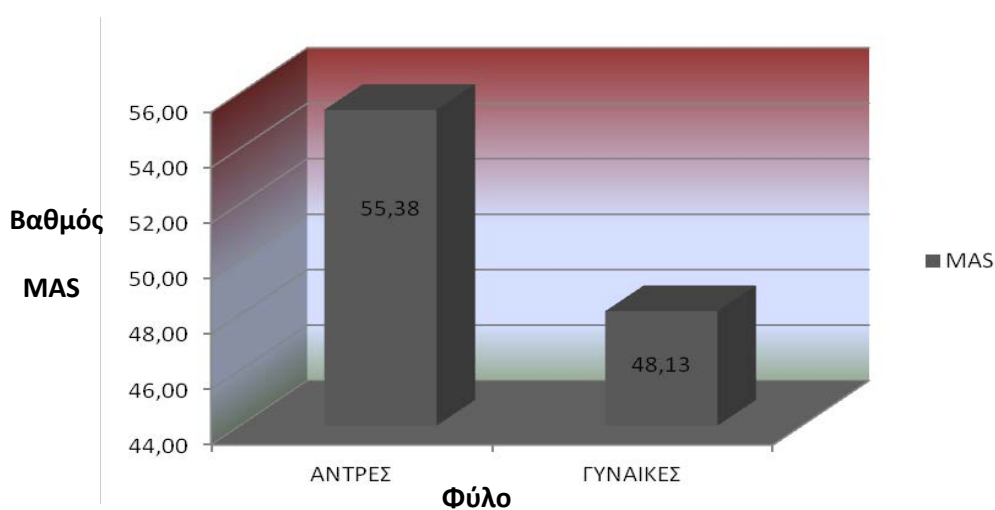
Διακυμάνσεις αν και μικρές παρατηρούνται στο βαθμό Αρρενωπότητας σε σχέση με το φύλο, όπως είναι φυσικό. Οι άντρες με δείκτη **55,38** και οι γυναίκες με χαμηλότερο βαθμό

48,13. Η κατανομή της διάστασης ατομικισμού MAS ανά φύλο φαίνεται στον Πίνακα 14 και στο Γράφημα 14 που ακολουθούν.

Πίνακας 14: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά φύλο

MAS	
ΑΝΤΡΕΣ	55,38
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	48,13

Γράφημα 14: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά φύλο

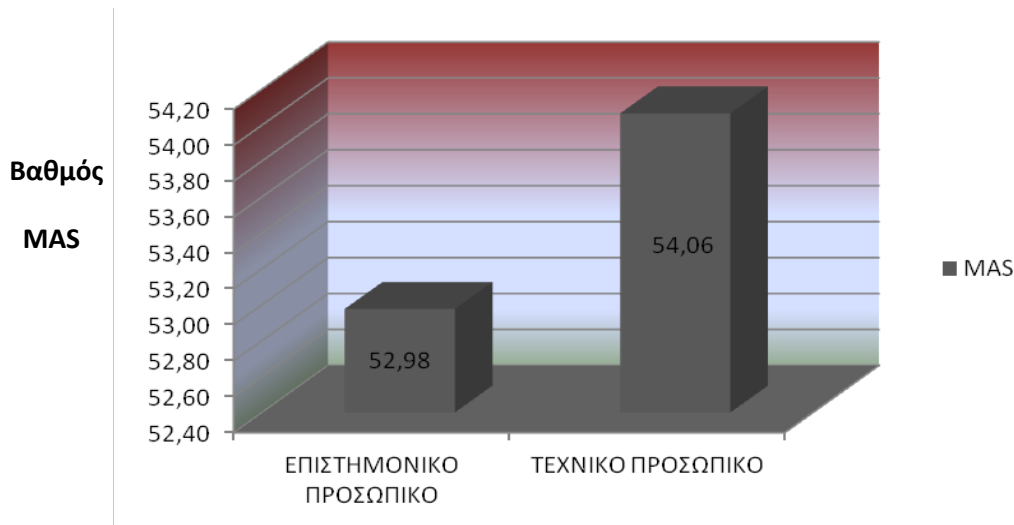


Μικρές διακυμάνσεις παρουσιάζει ο δείκτης Αρρενωπότητας MAS από την σκοπιά της επαγγελματικής θέσης, επιστημονικό προσωπικό **52,98** και τεχνικό προσωπικό **54,06**. Η κατανομή της διάστασης MAS ανά επαγγελματική θέση φαίνεται στον Πίνακα 19 και στο Γράφημα 19 που ακολουθούν.

Πίνακας 19: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά επαγγελματική θέση

MAS	
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	52,98
ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	54,06

Γράφημα 19: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά επαγγελματική θέση



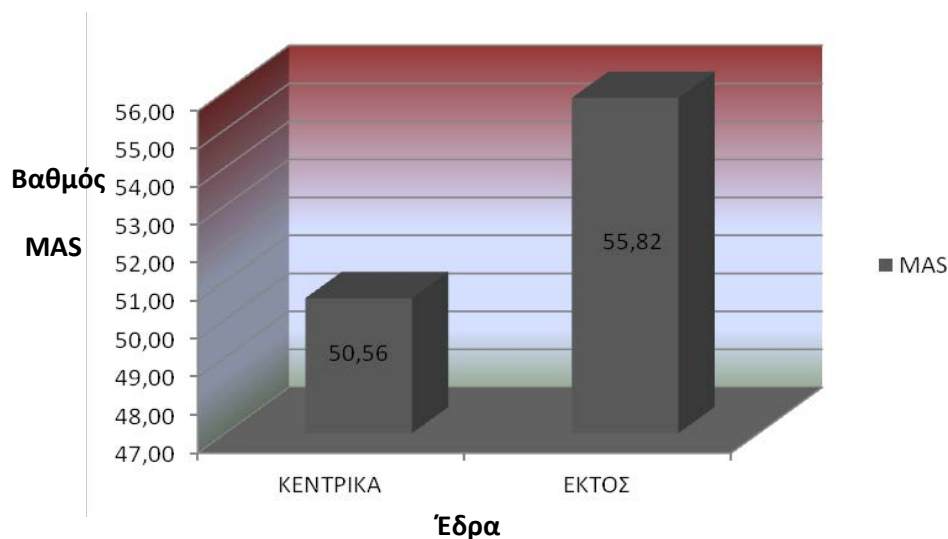
Επαγγελματική Θέση

Ο δείκτης αρρενωπότητας MAS από την σκοπιά της επαγγελματικής έδρας που είναι τοποθετημένος ο κάθε υπάλληλος παρουσιάζει κάποιες διαφορές **50,56** για το δείγμα που είναι στα κεντρικά και **55,82** για το δείγμα που είναι τοποθετημένο στα επαρχιακά και σε άλλες υπηρεσίες εκτός. Η κατανομή της διάστασης Ατομικισμού MAS ανά έδρα φαίνεται στον Πίνακα 24 και στο Γράφημα 24 που ακολουθούν.

Πίνακας 24: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά έδρα

ΕΔΡΑ	MAS
ΚΕΝΤΡΙΚΑ	50,56
ΕΚΤΟΣ	55,82

Γράφημα 24: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση MAS ανά έδρα



Ε) Μακροπρόθεσμος / Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός (Long- Term / Short-Term Orientation “Confucian dynamism”):

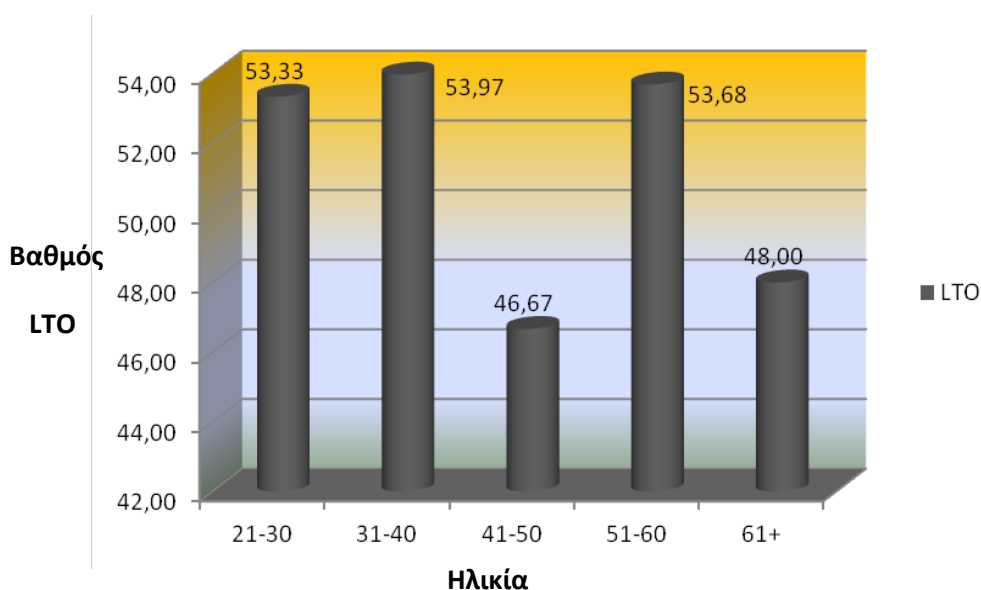
Το Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων στο δείκτη Μακροπρόθεσμο / Βραχυπρόθεσμο Προσανατολισμό LTO παίρνει βαθμό **52,07** που αυτό δείχνει ελαφριά τάση μακροπρόθεσμου προσανατολισμού.

Μικρές διακυμάνσεις στο δείκτη Μακροπρόθεσμου προσανατολισμού LTO παρατηρούνται σε σχέση με την ηλικία. Χαμηλούς βαθμούς στον δείκτη τον παρουσιάζουν οι ηλικιακές ομάδες 41-50 **46,67** και 61+ **48,00**. Οι υπόλοιπες τρεις ηλικιακές ομάδες παρουσιάζουν πιο ψηλούς βαθμούς και πού κοντά μεταξύ τους: 21-30 **53,33**, 31-40 **53,97** και 51-60 **53,68**. Η κατανομή ανά ηλικία της διάστασης Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού και ο βαθμός που παίρνουν φαίνονται στον Πίνακα 10 καθώς και στο Γράφημα 10 που ακολουθούν.

Πίνακας 10: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	LTO
21-30	53,33
31-40	53,97
41-50	46,67
51-60	53,68
61+	48,00

Γράφημα 10: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά ηλικία

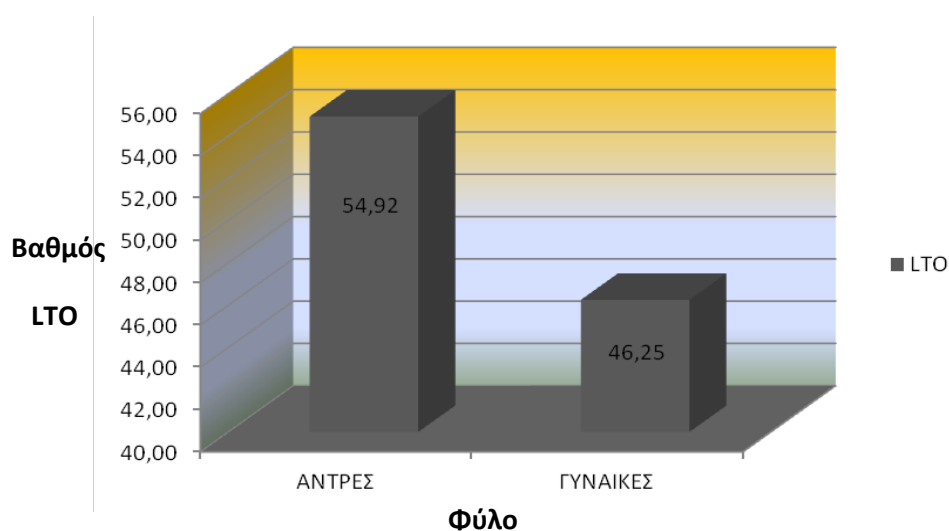


Διακυμάνσεις επίσης παρατηρούνται στο βαθμό Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού σε σχέση με το φύλο, οι άντρες με δείκτη **54,92** και οι γυναίκες με χαμηλότερο βαθμό **46,25**. Η κατανομή της διάστασης ατομικισμού LTO ανά φύλο φαίνεται στον Πίνακα 15 και στο Γράφημα 15 που ακολουθούν.

Πίνακας 15: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά φύλο

LTO	
ΑΝΤΡΕΣ	54,92
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	46,25

Γράφημα 15: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά φύλο

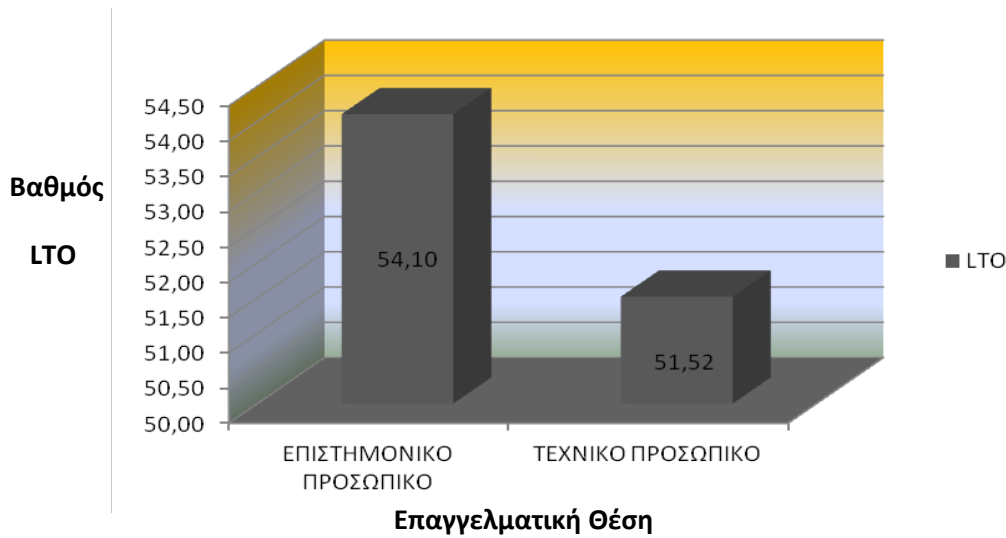


Μικρές διακυμάνσεις παρουσιάζει ο δείκτης Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού από την σκοπιά της επαγγελματικής θέσης, επιστημονικό προσωπικό **54,10** και τεχνικό προσωπικό **51,52**. Η κατανομή της διάστασης LTO ανά επαγγελματική θέση φαίνεται στον Πίνακα 20 και στο Γράφημα 20 που ακολουθούν.

Πίνακας 20: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά επαγγελματική θέση

LTO	
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	54,10
ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	51,52

Γράφημα 20: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά επαγγελματική θέση

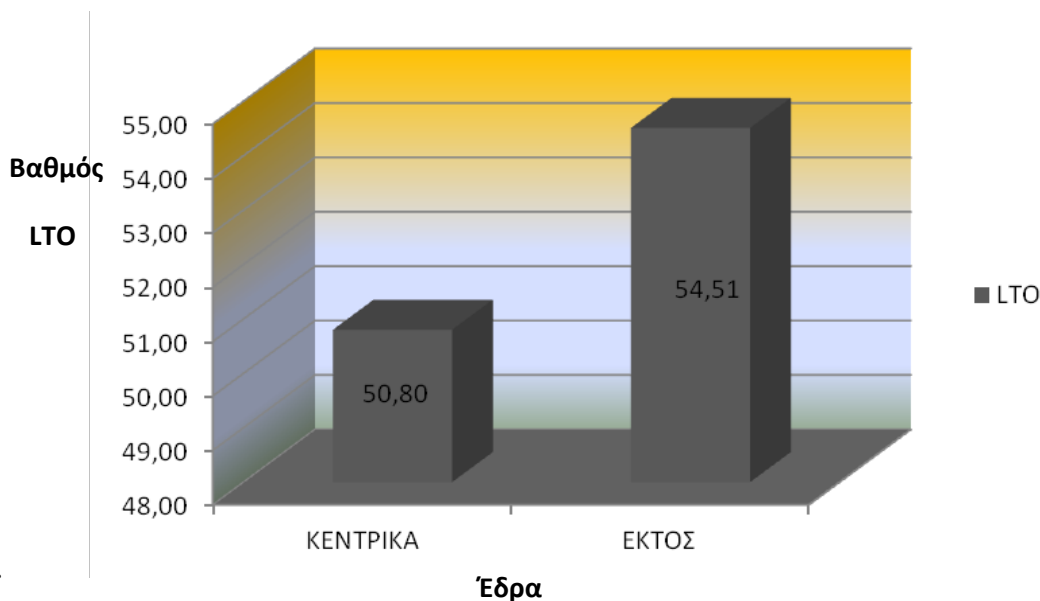


Ο δείκτης Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού LTO από την σκοπιά της επαγγελματικής έδρας που είναι τοποθετημένος ο κάθε υπάλληλος παρουσιάζει μικρές διαφορές **50,80** για το δείγμα που είναι στα κεντρικά και **54,51** για το δείγμα που είναι τοποθετημένο στα επαρχιακά και σε άλλες υπηρεσίες εκτός. Η κατανομή της διάστασης Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού ανά έδρα φαίνεται στον Πίνακα 25 και στο Γράφημα 25 που ακολουθούν.

Πίνακας 25: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά έδρα

ΕΔΡΑ	LTO
KΕΝΤΡΙΚΑ	50,80
ΕΚΤΟΣ	54,51

Γράφημα 25: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τη διάσταση LTO ανά έδρα



5.1.4 Αποτελέσματα των υπόλοιπων ερωτήσεων

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των μέσων όρων των υπόλοιπων ερωτήσεων που δεν περιλαμβάνονται στους υπολογισμούς για τις πέντε διαστάσεις του Hofstede. Οι επιλογές των απαντήσεων βαθμολογούνται από το 1-5. Όλες οι ερωτήσεις φαίνονται στο Παράρτημα 2.

Πίνακας 26: Μέσος όρος απαντήσεων του Μέρους Α

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ - ΜΕΡΟΣ Α	
A1(II)	2,31
A2(II)	2,58
A3(II)	1,92
A4(II)	2,88
A5(II)	2,49
A6(II)	1,54
A7(II)	2,33
A8(II)	2,56
A9(II)	1,60
A10(II)	2,29
A11(II)	3,13
A12(II)	1,87
A13(II)	2,14
A15	2,93
A19	3,30
A20	3,44
A21	2,75

Στις ερωτήσεις A1(II) - A13(II) του Μέρους Α οι ερωτηθέντες καλούνται να καθορίσουν τον βαθμό που η παρούσα τους εργασία τους ικανοποιεί κάποια χαρακτηριστικά, κάποιους εργασιακούς στόχους. Με κλίμακα από 1 (Πάρα πολύ) μέχρι 5 (Καθόλου) σημαντικό είναι να παρατηρήσουμε ότι στο θέμα των ερωτήσεων A6(II). Καλές συνθήκες εργασίας (καλό εξαερισμό και φωτισμό, επαρκή εργασιακό χώρο κλπ);, A9(I). Καλή επαγγελματική σχέση με το/τη προϊστάμενο/νη σας; και A12(II). Ελεύθερο χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή; (Παράρτημα 2) το δείγμα των εργαζομένων φαίνεται να είναι ευχαριστημένο από

την παρούσα κατάσταση με μέσο όρο απαντήσεων **1,54**, **1,60** και **1,87** αντίστοιχα. Αντίθετα δυσαρεστημένοι φαίνεται να είναι με τις απολαβές *A11(II)*. *Υψηλές αμοιβές για καλή Απόδοση;* (Παράρτημα 2) **3,13**. Αντίθετη είναι η κλίμακα μέτρησης των ερωτήσεων *A19 Δεν είναι ξεκάθαρα τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις σας;*, *A20. Οι ανώτεροι σας ασχολούνται με λεπτομέρειες στη δουλειά σας που θα έπρεπε να καθορίζετε εσείς;* και *A21. Κάποιες ομάδες υπαλλήλων συμπεριφέρονται υπεροπτικά προς άλλες* 1 (Πάντοτε) μέχρι 5 (Ποτέ) που σημαίνει ότι με μέσο όρο **3,30**, **3,44** και **2,75** οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι.

Πίνακας 27: Μέσος όρος απαντήσεων του Μέρους Β

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ - ΜΕΡΟΣ Β (1)		ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ - ΜΕΡΟΣ Β (2)		ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ - ΜΕΡΟΣ Β (3)	
B1	2,06	B15	2,45	B30	1,57
B2	3,61	B16	1,79	B31	1,63
B3	3,61	B17	1,72	B32	1,68
B4	2,34	B18	1,77	B33	1,72
B5	3,88	B19	1,85	B34	1,98
B6	2,08	B20	1,75	B35	2,24
B7	2,01	B21	1,53	B36	2,53
B8	3,06	B23	1,84	B37	1,64
B9	3,06	B25	1,53	B38	1,53
B10	2,16	B26	3,27	B39	1,84
B11	2,33	B27	2,11	B40	1,24
B12	2,72	B28	3,00		
B13	4,07	B29	1,62		

Στις ερωτήσεις B1-B14 του Μέρους Β οι ερωτηθέντες καλούνται να καθορίσουν τον βαθμό συμφωνούν ή διαφωνούν με κάποιες δηλώσεις. Με κλίμακα από 1 (Συμφωνώ Απόλυτα) μέχρι 5 (Διαφωνώ Απόλυτα) σημαντικό είναι να παρατηρήσουμε ότι όσον αφορά τις ερωτήσεις: *B7. Ένας καλός/η διευθυντής/ντρια δίνει λεπτομερείς και πλήρεις οδηγίες στους/στις υφιστάμενους/ες για τον τρόπο που πρέπει να εκτελέσουν την εργασία τους και B1. Η Ενδιαφέρουσα εργασία είναι για τους περισσότερους ανθρώπους εξίσου σημαντική όσο και οι ψηλές απολαβές.* (Παράρτημα 2) το δείγμα τείνει να συμφωνεί περισσότερο με μέσο όρο **2,01** και **2,06** αντίστοιχα ενώ αντίθετα με την δήλωση *B13. Η ιδιωτική ζωή ενός/μιας*

υπάλληλου να αφορά άμεσα το Τμήμα (Παράρτημα 2) το δείγμα τείνει να διαφωνεί με μέσο όρο **4,07**.

Αναφορικά με τις ερωτήσεις B15-B40 του Μέρους Β οι ερωτηθέντες καλούνται να καθορίσουν τον βαθμό που είναι σημαντικές για τους ίδιους κάποιες δηλώσεις. Με κλίμακα από 1 (Μέγιστης Σημασίας) μέχρι 5 (Ελάχιστης/ καθόλου σημασίας) φαίνεται ότι πιο σημαντικά το δείγμα θεωρεί τα εξής: B40. *Να είμαι τίμιος/α, B21. Η προσωπική σταθερότητα και ισορροπία και B25. Η ισότητα (ίσες ευκαιρίες για όλους)* (Παράρτημα 2) με μέσο όρο **1,24, 1,53 και 1,53**.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Ο ποιο βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι θεωρήθηκε ότι η αρχική έρευνα του Hofstede είναι ακριβής, έγκυρη και αξιόπιστη. Κατά συνέπεια οποιοδήποτε περιορισμοί της έρευνας αφορούν κυρίως τους ίδιους περιορισμούς της μελέτης του Hofstede.

Όπως όλες οι έρευνες έτσι και η παρούσα έχει τους δικούς της περιορισμούς και αστοχίες, παρόλα αυτά δεν σημαίνει ότι δεν είναι σημαντική, αφού δεν υπάρχει έρευνα που να είναι τέλεια. Οι κυριότεροι περιορισμοί αυτής της μελέτης έγκεινται περισσότερο στη διαδικασία διεξαγωγής της, στην επιλογή της ποσοτικής έρευνας και στον τρόπο διανομής του ερωτηματολογίου.

A) Τοπικός Περιορισμός

Παρουσιάστηκε δυσκολία στην συλλογή των ερωτηματολογίων ειδικότερα από τους εργαζόμενους που δεν στεγάζονται στα κεντρικά αλλά στα επαρχιακά γραφεία ή σε άλλες υπηρεσίες. Λόγω του ότι τα ερωτηματολόγια δόθηκαν απρόσωπα σε αυτές τις περιπτώσεις υπήρχε λιγότερη ανταπόκριση.

B) Έλλειψη συγκριτικών μελετών

Το Μοντέλο του Hofstede δεν εφαρμόστηκε ξανά σε κάποια άλλη δημόσια υπηρεσία στην Κύπρο. Αυτό έθεσε όρια στη σύγκριση των αποτελεσμάτων κουλτούρας του ΤΑΥ μόνο με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου.

Γ) Χρονικός Περιορισμός της μελέτης

Η ολοκλήρωση της μελέτης έπρεπε να επέλθει σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη συλλογή μικρού δείγματος ερωτηματολογίων.

Δ) Η πλήρης κατανόηση από των ερωτηθέντων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Η απουσία συνεντευκτή αν και αποτρέπει την πιθανότητα εκδήλωσης προδιάθεσης και προκατάληψης και εξασφαλίζει την ανωνυμία, αποτελεί μειονέκτημα στην περίπτωση όπου τα υπό εξέταση θέματα του ερωτηματολογίου απαιτούν διευκρινιστικές επισημάνσεις. Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να περιοριστούν τα προβλήματα αυτά με τις οδηγίες που συνόδευαν τα ερωτηματολόγια περιορίζοντας αυτά τα φαινόμενα.

Γενικότερα σε μερικές ανεξάρτητες μεταβλητές το δείγμα δεν ήταν ικανοποιητικό για τη εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων. Η μικρή συμμετοχή προσωπικού του δημοσίου σε έρευνες που διεξάγονται από συναδέλφους δεν αποτέλεσε εξαίρεση και σε αυτή την έρευνα. Γενικότερα, η άρνηση συνεργασίας ορισμένων εργαζομένων ίσως να οφείλεται κυρίως στην δυσπιστία των ερωτηθέντων προς την έρευνα όντας επιφυλακτικοί και ίσως απρόθυμοι να ασκήσουν κριτική. Παρόλη τη διαβεβαίωση ότι το ερωτηματολόγιο παραμένει ανώνυμο και οι οποιεσδήποτε πληροφορίες θα είναι πλήρως εμπιστευτικές, δεν θέλησαν να εκφραστούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1 Συζήτηση και Σύγκριση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα με την Διάσταση Διαφοροποίησης στην Δύναμη του Hofstede

Η διάσταση της διαφοροποίησης στην Δύναμη αντανakλά στο βαθμό κατά τον οποίο τα λιγότερα ισχυρά μέλη μιας ομάδας σε ένα οργανισμό μιας χώρας, αναμένουν και αποδέχονται την άνιση κατανομή δύναμης και σύμφωνα με τον Hofstede (1980) η διαφοροποίηση στην δύναμη σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από την κοινωνία ή τον οργανισμό. Οι κοινωνίες ή οργανισμοί μπορεί να είναι όσο απολυταρχικοί όσο τους επιτρέπουν τα μέλη τους.

Στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων ο δείκτης αυτό παίρνει χαμηλές τιμές **PDI:35,73** που αυτό δείχνει ότι τα μέλη του οργανισμού δεν αποδέχονται την άνιση κατανομή της δύναμης, εκτιμούν την ισότητα και πιο δημοκρατικές διαδικασίες. Παρατηρείται αλληλεξάρτηση μεταξύ των προϊσταμένων με τους υφισταμένους και έντονη τάση διαβούλευσης και συζητήσεων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ η εξουσία είναι αποκεντρωμένη.

Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την μελέτη του Πανεπιστημίου Κύπρου που τοποθετούν την εθνική κουλτούρα της Κύπρου σε σχέση με την διάσταση διαφοροποίησης δύναμης σαν αποδέχτες της άνισης κατανομής δύναμης και με ψηλό βαθμό του δείκτη αυτού PDI=75,18 Nicolaidou M. and Topaka A., (2004). Είναι επίσης σε αντίθεση με την θεωρία και τις έρευνες του Hofstede (1980), στις οποίες έχει αποδειχθεί ότι σε χώρες με θερμό κλίμα, όπως Νότιο-ευρωπαϊκές και Ασιατικές χώρες παρουσιάζονται αυξημένα ποσοστά του δείκτη αυτού, εν αντιθέσει με εκείνες με ψυχρό κλίμα και ειδικά Βόρεια Ευρώπη και Βόρεια Αμερική όπου τα ποσοστά παραμένουν χαμηλά. Στο πίνακα 28 που ακολουθεί φαίνονται τα αποτελέσματα των κυριότερων εθνικών βαθμών του δείκτη PDI περιλαμβανομένης και της Κύπρου σε σχέση με τον βαθμό του ΤΑΥ.

Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί λόγω του ότι το δείγμα της παρούσας έρευνας ήταν συγκεκριμένο και αφορούσε Τεχνικό και Επιστημονικό προσωπικό το οποίο έχει ψηλό μορφωτικό επίπεδο τόσο όσον αφορά το επιστημονικό αλλά και το τεχνικό προσωπικό με σπουδές τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό. Επίσης το δείγμα αφορά επιστήμονες της μηχανικής επιστήμης καθώς και τεχνικούς του ίδιου κλάδου που μόνο και μόνο η

κατεύθυνση σπουδών δημιουργεί μια συγκεκριμένη νοοτροπία. Ως επί το πλείστον για την επίλυση προβλημάτων στην μηχανική χρειάζεται συνεργασία και ανατροφοδότηση από όλα τα μέλη της ομάδας. Το κάθε άτομο αναλαμβάνει ένα έργο ή ένα μέρος του έργου ανάλογα με τις ικανότητες του και αναλαμβάνει να το ολοκληρώσει με δική του ευθύνη για το αποτέλεσμα. Όσον αφορά την μισθοδοσία, οι μισθοί στον Δημόσιο Τομέα είναι προκαθορισμένοι από το σχέδιο υπηρεσίας του κάθε εργαζόμενου κατά την στιγμή πρόσληψης του.

Πίνακας 28: Συγκριτική Ανάλυση Δείκτη PDI ΤΑΥ με Εθνικό Δείκτη και Διεθνές Δείκτες PDI

ΚΑΤΑΤΑΞΗ/ ΒΑΘΜΟ	ΧΩΡΑ/ ΠΕΡΙΟΧΗ	PDI
1	ΜΑΛΑΙΣΙΑ	104
5	ΜΕΞΙΚΟ	81
7	ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ	80
10	ΙΝΔΙΑ	77
12	ΓΟΥΓΚΟΣΛΑΒΙΑ	76
13	ΚΥΠΡΟΣ	75
15	ΒΡΑΖΙΛΙΑ	69
16	ΓΑΛΛΙΑ	68
25	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	63
28	ΕΛΛΑΔΑ	60
35	ΙΤΑΛΙΑ	50
39	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	40
	ΤΑΥ	36
43	ΚΟΣΤΑ ΡΙΚΑ	35
43	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	35
53	ΙΣΡΑΗΛ	13

Όσον αφορά τις ηλικιακές διακυμάνσεις βλέπουμε ότι οι ηλικιακές ομάδες των 31-40 και 41-50 έχουν τους χαμηλότερους βαθμούς, δηλαδή αποδέχονται στο ελάχιστον την άνιση κατανομή στην δύναμη. Αυτές οι ομάδες είναι και οι ραχοκοκαλιά του Τμήματος, είναι οι πιο παραγωγικές ομάδες και αυτές που έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος. Οι

μεγαλύτεροι 61+ και οι νεότεροι 21-30 τείνουν να αποδέχονται την άνιση κατανομή δύναμης, οι μεν πρώτοι λόγω παλιάς νοοτροπίας και τάσης για σεβασμό προς την ιεραρχία και οι μεν νεότεροι λόγω της απειρίας τους και της ανάγκης τους για καθοδήγηση.

Οι άντρες φαίνονται να είναι πιο αντιδραστικοί όσον αφορά στην άνιση κατανομή της δύναμης σε σχέση με τις γυναίκες και τείνουν να είναι πιο πρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες ενώ οι γυναίκες πιο συναισθηματικές, χρειάζονται περισσότερη καθοδήγηση και τους αρέσει να δίνουν αναφορά.

Τεράστια διαφορά παρατηρείται ανάμεσα στο τεχνικό και στο επιστημονικό προσωπικό στο δείκτη PDI. Αυτό συμβαίνει για τους λόγους που προαναφέραμε για τον γενικό βαθμό του Τμήματος. Οι επιστήμονες μηχανικοί εκτός από το ψηλό μορφωτικό τους επίπεδο, διδάσκονται στις σπουδές τους πώς να καθοδηγούν, να οργανώνουν και να συντονίζουν υφιστάμενο προσωπικό, αλλά και να επιβλέπουν έργα. Αυτές οι ικανότητες τους, τους κάνουν να μην ανέχονται την άνιση κατανομή δύναμης.

Τέλος παρατηρείται μια ομοιομορφία στον δείκτη σε σχέση με αυτούς που εργάζονται στα κεντρικά γραφεία και αυτούς που εργάζονται στα διάφορα επαρχιακά γραφεία ή άλλες υπηρεσίες που στεγάζονται μακριά από τα κεντρικά έστω και αν υπάρχει απόσταση από την διοίκηση.

6.2 Συζήτηση και Σύγκριση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα με την Διάσταση Αποφυγής Αβεβαιότητας του Hofstede

Η διάσταση αποφυγής αβεβαιότητας δείχνει το βαθμό που οι άνθρωποι εκφράζουν τα συναισθήματα τους και συγκεκριμένα το άγχος, την αγωνία κτλ. Δείχνει το μέγεθος κατά το οποίο μια κοινωνία ή οργανισμός νιώθει να απειλείται από αβέβαια θέματα και προσαρμόζεται ώστε να περιορίσει τις συνέπειες τους με την υιοθέτηση πιο επίσημων κανόνων όπως μεγαλύτερη σταθερότητα στις δομές, τους τύπους και τις καριέρες των μελών της κοινωνίας/ οργανισμού Hofstede (1980).

Το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων όπως είναι πολύ φυσικό παρουσιάζει πολύ ψηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας **UAI:125,18** αφού είναι ένα Τμήμα του Δημόσιου Τομέα και ο Δημόσιος Τομέας στην Κύπρο είναι κλασικό παράδειγμα οργανισμού που αντιμετωπίζει την αποφυγή αβεβαιότητας με επίσημο ιεραρχικό σύστημα.

Ψηλός βαθμός του δείκτη αυτού υπονοεί ότι οι αποφάσεις πρέπει να αφήνονται στους ειδικούς, τα άτομα μέσα στον οργανισμό δεν αποδέχονται εύκολα τις αλλαγές και ακολουθούν πάντα τους κανόνες οι οποίοι βοηθούν τους εργαζόμενους του οργανισμού να χειριστούν οποιαδήποτε αβεβαιότητα ή άγνωστες καταστάσεις. Σε κουλτούρες με χαμηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας τα άτομα είναι πιο καλουπωμένοι γιατί με αυτό τον τρόπο αντιμετωπίζουν τον φόβο της αβεβαιότητας.

Οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα γενικότερα χαρακτηρίζονται από κουλτούρα αποφυγής αβεβαιότητας αφού το χαρακτηριστικό αυτό είναι και ο κυριότερος λόγος επιλογής τους να ενταχθούν στους οργανισμούς αυτούς.

Συγκριτικά με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου στον δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας όπως αυτός προέκυψε από την έρευνα του Πανεπιστημίου Κύπρου Nicolaidou M. and Toraka A., (2004), φαίνεται πως αν και η εθνική κουλτούρα της Κύπρου βρίσκεται σε ψηλά επίπεδα στον δείκτη αυτό **UAI:87** το Τμήμα παρουσιάζει ακόμα ψηλότερο βαθμό. Αυτό συμβαίνει όπως προαναφέραμε στο γεγονός ότι η τάση για αποφυγή αβεβαιότητας είναι χαρακτηριστικό της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο και είναι διαμορφωμένοι με τέτοιες δομές και κανονισμούς ώστε να προσφέρουν στους εργαζόμενους την σιγουριά και την σταθερότητα που χρειάζονται για να αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα. Αυτή η σιγουριά και σταθερότητα είναι και ο κύριος λόγος όπως προαναφέρθηκε που οι εργαζόμενοι επιλέγουν να εργάζονται στον Δημόσιο Τομέα.

Στο πίνακα 29 που ακολουθεί φαίνονται τα αποτελέσματα των κυριότερων εθνικών βαθμών του δείκτη UAI περιλαμβανομένης και της Κύπρου σε σχέση με τον βαθμό του ΤΑΥ.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι ο δείκτης αποφυγής αβεβαιότητας δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες διακυμάνσεις στις τιμές που παίρνει, σε σχέση με τις διάφορες ομάδες του δείγματος που αναλύθηκε. Όλοι οι εργαζόμενοι του δείγματος από το ΤΑΥ ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, έδρας και επαγγελματικής θέσης έχουν την τάση όπως οι πλείστοι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα στην Κύπρο αποφυγής αβεβαιότητας με ψηλό βαθμό, ψηλότερο από αυτό που παίρνει η εθνική κουλτούρα.

Πίνακας 29: Συγκριτική Ανάλυση Δείκτη UAI ΤΑΥ με Εθνικό Δείκτη και Διεθνές Δείκτες UAI

ΚΑΤΑΤΑΞΗ/ ΒΑΘΜΟ	ΧΩΡΑ/ ΠΕΡΙΟΧΗ	UAI
	ΤΑΥ	125
1	ΕΛΛΑΔΑ	112
2	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	104
5	ΒΕΛΓΙΟ	94
8	ΓΟΥΓΚΟΣΛΑΒΙΑ	88
9	ΚΥΠΡΟΣ	87
9	ΠΕΡΟΥ	87
11	ΓΑΛΛΙΑ	86
24	ΙΤΑΛΙΑ	75
28	ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ	68
38	ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	51
42	ΙΝΔΟΝΗΣΙΑ	48
44	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	46
52	ΔΑΝΙΑ	23
54	ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ	8

6.3 Συζήτηση και Σύγκριση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα με την Διάσταση Ατομικισμού και Συλλογικότητας του Hofstede

Η διάσταση Ατομικισμού και Συλλογικότητας δείχνει το βαθμό που για μια κοινωνία η αυτονομία, προσωπική απόλαυση και η οικονομική εξασφάλιση είναι πιο σημαντικά από την αφοσίωση στην ομάδα. Στις κουλτούρες που παρατηρείται υψηλό ποσοστό ατομικισμού οι υπάλληλοι μετακινούνται ευκολότερα από τον ένα οργανισμό στον άλλο αφού κοιτάζουν τα προσωπικά τους συμφέροντα, ενώ στην συλλογικότητα τα άτομα προσπαθούν για το καλό της ομάδας και είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό.

Το Τμήμα Αναπτύξεως υδάτων σύμφωνα με την παρούσα έρευνα παρουσιάζει κουλτούρα ατομικισμού με δείκτη **IDV:63,25**, με τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά δηλαδή οι

υπάλληλοι εκφράζονται μέσα από την αυτονομία, την προσωπική απόλαυση και μετακινούνται μέσα στον οργανισμό ανάλογα με τα συμφέροντα τους. Παράλληλα όμως οι δυνατοί σύνδεσμοι των Δημόσιων Υπαλλήλων όμως, με τα σχέδια υπηρεσίας που βασικά προκαθορίζουν την ανέλιξη, την έδρα και την θέση του κάθε υπαλλήλου, προσδίδουν στον δείκτη αυτό για το ΤΑΥ στοιχεία συλλογικότητας, αφοσίωσης στο Τμήμα αφού οι πλείστοι εκεί θα αφυπηρετήσουν, και στην προσπάθεια για να προβάλουν το καλύτερο προς τα υπόλοιπα Τμήματα του Δημοσίου αλλά και στους πολίτες γενικότερα.

Αν συγκρίνουμε τώρα τον δείκτη του δείγματος του ΤΑΥ με την εθνική κουλτούρα παρατηρούμε ότι η εθνική κουλτούρα της Κύπρου μένει σε πιο χαμηλά επίπεδα με δείκτη **IDV:42**, που αυτό προσδιορίζει την εθνική κουλτούρα της Κύπρου σε αυτή την διάσταση ως συλλογική. Η διαφορά αυτή που προκύπτει από την κουλτούρα του ΤΑΥ οφείλεται στο γεγονός ότι το δείγμα που επιλέχτηκε για το Τμήμα αποτελείται από συγκεκριμένη μερίδα της κοινωνίας της Κύπρου, από επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό συγκεκριμένης κατεύθυνσης σπουδών και συγκεκριμένης κατάρτισης. Η κατεύθυνση αυτή δημιουργεί και συγκεκριμένες συμπεριφορές ως προς την αντιμετώπιση της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων. Στο πίνακα 30 που ακολουθεί φαίνονται τα αποτελέσματα των κυριότερων εθνικών βαθμών του δείκτη IDV περιλαμβανομένης και της Κύπρου σε σχέση με τον βαθμό του ΤΑΥ.

Πίνακας 30: Συγκριτική Ανάλυση Δείκτη IDV ΤΑΥ με Εθνικό Δείκτη και Διεθνές Δείκτες IDV

ΚΑΤΑΤΑΞΗ / ΒΑΘΜΟ	ΧΩΡΑ/ ΠΕΡΙΟΧΗ	IDV	ΚΑΤΑΤΑΞΗ / ΒΑΘΜΟ	ΧΩΡΑ/ ΠΕΡΙΟΧΗ	IDV
1	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	91	24	ΚΥΠΡΟΣ	42
3	ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ	89	29	ΤΟΥΡΚΙΑ	37
7	ΙΤΑΛΙΑ	76	31	ΕΛΛΑΔΑ	35
13	ΝΟΡΒΗΓΙΑ	69	34	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	27
	ΤΑΥ	63	40	ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ	20
19	ΙΣΡΑΗΛ	54	48	ΙΝΔΟΝΗΣΙΑ	14
21	ΙΝΔΙΑ	48	52	ΠΑΝΑΜΑΣ	11

Αν αναλύσουμε τώρα τον δείκτη του δείγματος του ΤΑΥ ως προς τις ηλικιακές ομάδες παρατηρούμε διάφορες διακυμάνσεις. Η πιο ατομικιστική ηλικιακή ομάδα είναι αυτή των νεαρότερων 21-30 με δείκτη IDV:80. Αυτό συμβαίνει γιατί οι πιο νεαροί είναι και λίγα

χρόνια στο Τμήμα και δεν νιώθουν ακόμα την αφοσίωση που νιώθουν οι παλαιότεροι, δεν καταλαβαίνουν πλήρως τους άγραφους κανόνες και τα συνθήματα των παλαιότερων. Παράλληλα το νεαρό της ηλικίας τους, τους κάνει πιο ατομικιστές, συγκεντρωμένους στα προσωπικά κίνητρα και επιτεύγματα. Λιγότερο ατομικιστές και περισσότερο συλλογικοί παρουσιάζονται οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 με δείκτη IDV:45, αυτό δείχνει ότι αυτή η ηλικιακή ομάδα είναι και η πιο αφοσιωμένη στο Τμήμα και στην ομαδικότητα.

Οι άντρες παρουσιάζονται πιο ατομικιστές από τις γυναίκες, που οι γυναίκες με δείκτη IDV:33,59 δείχνουν να θεωρούν πιο σημαντική την αφοσίωση στην ομάδα και στο Τμήμα τους παρά στα προσωπικά τους συμφέροντα.

Από την άλλη το επιστημονικό προσωπικό παρουσιάζεται πιο συλλογικό από ότι το τεχνικό προσωπικό με δείκτες IDV:33,22 και IDV:59,17 αντίστοιχα. Η αφοσίωση στο Τμήμα από το επιστημονικό προσωπικό ίσως να οφείλεται στις προοπτικές καριέρας που τους προσφέρει, και ειδικότερα το γεγονός ότι η ανάδειξη και αναβάθμιση του Τμήματος αναδεικνύει και αναβαθμίζει παράλληλα και την προσωπική τους καριέρα.

Τέλος ο δείκτης αυτός IDV δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες διακυμάνσεις σε σχέση με την έδρα που είναι διορισμένος ο κάθε υπάλληλος.

6.4 Συζήτηση και Σύγκριση Αποτελεσμάτων κουλτούρας TAY σύμφωνα με την Διάσταση Αρρενωπότητας και Θηλυκότητας του Hofstede

Η διάσταση Αρρενωπότητας και Θηλυκότητας δείχνει το βαθμό που μια κοινωνία διαχωρίζει τους ρόλους και την στάση των ατόμων ανάλογα με το φύλο. Στις κοινωνίες που υπερτερεί η αρρενωπότητα η απόδοση και τα κατορθώματα είναι πολύ σημαντικά για την θέση στην κοινωνία, ενώ στις κοινωνίες που υπερτερεί η θηλυκότητα είναι προσανατολισμένες στον άνθρωπο η στάση ζωής είναι η ίδια για γυναίκες και άντρες όπου αναμένεται και τα δύο φύλα να είναι μετριοφρων, τρυφεροί και να ασχολούνται με την ποιότητα ζωής.

Το Τμήμα αναπτύξεως υδάτων χαρακτηρίζεται από κουλτούρα θηλυκότητας με δείκτη **MAS:40** που αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ισότητα των δύο φύλων, ασχολούνται με την ποιότητα της εργασίας τους περισσότερο παρά με την ποσότητα, χαρακτηρίζονται από υπομονή και τα κίνητρα τους είναι η ανάγκη τους να προσφέρουν. Αυτή η τάση θηλυκότητας στην κουλτούρα οφείλεται πάλι στη ιδιότητα τους σαν δημόσιοι

υπάλληλοι σε σχέση με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου που χαρακτηρίζεται από αρρενωπότητα με δείκτη **MAS:58**. Ο δημόσιος υπάλληλος είναι διορισμένος για να προσφέρει στον πολίτη τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες. Η αμοιβή του και η ανέλιξη του είναι προκαθορισμένες από το σχέδιο υπηρεσίας του για αυτό στόχος του δεν είναι η προσωπική του ανάδειξη μέσω της εργασίας του, αλλά η προσφορά.

Στο πίνακα 31 που ακολουθεί φαίνονται τα αποτελέσματα των κυριότερων εθνικών βαθμών του δείκτη MAS περιλαμβανομένης και της Κύπρου σε σχέση με τον βαθμό του ΤΑΥ.

Πίνακας 31: Συγκριτική Ανάλυση Δείκτη MAS ΤΑΥ με Εθνικό Δείκτη και Διεθνές Δείκτες MAS

ΚΑΤΑΤΑΞΗ / ΒΑΘΜΟ	ΧΩΡΑ/ ΠΕΡΙΟΧΗ	MAS	ΚΑΤΑΤΑΞΗ / ΒΑΘΜΟ	ΧΩΡΑ/ ΠΕΡΙΟΧΗ	MAS
1	ΙΑΠΩΝΙΑ	95	19	ΕΛΛΑΔΑ	57
2	ΑΥΣΤΡΙΑ	79	26	ΠΑΚΙΣΤΑΝ	50
4	ΙΤΑΛΙΑ	70	28	ΒΡΑΖΙΛΙΑ	49
9	ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ	66	30	ΙΣΡΑΗΛ	47
13	ΝΟΤΙΟΣ ΑΦΡΙΚΗ	63	36	ΓΑΛΛΙΑ	43
15	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	62		ΤΑΥ	40
17	ΚΥΠΡΟΣ	58	47	ΧΙΛΗ	28
			54	ΣΟΥΗΔΙΑ	5

Παρατηρώντας τώρα τον δείκτη του δείγματος του ΤΑΥ ως προς τις ηλικιακές ομάδες παρατηρούμε διάφορες διακυμάνσεις. Η ηλικιακή ομάδα με την πιο έντονη αρρενωπότητα είναι αυτή των νεαρότερων 21-30 με δείκτη MAS:70. Αυτό συμβαίνει γιατί οι πιο νεαροί είναι πιο εγωκεντρικοί πιο σκληροί και σκάπτονται πιο θετικά. Παράλληλα τα λίγα χρόνια που είναι διορισμένοι στην δημόσια υπηρεσία παίζουν καθοριστικό ρόλο στην μη απόκτηση της κουλτούρας του δημοσίου «όσο και να εργαστώ θα έχω την ίδια ανέλιξη και απολαβές, και εργαζόμαι για να προσφέρω στον πολίτη». Περισσότερη θηλυκότητα παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 με δείκτη MAS:46,92, αυτό δείχνει ότι αυτή η ηλικιακή ομάδα είναι πιο προσηλωμένη στους κοινωνικούς παράγοντες όπως η σχέση με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους.

Οι άντρες παρουσιάζουν πιο πολύ αρρενωπότητα από τις γυναίκες, όπως είναι φυσικό όπου οι γυναίκες με δείκτη MAS:48,13 φαίνονται να είναι ελαφρώς πιο «κοινωνικές» από ότι οι άντρες που με δείκτη MAS:55,38 είναι πιο «εγωκεντρικοί».

Τέλος ο δείκτης αυτός MAS δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες διακυμάνσεις ούτε σε σχέση με την θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος, δηλαδή επιστημονικό ή τεχνικό προσωπικό ούτε σε σχέση με την έδρα που είναι διορισμένος ο κάθε υπάλληλος.

6.5 Συζήτηση και Σύγκριση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα με την Διάσταση Μακροπρόθεσμου Vs Βραχυπρόθεσμου Προσανατολισμού του Hofstede

Η διάσταση μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού προήρθε από αξίες βγαλμένες από την κουλτούρα της Ανατολικής Ασίας και συγκεκριμένα της κομφουκιανής διδασκαλίας για αυτό και ονομάζεται «δυναμισμός του Κομφούκιου». Οι αξίες που αφορούν τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό είναι αυτές που εστιάζονται προς τα μελλοντικά κέρδη όπως η εμμονή και επιμονή στον στόχο καθώς και η οικονομία. Από την άλλη οι αξίες που αφορούν τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό είναι αυτές που εστιάζονται προς το παρελθόν και το παρόν όπως σεβασμός στις παραδόσεις, διατήρηση του ονόματος προς την κοινωνία και εκπλήρωση κοινωνικών υποχρεώσεων.

Κουλτούρες που έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό χαρακτηρίζονται από υπομονή, επιμονή, σεβασμός στους μεγαλύτερους και στους προγόνους, υπακοή και ευθύνη προς το ευρύτερο καλό. Στους οργανισμούς με μακροπρόθεσμες κουλτούρες, καλύτερες πρακτικές θεωρούνται τα συμβόλαια μακροπρόθεσμης εργοδότησης και μακροπρόθεσμη επίλυση προβλημάτων παρά μπαλώματα.

Οργανισμός με τάση προς μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, είναι το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων με δείκτη **LTO:52,21**. Στον δείκτη αυτό παρατηρείται ταύτιση με αυτόν της εθνικής κουλτούρας της Κύπρου η οποία παίρνει βαθμό στον δείκτη **LTO:58**. Αυτό συμβαίνει γιατί οι αξίες που χαρακτηρίζουν τον δείκτη αυτό όπως την οικονομία και η επιμονή και εμμονή στον στόχο αποτελούν στάση ζωή και όχι επαγγελματικούς/ εργασιακούς στόχους.

Αυτός είναι και ο λόγος που δεν παρατηρούνται και πολλές διακυμάνσεις στις τιμές που παίρνει, σε σχέση με τις διάφορες ομάδες του δείγματος που αναλύθηκε όπως την ηλικία, το φύλο, την θέση και την έδρα του κάθε εργαζόμενου στο Τμήμα.

Ελαφρώς βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό έχει η ηλικιακή ομάδα των 41-50 με δείκτη LTO:46,67, καθώς και οι γυναίκες περισσότερο σε σχέση με τους άντρες με δείκτη LTO:46,25, με τάση για σεβασμό στις παραδόσεις, διατήρηση του ονόματος προς την κοινωνία και εκπλήρωση κοινωνικών υποχρεώσεων.

Στο πίνακα 32 που ακολουθεί φαίνονται τα αποτελέσματα των κυριότερων εθνικών βαθμών του δείκτη LTO περιλαμβανομένης και της Κύπρου σε σχέση με τον βαθμό του ΤΑΥ.

Πίνακας 32: Συγκριτική Ανάλυση Δείκτη LTO ΤΑΥ με Εθνικό Δείκτη και Διεθνές Δείκτες LTO

ΚΑΤΑΤΑΞΗ / ΒΑΘΜΟ	ΧΩΡΑ/ ΠΕΡΙΟΧΗ	LTO	ΚΑΤΑΤΑΞΗ / ΒΑΘΜΟ	ΧΩΡΑ/ ΠΕΡΙΟΧΗ	LTO
1	ΚΙΝΑ	118	11	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	44
4	ΙΑΠΩΝΙΑ	87	13	ΣΟΥΗΔΙΑ	33
5	ΝΟΤΙΟΣ ΚΟΡΕΑ	75	15	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	31
6	ΒΡΑΖΙΛΙΑ	65	18	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	29
8	ΚΥΠΡΟΣ	59	19	ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ	25
	ΤΑΥ	52	21	ΚΑΝΑΔΑΣ	23
10	ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ	48	23	ΝΙΓΗΡΙΑ	16

6.6 Συζήτηση Αποτελεσμάτων κουλτούρας ΤΑΥ σύμφωνα τις υπόλοιπες ερωτήσεις

Από τις απαντήσεις των ερωτήσεων του Μέρους Α μπορεί κάποιος να συμπεράνει ότι σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι ευχαριστημένοι με την εργασία τους στα περισσότερα θέματα που θεωρούν σημαντικά, όπως για παράδειγμα τις συνθήκες εργασίας την σχέση με τους συναδέλφους. Δυσανεστημένοι φαίνεται όμως να είναι σε σχέση με τις αμοιβές τους ως προς την απόδοση τους. Αυτό είναι και από τα πιο σοβαρά προβλήματα στην δημόσια υπηρεσία που αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης και τις αμοιβές. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα γενικά και συγκεκριμένα στο Τμήμα γνωρίζουν πως λειτουργεί το σύστημα της αμοιβής. Ο μισθός είναι προκαθορισμένος και αυξάνεται ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας. Παρόλα αυτά φαίνεται πως αρκετοί υπάλληλοι από το δείγμα της έρευνας τείνουν να μην αποδέχονται αυτή την διευθέτηση και νιώθουν να αδικούνται ως

προς την αμοιβή τους σε σχέση με την απόδοση τους ειδικά συγκρινόμενοι με τους συναδέλφους τους.

Κάποιες αξίες που οι εργαζόμενοι στο ΤΑΥ θεωρούν σημαντικές προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερωτήσεων στο μέρος Β. Οι αξίες αυτές αφορούν την ανάγκη για καθοδήγηση από τους προϊστάμενους, την ανάγκη για εκτέλεση ενδιαφέρουσας εργασίας και την ανάγκη για ιδιωτικοποίηση της προσωπικής τους ζωής. Σημαντικό θεωρούν οι εργαζόμενοι στο ΤΑΥ το να είναι τίμιοι, να έχουν προσωπική σταθερότητα και ισορροπία καθώς και ίσες ευκαιρίες για όλους. Αυτές οι αξίες που χαρακτηρίζουν το προσωπικό του ΤΑΥ μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό πλεονέκτημα στα χέρια της διεύθυνσης στην καλύτερη διαχείριση του προσωπικού, ώστε να μπορεί να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στον πολίτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Συμπεράσματα

Στους οργανισμούς που παρατηρείται χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης δύναμης υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων και υπάρχει έντονη τάση διαβούλευσης και συζητήσεων στην λήψη αποφάσεων. Παράλληλα η εξουσία είναι αποκεντρωμένη. Τέτοιου είδους οργανισμός είναι και το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων όπου παρατηρείται μια τάση συνεργασίας υφιστάμενων και προϊσταμένων και τα λιγότερα ισχυρά μέλη του οργανισμού δεν αποδέχονται την άνιση κατανομή δύναμης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου η οποία φαίνεται να παρουσιάζει υψηλό βαθμό διαφοροποίησης δύναμης. Η διαφορά αυτή που προκύπτει οφείλεται στο γεγονός ότι για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε συγκεκριμένο δείγμα του πληθυσμού της Κύπρου που αποτελείται από δημόσιους υπάλληλους με σπουδές και κατάρτιση στην μηχανική επιστήμη.

Οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από κουλτούρα αποφυγής αβεβαιότητας, προσαρμόζονται ώστε να περιορίσουν τις συνέπειες της αβεβαιότητας αυτής και του αισθήματος απειλής από αβέβαιες καταστάσεις με την υιοθέτηση πιο επίσημων κανόνων όπως μεγαλύτερη σταθερότητα στις δομές, τους τύπους και τις καριέρες των μελών τους. Αυτό ταυτίζεται πλήρως με τους κανονισμούς και τις δομές της Δημόσιας υπηρεσίας στην Κύπρο. Αυτός είναι και ο λόγος που το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων σαν ένα τμήμα του δημοσίου παρουσιάζει υψηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας, υψηλότερο και από αυτόν της εθνικής κουλτούρας στην Κύπρο.

Στους οργανισμούς που παρατηρείται κουλτούρα ατομικισμού οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αυτονομία, υπευθυνότητα και αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση. Μια τέτοια κουλτούρα παρουσιάζει και το Τμήμα Αναπτύξεως υδάτων και το προσωπικό του εκφράζεται μέσα από τον ατομικισμό. Η μόνη διαφορά από την θεωρία στην πράξη για το Τμήμα είναι το θέμα της αμοιβής σύμφωνα με την απόδοση. Η αμοιβή των δημοσίων υπαλλήλων είναι προκαθορισμένη από τα σχέδια υπηρεσίας τους και δεν σχετίζεται με την απόδοσή τους. Η αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση είναι και ένας από τους παράγοντες που προκύπτουν από την έρευνα όπου οι εργαζόμενοι στο Τμήμα είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Η διαφορά στην κουλτούρα του Τμήματος στο θέμα του ατομικισμού/συλλογικότητας με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου που παρουσιάζεται ως συλλογική οφείλεται στους ίδιους

λόγους που αναφέρθηκαν και στο θέμα της διαφοροποίησης στην δύναμη. Ότι δηλαδή το δείγμα της έρευνας αποτελείται από συγκεκριμένο δείγμα του πληθυσμού της Κύπρου.

Στις κουλτούρες που υπερτερεί η θηλυκότητα τα άτομα είναι πιο υπομονετικά, δέχονται τα πράγματα όπως είναι και τα κίνητρα τους για περισσότερη εργασία έρχονται από την ανάγκη του να προσφέρει κάποιος. Αναγνωρίζεται καλύτερα η ισότητα των δύο φύλων στον επαγγελματικό τομέα. Η κινητοποίηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί από προσωπικές σχέσεις. Τέτοια είναι και η κουλτούρα του ΤΑΥ εν αντιθέσει με αυτή της εθνικής κουλτούρας της Κύπρου που χαρακτηρίζεται από κουλτούρα αρρενωπότητας. Αυτή η διαφορά οφείλεται και πάλι στον λόγο που προαναφέρθηκαν ότι δηλαδή το δείγμα της έρευνας αποτελείται από συγκεκριμένο δείγμα του πληθυσμού της Κύπρου.

Κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από υπομονή, επιμονή, σεβασμό στους μεγαλύτερους και στους προγόνους, υπακοή και ευθύνη προς το ευρύτερο καλό καθώς και οικονομία παρατηρείται στους εργαζόμενους του ΤΑΥ. Δηλαδή κουλτούρα με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Στους οργανισμούς μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, καλύτερες πρακτικές θεωρούνται τα συμβόλαια μακροπρόθεσμης εργοδότησης και μακροπρόθεσμη επίλυση προβλημάτων παρά μπαλώματα. Σε αυτή την διάσταση της κουλτούρας παρατηρείται ταύτιση μεταξύ της κουλτούρας του ΤΑΥ και της εθνικής κουλτούρας της Κύπρου. Αυτό συμβαίνει γιατί οι αξίες που χαρακτηρίζουν τον δείκτη αυτό δεν έχουν σχέση με τον επαγγελματικό προσανατολισμό αλλά με την στάση ζωής των εργαζομένων γενικότερα.

Συνοπτικά στην έρευνα αυτή παρατηρήθηκε ότι κάποιες διακυμάνσεις στις τιμές που έπαιρναν οι διάφορες διαστάσεις αφορούσαν παράγοντες ανάλυσης όπως η ηλικία, το φύλο και σε μικρότερο βαθμό την επαγγελματική θέση του κάθε εργαζόμενου. Μηδαμινές ήταν οι διακυμάνσεις που παρατηρήθηκαν όσον αφορά της έδρα που είναι τοποθετημένοι οι υπαλλήλοι. Δηλαδή δεν υπάρχει ιδιαίτερη διαφορά στην κουλτούρα των υπαλλήλων έστω και να αυτοί προέρχονται ή εργάζονται στο επαρχιακό γραφείο Λεμεσού, Πάφου, Λάρνακας κτλ ή αν εργάζονται στα κεντρικά γραφεία στην Λευκωσία. Επίσης αυτό δείχνει ότι δεν υπάρχει διαφορά στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων έστω και αν αυτοί είναι κοντά ή μακριά από την διεύθυνση.

Γενικά η κουλτούρα του ΤΑΥ με ψηλό βαθμό στην διάσταση της αποφυγής αβεβαιότητας, καθώς και με κουλτούρα θηλυκότητας και μακροπρόθεσμου προσανατολισμού, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οποιαδήποτε αλλαγή δύσκολα θα γίνει αποδεκτή από τους

εργαζόμενους. Αν και παρατηρείται μια διαφορά ανάμεσα στην κουλτούρα των νεότερων με τους παλαιότερους εργαζομένους που αυτό δείχνει μια μικρή τάση αλλαγής στην κουλτούρα, οποιαδήποτε αλλαγή στις δομές και διαδικασίες του Τμήματος πρέπει να γίνει σταδιακά.

7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η καταγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι μια διαδικασία η οποία μπορεί να συνεισφέρει θετικά στην αλλαγή της και αν τα αποτελέσματα χρησιμοποιηθούν σωστά, μπορεί να σηματοδοτήσουν την απαρχή συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο.

Σίγουρα ο παράγοντας για την επιτυχία κάθε προσπάθειας εφαρμογής αλλαγών είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για αυτό και κάθε προσπάθεια αλλαγής πρέπει να βασίζεται πρώτα στην γνώση και κατανόηση της κουλτούρας τους. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που μπορεί να παρακινηθούν για αλλαγή μόνο αν πειστούν για την αναγκαιότητα της διαμόρφωσης νέων συνθηκών. Καταγράφοντας την πολύτιμη κρυμμένη γνώση των μελών του οργανισμού μέσα από την κουλτούρα του, οι αρμόδιοι φορείς θα είναι σε θέση να οργανώσουν και κυρίως να μοιραστούν αυτή τη γνώση με όλα τα μέλη του οργανισμού προετοιμάζοντας το έδαφος για αλλαγή.

Είναι προφανής η ανάγκη να αναγνωριστεί η σπουδαιότητα της μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας αλλά και η σπουδαιότητα της γνώσης των εργαζομένων καθώς αυτοί αποτελούν τους άμεσους και κύριους φορείς του οργανισμού. Εν' όψει της πολυαναμενόμενης αναδιάρθρωσης της Δημόσιας Υπηρεσίας από επιτροπή μεταρρύθμισης είναι απαραίτητη η καταγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας των περισσότερων Τμημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Η παρούσα έρευνα αποτελεί ένα μικρό δείγμα καταγραφής κουλτούρας των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα. Η σύγκριση της κουλτούρας του ΤΑΥ με την εθνική κουλτούρα της Κύπρου απέδειξε πως το Τμήμα έχει την δική του ιδιόμορφη κουλτούρα. Περαιτέρω έρευνα στην καταγραφή και κατάταξη της οργανωσιακής κουλτούρας και άλλων Τμημάτων του Δημοσίου της Κύπρου με βάση τις πέντε διαστάσεις του Hofstede είναι απαραίτητη για να γίνει συγκριτική ανάλυση με την παρούσα έρευνα. Ειδικότερα καλύτερη σύγκριση μπορεί να γίνει με άλλα τεχνικά Τμήματα του Δημοσίου όπου το προσωπικό είναι πιο ταυτόσημο με αυτό του ΤΑΥ, όπως το Τμήμα Δημοσίων Έργων, Υδατοπρομήθειες κτλ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Μπουραντάς, Δ., (1992). *Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά: η επιστημονική βάση του μάνατζμεντ*. Αθήνα, εκδ «TEAM».

Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ , θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα,

Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα,

Πάπυρος Λάρος Μπριτάνικα (1989) *Εγκυκλοπαίδεια*, Εκδόσεις Πάπυρος, Τόμος 35ος

Παρδάλης, Δ. (2005) *Η κουλτούρα της οργάνωσης και η αποτελεσματικότητα στα ελληνικά νοσοκομεία, ποια είναι η επίδραση των παραμέτρων της κουλτούρας στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων και στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις τους, Διδακτορική Διατριβή, ΕΚΠΑ σελ. 37*

Τσάγγαλας, Η. (2010) *Μια κοινωνιολογική προσέγγιση της οργάνωσης του νοσοκομείου – Η περίπτωση του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, ΕΣΔΥ Αθήνα

Τσιαμάντα Μαρία, (2012) *Ο προσδιορισμός της Οργανωσιακής Κουλτούρας του «Αχιλλοπούλειου» Γενικού Νοσοκομείου Βόλου*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τσίρου, Σ. (2004) *Οργανωσιακή Κουλτούρα και αλλαγή*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σελ 8

Φωτίου, Ε. & Λογγίνος Μ. (2010) *Οργανωσιακή Κουλτούρα στη ΣΠΕ Μέσα Γειτονιάς*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Κύπρου

Αγγλική Βιβλιογραφία

- Barnow, V.**, (1985) *Culture and personality*, The Dorsey Press, 4th edition, pp.173- 174
- Brown, W. F. and Dodd, N.G.**, (1998) *Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs*, *Leadership & Organization Development Journal* 19/7: pp. 374–385
- Cameron, K.S.**, (2004) *A process for changing organizational culture*, to be published in Michael Drier, *The Handbook of Organizational Development*, pp 4-6
- Campel, J.P., Brownas, E.D., Peterson N. Dunnete M.D.**, (1974) *The measurements of organizational effectiveness : A review of relevant researchand opinion*, Minneapolis Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decision
- Chanl, L.M. , Shaffer, A., Snape, E.**, (2004) *In search of competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices of firm performance*, *International Journal of Human resources*, 15(1), pp. 17- 35
- Gerson R.M., Stone P.W., Baken S, Larson E.**, (2004), *Measurement of organizational Culture and climate in healthcare*, *Jona*, Vol. 34, No 1, pp. 33 – 40
- Greenberg J. and Baron R.A.**, (1997) *Behavior in Organizations*, 9th edition, Gutenberg: Greek Language Edition, Prentice Hall, New Jersey, pp.838-895
- Greenberg J. and Baron R.A.**, (1997) *Behavior in Organizations: understanding and managing human side of work*, 6th edition, Prentice Hall, New Jersey , pp.147
- Hall, E.T.**, (1976) *Beyond Culture*, Anchor Books , A division of Random House Inc, New York, pp.27
- Hatch, M. J.**, (1997) *Organizational Theory: Modern, Symbolic and Post Modern Perspectives*, Oxford University Press, UK. pp. 202
- Hewison, A.**, (1996), *Organizational Culture : a useful concept for nurse management* , *Journal of Nursing Management*, Vol. 4: pp. 3-9
- Hofstede, Geert.**, (1991), *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival: Software of the Mind*, Harper Collins Business, London
- Hofstede, G.** (2010), *Cultures and Organizations*, Mogrow Hills Companies, USA, pp.4

- Hofstede G., Neuijen B., Daval Ohayv D., Sanders G.** (1990) *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2 (Jun., 1990), pp. 286-316
- Hofstede, Geert** (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, Geert** (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
- Jacques, E.** (1952) *The changing culture of a factory*, Dryden Press, New York, pp. 251
- Jones, K., Redman R.W.,** (2000). *Organizational Culture and Work Redesign: Experiences in Three Organizations*. *Journal of Nursing Administration*, 30(12), 604-610.
- Kane – Urrabanzo, C.,** (2006), *Management's role in shaping organizational culture*, *Journal of Nursing Management*, Vol. 14, pp. 118- 194
- Koberg C.S. and Chusmir L.,** (1987), *Organizational Culture Relationships and other job related variables*, *Journal of Business Research* , Vol. 15, No.5, pp. 397- 409
- Kroeber A., Kluchohn.F.C. and Strodtbeck, F.L.,** (1961), *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press
- Lim, B.,** (1995) *Examining the organizational culture and organizational performance link. A critical review of the methodologies and findings of resent researchers into the presume link between culture and performance*, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 16, No. 5., pp. 16-21
- Moorehead G. and Griffin W.R.,** (1995), *Organizational Behavior: Managing people and organizations*, Houghton Mifflin Company, Geneva, pp.181
- Nicolaidou M. and Topaka A.,** (2004), *Measuring Culture: Positioning the Culture of Cyprus according to Hofstede's Dimensions*, Thesis, School of Economics and Management Department of Public and Business Administration – University of Cyprus
- Ouchi W., Wilkins A.,** (1985) *Organizational Culture*, Annual Reviews Inc, Vol. 11: pp. 457- 483

- Panayotopoulou L., Bourantas D., Papalexandris N.,** (2003) *Human resource management and its affection firm performance*, The International Journal of Human Resource Management, 14:4, pp. 680- 699
- Pettigrew, A.,** (1979) *On studying organizational cultures*, Administrative science Quarterly, 24 : 570- 581
- Quinn R. and Cameron K.,** (2011) *Diagnosing and changing organizational culture*, Jossey - Bass WA, pp. 27- 41
- Quinn R.E. and Rohrbaugh J.,** (March, 1983) *A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis*, Management Science, 29 (3), pp. 363- 377
- Quinn R.E. and Spreitzer G.M.,** (1991) *The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life*, Research in Organizational Change and Development, Vol.5, pp. 115- 142
- Richard, Lewis** (2002). *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, London. UK: Nicholas Brealy
- Robbins, S.P., & Coulter, M.,** (2003). *Management, 7th Edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 372.
- Robbins, S.P., & Judge T.A.,** (2011). *Essentials of Organizational Behavior*, 11th Edition: Pearson Education, Inc – Ελληνική Μετάφραση Εκδόσεις Κριτική 2011. pp 494-523
- Shein E.,**(1996) *The missing concept in organizational studies*, Administrative Science Quarterly, 41: 229- 240
- Shein E.,** (1983) *The role of the Founder in the Creation of the Organizational Culture*, Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, pp 3-5
- Shein E.,** (2010) *Organizational culture and leadership*, 4 th edition, Jossey Bass, a Willey imprint, pp. 16-17
- Shein E.,** (1985)*Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco, CA, pp.6
- Shein E.,** (1990) *Organizational Culture*, American Psychologist, Vol 45 (2), pp. 109- 119

Smirich, L.(1983) *Concepts of culture and organizations analysis*, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp. 339- 358

Sonnenfeld J.A., Maury A.P., Kotter J.P., (1988) *Strategic determinants of managerial Labor markets: A career System View*, Human Resource Management, Vol. 27, No. 4., pp. 369- 388

Trompenaars. F and Hampden –Turner. C (1997) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Second Edition, Nicholas Brealey Publishing – London.

Διαδικτυακές Πηγές

http://www.moa.gov.cy/moa/wdd/Wdd.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1 – Επιστολή Έγκρισης Για Διεξαγωγή Έρευνας

06/03/2014

Δρ. Κυριάκος Κύρου
Διευθυντής
Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων
Υπουργείο Φυσικών Πόρων & Περιβάλλοντος



**Άδεια για διανομή ερωτηματολογίου στην έρευνα
«Καταγραφής της Οργανωτικής Κουλτούρας μεταξύ του τεχνικού και
επιστημονικού προσωπικού στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων του Υπουργείου
Γεωργίας Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος»**

Αναφορικά με το πιο πάνω θέμα σας πληροφορώ ότι μέσα στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος: «Διοίκηση Επιχειρήσεων» το οποίο παρακολουθώ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, έχω αναλάβει τη διεξαγωγή της έρευνας με τίτλο «Μελέτη Καταγραφής της Οργανωτικής Κουλτούρας και του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων μεταξύ του τεχνικού και επιστημονικού προσωπικού στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων του Υπουργείου Γεωργίας Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος».

Η έρευνα περιλαμβάνει τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου το οποίο αφορά την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει το Τμήμα από την οποία μπορεί να προκύψουν και ασάφειες και συγκρούσεις ρόλων μεταξύ του προσωπικού.

Ως εκ τούτου παρακαλώ όπως έχω την άδεια σας για διανομή των σχετικών ερωτηματολογίων (επισυνάπτεται δείγμα) στο Επιστημονικό και Τεχνικό προσωπικό του Τμήματος.

Οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι προαιρετική.

Επισυνάπτεται η ερευνητική πρόταση όπως αυτή έχει κατατεθεί στο Πανεπιστήμιο.

Είμαι στη διάθεσή σας για οποιοσδήποτε επιπρόσθετες λεπτομέρειες ή διευκρινήσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων και ευελπιστώ σε θετική ανταπόκρισή σας.

Με εκτίμηση



Χριστιάνα Τζιακούρη

**Παράρτημα 2 – Ερωτηματολόγιο Μέτρησης της Οργανωσιακής
Κουλτούρας που Χρησιμοποιήθηκε**

ΜΕΡΟΣ Α

<p align="center">ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ; (I)</p>	<p align="center">ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ; (II)</p>
<p>Παρακαλούμε να βάλετε X ή να κυκλώσετε την απάντηση της επιλογής σας.</p>	<p>Παρακαλούμε να βάλετε X ή να κυκλώσετε την απάντηση της επιλογής σας.</p>
<p>A1(I). Το στοιχείο της πρόκλησης στη δουλειά σας από την οποία μπορείτε να αποκομίσετε το αίσθημα προσωπικής επίτευξης;</p> <p>Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας</p>	<p>A1(II). Πρόκληση στη δουλειά σας από την οποία μπορείτε να αποκομίσετε το αίσθημα προσωπικής επίτευξης;</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>A2(I). Η εργασία σας να βρίσκεται σε περιοχή η οποία είναι επιθυμητή για εσάς και την οικογένειά σας;</p> <p>Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας</p>	<p>A2(II). Η εργασία σας βρίσκεται σε περιοχή η οποία είναι επιθυμητή για εσάς και την οικογένειά σας;</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>A3(I). Να εργάζεστε με ανθρώπους που συνεργάζονται καλά μεταξύ τους;</p> <p>Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας</p>	<p>A3(II). Συνεργασία με τους συναδέλφους;</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>A4(I). Να έχετε ευκαιρίες για εκπαίδευση (για βελτίωση των δεξιοτήτων σας ή απόκτηση νέων);</p> <p>Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας</p>	<p>A4(II). Ευκαιρίες για εκπαίδευση (για βελτίωση των δεξιοτήτων σας ή απόκτηση νέων);</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>A5(I). Να δέχεστε την αναγνώριση που αξίζετε όταν εκτελείτε καλά μια εργασία;</p> <p>Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας</p>	<p>A5(II). Αναγνώριση για την καλή εκτέλεση μιας εργασίας ;</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>A6(I). Να έχετε καλές συνθήκες εργασίας (καλό εξαερισμό και φωτισμό, επαρκή εργασιακό χώρο κλπ);</p> <p>Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας</p>	<p>A6(II). Καλές συνθήκες εργασίας (καλό εξαερισμό και φωτισμό, επαρκή εργασιακό χώρο κλπ);</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>A7(I). Να έχετε αρκετή ελευθερία στο να υιοθετείτε τη δική σας προσέγγιση στη δουλειά;</p> <p>Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας</p>	<p>A7(II). Ελευθερία στην υιοθέτηση δικής σας προσέγγιση στη δουλειά;</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>A8(I). Να έχετε ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης;</p> <p>Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας</p>	<p>A8(II). Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης;</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ; (I)	ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ; (II)
Παρακαλούμε να βάλετε X ή να κυκλώσετε την απάντηση της επιλογής σας.	Παρακαλούμε να βάλετε X ή να κυκλώσετε την απάντηση της επιλογής σας.
A9(I). Να έχετε καλή επαγγελματική σχέση με το/τη προϊστάμενο/νη σας; Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας	A9(II). Καλή επαγγελματική σχέση με το/τη προϊστάμενο/νη σας; Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
A10(I). Χρησιμοποιείτε στο μέγιστο τις δεξιότητες και ικανότητες σας στην δουλειά; Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας	A10(II). Δυνατότητα μέγιστης αξιοποίησης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων σας στην δουλειά; Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
A11(I). Υψηλές αμοιβές για την καλή Απόδοση; Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας	A11(II). Υψηλές αμοιβές για καλή Απόδοση; Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
A12(I). Να έχετε δουλειά που σας αφήνει επαρκή χρόνο στην προσωπική και οικογενειακή σας ζωή; Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας	A12(II). Ελεύθερο χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή; Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
A13(I). Να έχετε ασφάλεια απασχόλησης; Μέγιστης Σημασίας Πολύ Σημαντικό Μέτριας Σημασίας Μικρής Σημασίας Καθόλου Σημασίας	A13(II). Την ασφάλεια απασχόλησης; Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου

A14. Πόσο συχνά νιώθετε άγχος ή ένταση στην εργασία;				
Ποτέ	Σπάνια	Κάποτε	Συχνά	Πάντοτε
A15. Πόσο συχνά θα λέγατε ότι ο άμεσα προϊστάμενος/η σας ενδιαφέρεται να σας βοηθήσει να ανελιχθείτε;				
Ποτέ	Σπάνια	Κάποτε	Συχνά	Πάντοτε
A16. Για πόσο καιρό πιστεύετε ότι θα συνεχίζεται να εργάζεστε σε αυτό το Τμήμα ;				
Το πολύ δύο χρόνια	Δύο με πέντε χρόνια	Περισσότερο από πέντε χρόνια (θα φύγω πριν συνταξιοδοτηθώ)	Μέχρι να συνταξιοδοτηθώ	

A17. Ακολουθούν διαφορετικοί τύποι διευθυντών/ριών / προϊστάμενων και παρακαλείστε να δηλώσετε καταρχήν ποιον τύπο θα προτιμούσατε για διευθυντή/τρια και στην συνέχεια σε ποιο τύπο διευθυντή/τριας ανταποκρίνεται ο/η δικός/η σας .

ΤΥΠΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΝΤΡΙΑΣ, ΑΜΕΣΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ/ΝΗΣ		ΠΟΙΟΝ/Α ΘΑ ΠΡΟΤΙΜΟΥΣΑΤΕ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ, ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ/ ΝΗ (I)	ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΤΥΠΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ Ο/Η ΔΙΚΟΣ/Η ΣΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΤΡΙΑ, ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ/ ΝΗ (II)
		Παρακαλούμε να βάλετε Χ στην απάντηση της επιλογής σας.	Παρακαλούμε να βάλετε Χ στην απάντηση της επιλογής σας.
1	<u>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 1.</u> Συνήθως παίρνει τις αποφάσεις του/ της έγκαιρα και τις μεταφέρει στους/στις υφιστάμενους/ες ξεκάθαρα και τελεσίδικα. Αναμένει ότι οι υφιστάμενοι/νες θα εκτελέσουν τις αποφάσεις του/της πιστά.		
2	<u>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 2.</u> Συνήθως παίρνει τις αποφάσεις του/ της έγκαιρα αλλά πριν προχωρήσει, προσπαθεί να τις εξηγήσει πλήρως στους/στις υφιστάμενους/ες. Τους εξηγεί τους λόγους για τις αποφάσεις που λήφθηκαν και απαντά σε οποιεσδήποτε ερωτήσεις που τυχόν να έχουν.		
3	<u>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 3.</u> Συνήθως συμβουλευεται τους/τις υφιστάμενους/ες πριν πάρει αποφάσεις. Ακούει τις συμβουλές τους, τις λαμβάνει υπόψη και μετά ανακοινώνει την απόφαση του/της. Στην συνέχεια αναμένει ότι όλοι θα δουλέψουν πιστά για να υλοποιήσουν την απόφαση., έστω και να η απόφαση αυτή δεν συνάδει με την συμβουλή που του έδωσαν		
4	<u>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 4.</u> Συνήθως συγκαλεί συνεδρίαση με τους/τις υφιστάμενους/νες του/της όταν υπάρχει μια σημαντική απόφαση που πρέπει να ληφθεί. Παρουσιάζει το πρόβλημα στην ομάδα και προσπαθεί να πετύχει ομοφωνία. Αν εξασφαλίσει ομοφωνία, τότε δέχεται την απόφαση. Αν η επίτευξη της ομοφωνίας είναι		

	αδύνατη, συνήθως λαμβάνει tv απόφαση μόνος/η του/της.		
5	<u>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ 5</u> . Κανένα από τους παραπάνω τύπους (τεκμηριώστε)		

Παρακαλούμε να βάλετε X στην απάντηση της επιλογής σας.

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις για τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε σε ποιο βαθμό **σας παρουσιάζονται στο Τμήμα/ Υπηρεσία σας**. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Επιλέξτε με **X** την απάντηση που σας εκφράζει.

	Ποτέ	Σπάνια	Κάποτε	Συχνά	Πάντοτε
	5	4	3	2	1
A18. Οι εργαζόμενοι φοβούνται να διαφωνήσουν με τους Προϊστάμενους τους;					
A19. Δεν είναι ξεκάθαρα τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις σας;					
A20. Οι ανώτεροι σας ασχολούνται με λεπτομέρειες στη δουλειά σας που θα έπρεπε να καθορίζετε εσείς;					
A21. Κάποιες ομάδες υπαλλήλων συμπεριφέρονται υπεροπτικά προς άλλες					

ΜΕΡΟΣ Β

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από δηλώσεις που αναφέρονται σε θέματα εργασιακού περιβάλλοντος γενικότερα. Παρακαλούμε υποδείξετε κατά όσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις δηλώσεις αυτές. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Επιλέξτε με **X** την απάντηση που σας εκφράζει.

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5
B1. Η Ενδιαφέρουσα εργασία είναι για τους περισσότερους ανθρώπους εξίσου σημαντική όσο και οι ψηλές απολαβές.					
B2. Για τους περισσότερους συναδέλφους ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων είναι συνήθως πιο βλαβερός, παρά ωφέλιμος.					
B3. Οι εργαζόμενοι στο Τμήμα δεν σέβονται τους προϊστάμενους που ζητούν τη συμβουλή τους πριν πάρουν μια απόφαση.					
B4. Οι εργαζόμενοι στο Τμήμα θα έπρεπε να συμμετέχουν περισσότερο στις αποφάσεις που παίρνει η διοίκηση.					
B5. Οι ατομικές αποφάσεις είναι συνήθως καλύτερες από τις ομαδικές.					
B6. Οι πλείστοι εργαζόμενοι στο Τμήμα θέλουν να αποφεύγουν τις ευθύνες, έχουν περιορισμένες φιλοδοξίες, και θέλουν πάνω απ' όλα εργασιακή ασφάλεια.					
B7. Ένας καλός/η διευθυντής/ντριά δίνει λεπτομερείς και πλήρεις οδηγίες στους/στις υφιστάμενους/ες για τον τρόπο που πρέπει να εκτελέσουν την εργασία τους.					
B8. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν μια έμφυτη αντιπάθεια στην δουλεία και αν μπορούν την αποφεύγουν.					
B9. Ως επί το πλείστον, οι καλύτεροι διευθυντές είναι εκείνοι που είναι στο Τμήμα τον περισσότερο καιρό.					

B10. Η επαγγελματική επιτυχία στην Δημόσια Υπηρεσία εξαρτάται κυρίως από τους ποιους ξέρεις παρά από τι ξέρεις.					
B11. Η αφοσίωση και η πίστη στην εργασία είναι από τις καλύτερες αρετές που μπορεί να έχει κάποιος σύμφωνα με τους Προϊστάμενους.					
B12. Οι περισσότεροι/ρες συνάδελφοι θέλουν να συμβάλουν έμπρακτα στην διεκπεραίωση ενός στόχου της Υπηρεσίας/ Τμήματος τους.					
B13. Η ιδιωτική ζωή ενός/μιας υπάλληλου να αφορά άμεσα το Τμήμα					
B14. Οι κανονισμοί του τμήματος δεν πρέπει να παραβιάζονται, έστω και αν ο/η υπάλληλος πιστεύει πως κάτι τέτοιο είναι προς το καλύτερο συμφέρον του τμήματος.					

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από ερωτήσεις που αφορούν τους στόχους σας και τις αξίες σας. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση που δηλώνει πόσο σημαντική είναι η κάθε ερώτηση για εσάς. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Επιλέξτε με **X** την απάντηση που σας εκφράζει.

	Μέγιστης Σημασίας	Πολύ σημαντικό	Μέτριας σημασίας	Μικρής σημασίας	Ελάχιστης/ καθόλου σημασίας
	1	2	3	4	5
Στόχοι					
B15. Είστε ήσυχοι ότι δεν θα μετακινηθείτε σε μια λιγότερη επιθυμητή θέση;					
B16. Εργάζεστε σε ένα Τμήμα που διοικείται σωστά;					
B17. Μπορείτε μέσω της δουλειά σας να συμβάλλετε πραγματικά στην επιτυχία της Υπηρεσίας/ Τμήματος σας;					
B18. Εργάζεστε σε ένα αξιόλογο Τμήμα του δημοσίου					
B19. Ενημερώνεστε για τις εξελίξεις που σχετίζονται με την δουλειά σας;					
B20. Αποκτάτε συνεχώς νέες γνώσεις στην δουλειά σας;					
Αξίες					
B21. Η προσωπική σταθερότητα και ισορροπία					
B22. Η συνετή οικονομική διαχείριση					
B23. Η επιμονή					
B24. Ο σεβασμός στις παραδόσεις					
B25. Η ισότητα (ίσες ευκαιρίες για όλους)					
B26. Η κοινωνική δύναμη (έλεγχος πάνω στους άλλους, κυριαρχία)					
B27. Πνευματική ζωή (έμφαση στα πνευματικά και όχι στα υλικά)					
B28. Ο πλούτος (υλικά αποκτήματα, χρήματα)					

B29. Εθνική Ασφάλεια					
B30. Ειρήνη στον κόσμο (χωρίς πολέμους, συγκρούσεις)					
B31. Ιδιωτική ζωή (δικαίωμα για ιδιωτικό προσωπικό χώρο)					
B32. Να είμαι ανεξάρτητος/η					
B33. Να είμαι φιλόδοξος/η /εργατικός/η					
B34. Να είμαι υπάκουος/η					
B35. Να ικανοποιώ τις επιθυμίες μου					
B36. Να είμαι ευσεβής (θρησκευτικά πιστός)					
B37. Να προστατεύω το περιβάλλον					
B38. Να δείχνω σεβασμό					
B39. Να είμαι συγκυρισμένος/η					
B40. Να είμαι τίμιος/α					

ΜΕΡΟΣ Γ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Γ1. ΦΥΛΟ

Άνδρας Γυναίκα

Γ2. ΗΛΙΚΙΑ

21-30
31-40
41-50
51-60
61+

Γ3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Έγγαμος /η
Άγαμος/ η
Σε μόνιμη σχέση
Διαζευγμένος/ η
Χήρος/ α

Γ4. ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ

Επαρχιακός Μηχανικός/
Προϊστάμενος Υπηρεσίας
Εκτελεστικός/ Υγειονομικός/
Ηλεκτρολόγος/ Μηχανολόγος Μηχανικός/
Υδρολόγος
Ανώτερος Τεχνικός Μηχανικός
Ανώτερος Τεχνικός
Τεχνικός Μηχανικός
Τεχνικός
Άλλο (διευκρινίστε)

Γ5. Έδρα

- Κεντρικά Γραφεία
- Επαρχιακό Γραφείο
- Άλλη Υπηρεσία

Γ6. ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ

- 1-5
- 6-10
- 11-16
- 16 συν

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία