



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΟΥ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΝΕΥΡΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ
ΓΕΝΕΤΙΚΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ ΑΝΤΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΣΙΝΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	4
ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	5
ABSTRACT.....	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	9
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	10
1.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	10
1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	13
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ I: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	13
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ;	13
2.3 Ο ΙΣΤΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	15
2.4 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	17
2.5 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	18
2.6 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	20
2.7 ΤΥΠΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	22
2.8 ΔΙΑΤΗΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	24
2.9 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ	26
2.10 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	26
2.10.1 Κουλτούρα και Διατήρηση των Εργαζομένων.....	26
2.10.2 Η σχέση μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας και της οργανωτικής επίδοσης.....	27
2.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	29
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ II: ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	29
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	29
3.2 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	31
3.3 ΕΙΔΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	32
3.4 ΟΙ ΠΡΟΓΟΝΟΙ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ	34
3.4.1 Δημογραφικά	34
3.4.2 Διαδικασίες πρόσληψης	34
3.4.3 Ανταποκρινόμενες Προσδοκίες.....	35
3.4.4 Στρατολόγηση και Εκπαίδευση.....	36

3.4.5 Σχέσεις με Διευθυντές	36
3.4.6 Σχέσεις με συναδέλφους	37
3.4.7 Συμμετοχή στην ομάδα	37
3.4.8 Οργανωτική Δικαιοσύνη και Εμπιστοσύνη	38
3.4.9 Προαγωγή.....	39
3.4.10 Η ισορροπία Οικογενειακής- Εργασιακής Ζωής.....	39
3.4.11 Εργασιακή Ικανοποίηση	39
3.4.12 Πληρωμή και Ανταμοιβή	40
3.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	43
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	43
4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	43
4.2 Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ.....	43
4.3 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	44
4.4 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΑ.....	45
4.5 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	46
4.6 ΣΧΟΛΗ ΜΟΡΙΑΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΥΠΡΟΥ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	48
ΑΝΑΛΥΣΗ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	48
ΜΕΡΟΣ Α' - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	49
ΜΕΡΟΣ Β' - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	62
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	70
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	70

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5.1.1: Φύλο.....	49
Πίνακας 5.1.2: Ηλικία	50
Πίνακας 5.1.3: Εκπαίδευση	51
Πίνακας 5.1.4: Προσωπικό.....	52
Πίνακας 5.1.5: Εργασιακή Πείρα	53
Πίνακας 5.2.1: Εταιρική Κουλτούρα	54
Πίνακας 5.2.2: Φύλο και Εταιρική Κουλτούρα	57
Πίνακας 5.2.3: Εκπαίδευση και Εταιρική Κουλτούρα	58
Πίνακας 5.2.4: Προσωπικό και Εταιρική Κουλτούρα	60
Πίνακας 5.2.5: Εργασιακή Πείρα και Εταιρική Κουλτούρα.....	61

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 2.1 Ο ιστός της κουλτούρας ενός οργανισμού	16
Σχεδιάγραμμα 2.2. Επίπεδα Εταιρικής Κουλτούρας	17
Σχεδιάγραμμα 2.3 Λόγοι που επηρεάζουν τη δημιουργία κουλτούρας	21
Σχεδιάγραμμα 2.4 Πώς διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα.....	24
Σχεδιάγραμμα 5.1.1: Φύλο	49
Σχεδιάγραμμα 5.1.2: Ηλικία.....	50
Σχεδιάγραμμα 5.1.3: Εκπαίδευση	51
Σχεδιάγραμμα 5.1.4: Προσωπικό	52
Σχεδιάγραμμα 5.1.5: Εργασιακή Πείρα.....	53

Αφιερωμένο στους δύο μου γιους Παρασκευά και Χρίστο

ABSTRACT

The need for companies to find new and innovative ways to improve the production and their workforce has become even greater in the current economic times we are going through. Large organizations are investing in upgrading the skills of their employees in order to have a more productive staff.

The corporate culture is a very important issue, which has been dealt with by sufficiently many companies and organizations. The culture, in the workplace, is a very powerful force that is knowingly and deliberately transferred to young workers. It is the thread which holds the whole organizational entity. Each company has its own corporate culture, which refers to a common system of values, beliefs and rules of conduct between employees.

This study investigated the proposed and the existing culture of a specific organization, as well as the commitment of its workers. The study examined various types of corporate culture, how to create the culture, and ways in which culture can be maintained. In addition, study and cultivation methods of employment commitment are being examined.

The results of the survey showed that there is a strong culture for the specific organization, with a weak point the lack of clear goals and objectives for its employees. The work commitment is quite high.

Finally, there are recommendations for improving the culture and working conditions of the organization.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανάγκη για τις επιχειρήσεις να βρουν νέους και καινοτόμους τρόπους για τη βελτίωση της παραγωγής και του εργατικού τους δυναμικού, έχει γίνει ακόμη μεγαλύτερη στους τρέχοντες οικονομικούς καιρούς που διανύουμε. Μεγάλοι οργανισμοί επενδύουν δραστικά στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους έτσι ώστε να έχουν ένα ακόμη πιο παραγωγικό προσωπικό.

Η εταιρική κουλτούρα είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα, το οποίο έχει απασχολήσει αρκετά πολλές εταιρείες και οργανισμούς. Η κουλτούρα, στον χώρο εργασίας, είναι μια πολύ ισχυρή δύναμη η οποία συνειδητά και σκόπιμα μεταβιβάζεται στους νέους εργαζομένους. Είναι το νήμα που κρατάει τον οργανισμό. Κάθε επιχείρηση έχει την δική της εταιρική κουλτούρα, που αναφέρεται σε ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων της.

Αυτή η μελέτη διερεύνησε την προτεινόμενη καθώς και την υπάρχουσα κουλτούρα ενός συγκεκριμένου οργανισμού, καθώς επίσης και την δέσμευση των εργαζομένων του. Στη μελέτη εξετάζονται διάφοροι τύποι εταιρικής κουλτούρας, πως δημιουργείται η κουλτούρα, και τρόποι μέσω των οποίων μπορεί να διατηρηθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού. Παράλληλα, μελετούνται και τρόποι καλλιέργειας της εργασιακής δέσμευσης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει μια δυνατή κουλτούρα για τον συγκεκριμένο οργανισμό, με αδύνατο σημείο την έλλειψη ξεκάθαρων στόχων για τους εργαζομένους του οργανισμού. Η εργασιακή δέσμευση είναι αρκετά ψηλή.

Τέλος, παρουσιάζονται συστάσεις για βελτίωση της κουλτούρας και των εργασιακών συνθηκών του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια οικονομική κρίση που εκτυλίχθηκε το 2008 παρουσιάζει ηγέτες και στελέχη με πολλές προκλήσεις. Ωστόσο, τα διδάγματα από την κρίση παρουσιάζουν επίσης ευκαιρίες για τη δημιουργία περισσότερων ευέλικτων οργανισμών που μπορούν να ξεπεράσουν τους κινδύνους και τα προβλήματα πιο αποτελεσματικά. Ωστόσο, εν μέσω αυτής της κρίσης, είναι προφανές ότι το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής φαίνεται να επικεντρώνεται στις μεταβαλλόμενες ρυθμιστικές δομές και κανόνες που διέπουν την εταιρική διακυβέρνηση και τις χρηματοπιστωτικές αγορές. Η παρούσα διατριβή υποστηρίζει ότι οι αιτίες της κρίσης είναι βαθιές και είναι απίθανο να αντιμετωπιστούν μόνο μέσω της δημόσιας πολιτικής ή με άλλα μέσα. Τα περισσότερα από τα προβλήματα κατά τη διάρκεια αυτής της οικονομικής κρίσης μπορεί να αποδοθούν στο ότι οι περισσότεροι διευθύνοντες σύμβουλοι και τα στελέχη δεν δίνουν πραγματικά προσοχή στην κουλτούρα της εταιρείας τους, όπως έκαναν σε σχέση με τα κέρδη τους, τα περιουσιακά στοιχεία, τα εμπορικά σήματα, και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερες εξωτερικές πιέσεις και επιδιώκουν να διαχειριστούν την αλλαγή, ο ζωτικός ρόλος που διαδραματίζει η κουλτούρα στην επιτυχημένη αλλαγή γίνεται πραγματικότητα. Ως εκ τούτου, πολλοί πιστεύουν ότι το ενδιαφέρον για την εταιρική κουλτούρα πηγάζει από την πεποίθηση ότι επηρεάζει τη συμπεριφορά, το στυλ ηγεσίας, τη λήψη αποφάσεων και τις οργανωτικές στρατηγικές και επιδόσεις (Schein, 2005; Denison, 1984; Kotter & Heskett, 1992).

Η κουλτούρα, στον χώρο εργασίας, είναι μια πολύ ισχυρή δύναμη η οποία συνειδητά και σκόπιμα μεταβιβάζεται στους νέους εργαζομένους. Είναι το νήμα που κρατάει τον οργανισμό. Η σημασία της εταιρικής κουλτούρας τονίζεται από τους Peters και Waterman (1982:808), που δηλώνουν ότι χωρίς εξαίρεση η κυριαρχία και η συνοχή της κουλτούρας αποδείχτηκε ένα βασικό στοιχείο ποιότητας των εξαιρετικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, όσο ισχυρότερη είναι η κουλτούρα, τόσο περισσότερο κατευθύνθηκε η αγορά και τόσο μικρότερη ήταν η ανάγκη για εγχειρίδια πολιτικής, οργανογράμματα, λεπτομερείς διαδικασίες ή κανόνες. Σε αυτές τις εταιρείες, οι άνθρωποι κάτω από τη γραμμή (οι απλοί υπάλληλοι),

ξέρουν τι πρέπει να κάνουν στις περισσότερες περιπτώσεις επειδή η χούφτα των κατευθυντήριων γραμμών είναι ξεκάθαρη. Η εταιρική κουλτούρα είναι διάχυτη και ισχυρή. Για τις επιχειρήσεις είναι είτε η δύναμη της αλλαγής ή ένας καθορισμένος φραγμός σε αυτό. Για τους υπαλλήλους είναι είτε η γόμα που ενώνει τους ανθρώπους σε έναν οργανισμό ή τους οδηγεί μακριά.

Σήμερα, οι διευθυντές όλο και περισσότερο αντιμετωπίζουν την πρόκληση της αλλαγής της κουλτούρας σε έναν οργανισμό ούτως ώστε να υποστηρίξουν νέους τρόπους για να πετύχουν τους στόχους της εταιρείας. Με αυτά, ο σκοπός αυτής της διατριβής είναι να δημιουργήσει μια καλύτερη κατανόηση του ορισμού και της σημασίας της εταιρικής κουλτούρας και της δέσμευσης των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό. Αυτή η διατριβή επιχειρεί να εξετάσει έναν οργανισμό, το Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου, και να εξακριβώσει την επικρατούσα αλλά και την αναμενόμενη κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού.

Η μελέτη επίσης εμπλέκει περαιτέρω να αποκαλύψει το επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων στον συγκεκριμένο οργανισμό.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάλυση της εταιρικής κουλτούρας και το επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων του συγκεκριμένου οργανισμού. Οι στόχοι της παρούσας μελέτης είναι να προσδιοριστεί:

- η καταγραφή της τρέχουσας κουλτούρας του οργανισμού (Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου)
- η προτεινόμενη κουλτούρα του οργανισμού
- και το σημερινό επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων στον οργανισμό

1.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η μελέτη, η οποία παρουσιάζεται σε έξι κεφάλαια εστιάζεται στην αξιολόγηση του επιπέδου δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς και την επικρατούσα κουλτούρα στο Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή και Επισκόπηση της Διατριβής

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει μια επισκόπηση της μελέτης, την διατύπωση του προβλήματος, τους ερευνητικούς στόχους και τους περιορισμούς της μελέτης.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική αναθεώρηση I: Εταιρική Κουλτούρα

Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει τη βιβλιογραφία σχετικά με την εταιρική κουλτούρα. Η βιβλιογραφία αρχίζει με τον ορισμό της εταιρικής κουλτούρας, και στη συνέχεια προχωρά με το πώς η κουλτούρα έχει δημιουργηθεί και διατηρηθεί σε έναν οργανισμό. Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει επίσης άλλες έρευνες και μελέτες σχετικά με την εταιρική κουλτούρα.

Κεφάλαιο 3: Βιβλιογραφική αναθεώρηση II: Δέσμευση των Εργαζομένων

Αυτό το κεφάλαιο κάνει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για την δέσμευση των εργαζομένων και τη σημασία της σε έναν οργανισμό. Οι τρόποι για τη διατήρηση και τη επικράτηση της δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς και ερευνητικές πρωτοβουλίες σχετικά με το θέμα της δέσμευσης των υπαλλήλων ενός οργανισμού συζητούνται επίσης.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία της Έρευνας

Αυτό το κεφάλαιο δείχνει πώς διεξήχθη η έρευνα. Παρέχει μια εικόνα για την μέθοδο δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε, την τεχνική συλλογής δεδομένων, και διάφορες άλλες τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα - Συζήτηση

Όλα τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια της έρευνας παρουσιάζονται σε αυτό το κεφάλαιο με τη βοήθεια των γραφικών παραστάσεων και πινάκων. Παράλληλα παρουσιάζεται μια λεπτομερής συζήτηση, σχετικά με τα συμπεράσματα της ερευνητικής μελέτης.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Συστάσεις

Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει τα ευρήματα σε σχέση με τη θεωρία, αλλά και παρουσιάζει τα συμπεράσματα και τις συστάσεις προς τα ευρήματα της μελέτης.

1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το κεφάλαιο αυτό παρείχε μια εισαγωγή στη μελέτη και περιέγραψε το σκεπτικό για τη μελέτη καθώς και τους στόχους της έρευνας. Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την εταιρική κουλτούρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ Ι: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εταιρική κουλτούρα έχει λάβει μεγάλη σημασία στον 21^ο αιώνα, λόγω των επιπτώσεων της στην απόδοση των εργαζομένων και στην ικανοποίηση από την εργασία. Είναι επιτακτική ανάγκη του κάθε οργανισμού να κατανοήσει την δυναμική της δικής του εταιρικής κουλτούρας, έτσι ώστε τα διευθυντικά στελέχη να μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις που προκύπτουν από την προοπτική της κουλτούρας να ασκήσει μεγαλύτερο έλεγχο στον οργανισμό τους. Η κουλτούρα ενός οργανισμού έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του.

Με την συνεχώς μεταβαλλόμενη τεχνολογία, και τον γρήγορο ρυθμό του επιχειρηματικού στίβου, οι οργανισμοί σήμερα αγωνίζονται να βρουν νέους και καινοτόμους τρόπους για την βελτίωση της απόδοσης με την ελάχιστη προσθήκη κόστους. Πολλοί οργανισμοί έχουν πλέον στραφεί στην εξερεύνηση της κοινωνιολογικής πτυχής της επιχείρησης για να βελτιώσουν την κερδοφορία. Η κουλτούρα είναι μια πτυχή που δεν είναι χειροπιαστή, παρόλα αυτά διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της επιχείρησης.

Αυτό το κεφάλαιο θα καθορίσει την έννοια της εταιρικής κουλτούρας, τη φύση της και την επιρροή της σε ένα οργανισμό καθώς επίσης και τρόπους δημιουργίας, μεταβίβασης και διατήρησης της εταιρικής κουλτούρας.

2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ;

Δεν υπάρχει ένας μόνο ορισμός για την εταιρική κουλτούρα. Το θέμα έχει μελετηθεί από μια ποικιλία προοπτικών και απόψεων που κυμαίνονται από κλάδους όπως η ανθρωπολογία και η κοινωνιολογία, μέχρι και εφαρμοσμένους κλάδους της οργανωσιακής συμπεριφοράς, διοικητική επιστήμη, και οργανωσιακή δέσμευση. Οι ακόλουθοι ορισμοί είναι απόψεις συγγραφέων από κλάδους εφαρμοσμένων επιστημών.

Ο Robbins (2001:34) εισηγείται ότι η εταιρική κουλτούρα, ως έννοια, είχε μια μακρά και πολυτάραχη ιστορία. Την τελευταία δεκαετία, έχει χρησιμοποιηθεί από αρκετούς ερευνητές και διευθυντές για να υποδείξει το κλίμα και τις πρακτικές που θα πρέπει οι οργανισμοί να αναπτύξουν γύρω από το χειρισμό τους προς τους ανθρώπους ή την αναφορά τους στις υιοθετημένες αξίες και τα πιστεύω ενός οργανισμού.

Ο Schein (1999:2000) ορίζει την κουλτούρα ως ένα πρότυπο βασικών συμμεριζόμενων υποθέσεων που η ομάδα έμαθε καθώς επίλυσε προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, που δούλεψε αρκετά για να θεωρηθούν έγκυρες, και ως εκ τούτου να διδαχθούν στα νέα μέλη (νέους υπαλλήλους) ως ο σωστός τρόπος να αντιληφθούν, να σκεφτούν και να νιώσουν σε σχέση με αυτά τα προβλήματα.

Ο Mullins (1999:53) ερμηνεύει την εταιρική κουλτούρα ως η συλλογή παραδόσεων, αξιών, πιστεύω, πολιτικών και στάσεων που αποτελούν ένα διάχυτο πλαίσιο για όλα όσα κάποιος πράττει ή σκέφτεται σε έναν οργανισμό. Ο Aswathappa (2003:479) αναφέρεται στην κουλτούρα ως μια *‘πολύπλοκη ολότητα που περιλαμβάνει γνώσεις, απόψεις, τέχνη, ηθική, νόμους, έθιμα και άλλες δυνατότητες και συνήθεια που αποκτούνται από τον άνθρωπο σε μια κοινωνία.’*

Οι Collins και Porras (2000:338) δηλώνουν ότι η εταιρική κουλτούρα αναφέρεται σε ένα κοινό σύστημα εννοιών που κατέχεται από τα μέλη, ξεχωρίζοντας έτσι τον οργανισμό από άλλους οργανισμούς. Πιστεύουν ότι αυτές οι κοινές επεξηγήσεις αποτελούν μια σειρά βασικών χαρακτηριστικών, και ότι ο οργανισμός εκτιμάται και η ουσία της εταιρικής κουλτούρας μπορεί να συλληφθεί σε επτά κύρια χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα:

- Καινοτομία και ανάληψη ρίσκου. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ενθαρρυμένοι να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν ρίσκα.
- Προσοχή στη λεπτομέρεια. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αναμένονται να επιδείξουν ανάλυση ακριβείας και προσοχή στη λεπτομέρεια.
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα. Ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση εστιάζει στα αποτελέσματα απ’ότι στις τεχνικές και στις διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν για να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα.
- Προσανατολισμός στον άνθρωπο. Ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις των διευθυντικών στελεχών λαμβάνουν υπόψη την επίδραση των αποτελεσμάτων στον άνθρωπο μέσα στον οργανισμό.

- Προσανατολισμός στην ομάδα. Ο βαθμός στον οποίο οι εργασιακές δραστηριότητες διοργανώνονται γύρω από τις ομάδες αντί στα άτομα.
- Επιθετικότητα. Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι είναι επιθετικοί και ανταγωνιστικοί αντί καλόβολοι.
- Σταθερότητα. Ο βαθμός στον οποίο οι οργανωσιακές δραστηριότητες δίνουν έμφαση στην διατήρηση του καθεστώτος σε αντίθεση με την ανάπτυξη.

Το κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά υπάρχουν σε μια συνέχεια από τα χαμηλά στα υψηλά. Εκτιμώντας τον οργανισμό σε αυτά τα επτά χαρακτηριστικά, δίνει μια σύνθετη εικόνα για την κουλτούρα του οργανισμού.

Οι Moorhead και Griffin (1995:628), συγγραφείς βιβλίων για την εταιρική κουλτούρα νιώθουν υποχρεωμένοι να αναπτύξουν τις δικές τους ερμηνείες για την κουλτούρα. Αυτές οι ερμηνείες μπορεί να ποικίλουν από πολύ ευρείς ορισμούς μέχρι σε υψηλά συγκεκριμένους. Οι περισσότερες ερμηνείες αναφέρονται σε κάποιο είδος αξιών, πεποιθήσεων και στάσεων που κατέχονται από τα άτομα και τον οργανισμό.

Μετά από προσεκτική εξέταση των ερμηνειών, μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει μια κοινή παραδοχή ότι η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει κοινές πεποιθήσεις, στάσεις και αξίες. Αυτές οι αξίες, σύμφωνα με τους Moorhead και Griffin (1995:626), βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν πως θα πρέπει να ενεργούν στους οργανισμούς.

2.3 Ο ΙΣΤΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ο Mullins (1999:806) παρουσιάζει τον ιστό της κουλτούρας, όπως παρουσιάζεται στο σχεδιάγραμμα 2.1, το οποίο συγκεντρώνει διαφορετικές πτυχές για την ανάλυση της εταιρικής κουλτούρας.

Οι διαφορετικές πτυχές του ιστού της κουλτούρας είναι ως ακολούθως:

- Ρουτίνες – ο τρόπος που οι εργαζόμενοι του οργανισμού συμπεριφέρονται μεταξύ τους και προς όσους βρίσκονται εκτός του οργανισμού, που συνθέτουν το πως γίνονται τα πράγματα και πως τα πράγματα πρέπει να συμβούν.
- Τελετουργίες/Τυπικά – οι ειδικές εκδηλώσεις μέσω των οποίων ο οργανισμός δίνει έμφαση στο τί είναι ιδιαίτερα σημαντικό και μπορεί να περιλαμβάνει επίσημες οργανωτικές διαδικασίες και ανεπίσημες διαδικασίες.

Σχεδιάγραμμα 2.1 Ο ιστός της κουλτούρας ενός οργανισμού



Πηγή: Mullins (1999:806)

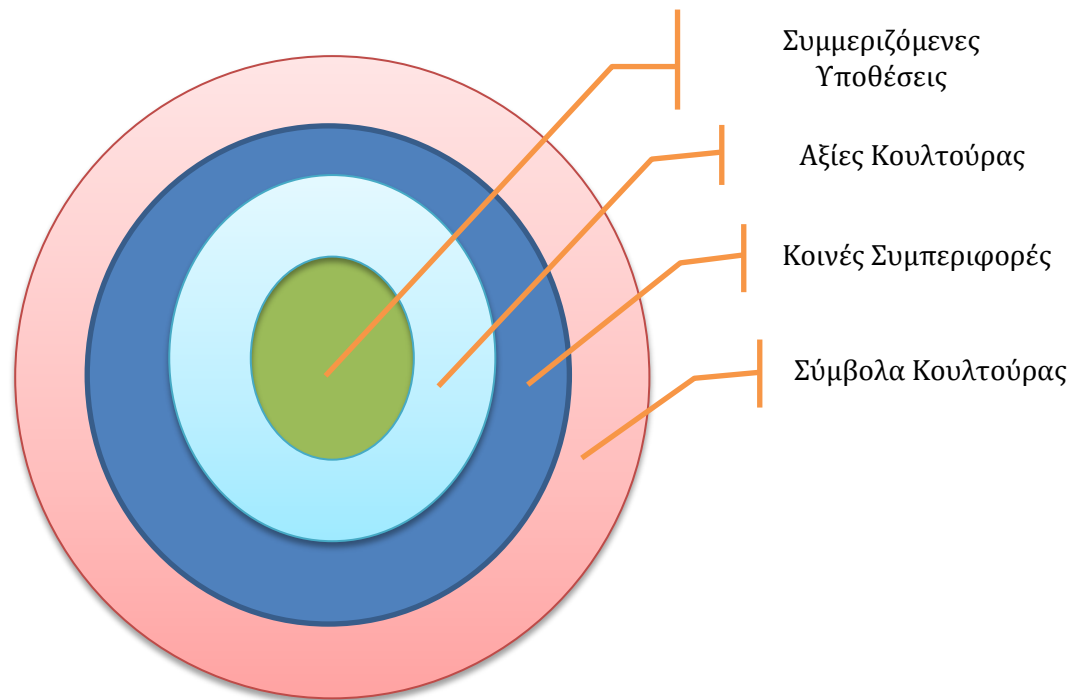
- **Ιστορίες** – λέγονται από μέλη του οργανισμού που ενσωματώνουν το παρόν και διατυπώνουν σημαντικά γεγονότα και προσωπικότητες.
- **Σύμβολα** – όπως λογότυπα, γραφεία, αυτοκίνητα, τίτλους, τύπους γλώσσας ή ορολογίες που χρησιμοποιούνται συνήθως, τα οποία γίνονται μια αναπαράσταση στενογραφίας της φύσης του οργανισμού.
- **Δομές της Εξουσίας** – τα πιο ισχυρά άτομα ή ομάδες στον οργανισμό που μπορεί να είναι βασίζονται σε διοικητική θέση ή αρχαιότητα, αλλά, σε ορισμένους οργανισμούς, η εξουσία μπορεί να υποβληθεί μαζί με άλλα επίπεδα ή λειτουργίες.
- **Συστήματα Ελέγχου** – τα συστήματα μέτρησης και ανταμοιβής που δίνουν έμφαση στο τί είναι σημαντικό να παρακολουθείται, και εστιάζουν την προσοχή και την δραστηριότητα κατά – για παράδειγμα, διαχείριση κονδυλίων ή ποιότητα υπηρεσιών.
- **Οργανωτική Δομή** – η οποία αντανάκλα τα συστήματα ελέγχου και οριοθετεί σημαντικές σχέσεις και δραστηριότητες σε έναν οργανισμό, και περιλαμβάνει τόσο επίσημη δομή και έλεγχο και λιγότερο επίσημα συστήματα.

Όλες αυτές οι πτυχές, που συνθέτουν τον ιστό της κουλτούρας, βοηθούν στην ερμηνεία και ανάπτυξη της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να διαδοθεί αναλύοντας την κάθε πτυχή του ιστού της κουλτούρας.

2.4 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η εταιρική κουλτούρα υπάρχει σε διάφορα επίπεδα, που διαφέρουν όσον αφορά την προβολή και την αντίσταση στην αλλαγή. Όταν πρόκειται για αλλαγή της νοοτροπίας (κουλτούρας) του οργανισμού, είναι δύσκολο να καθοριστεί ποια είναι τα περισσότερο, και ποια τα λιγότερο σημαντικά στοιχεία που βοηθούν να σχηματιστεί η κουλτούρα ενός οργανισμού. Ο Hofstede (1990), ανέπτυξε ένα ιεραρχικό μοντέλο τεσσάρων στρωμάτων, το οποίο βοηθά να προσδιοριστούν και να κατηγοριοποιηθούν τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας όπως αντανακλούνται στο σχεδιάγραμμα 2.2.

Σχεδιάγραμμα 2.2. Επίπεδα Εταιρικής Κουλτούρας



Πηγή: Hellriegel et al. (2001:513)

- Το λιγότερο ορατό ή βαθύτερο επίπεδο είναι αυτό των βασικών κοινών υποθέσεων, που παρουσιάζει πεποιθήσεις για την αξιοπιστία και την ανθρώπινη φύση που θεωρούνται ως δεδομένα.
- Το επόμενο επίπεδο της κουλτούρας είναι αυτό των αξιών της κουλτούρας, που παρουσιάζει συλλογικές πεποιθήσεις, υποθέσεις και αισθήματα για το ποια πράγματα είναι καλά, κανονικά, ορθολογικά, και πολύτιμα. Οι αξίες της κουλτούρας μπορεί να

είναι πολύ διαφορετικές σε διαφορετικούς οργανισμούς. Σε ορισμένους, οι υπάλληλοι μπορεί να ενδιαφέρονται βαθιά για τα χρήματα, μα σε άλλους, μπορεί να νοιάζονται περισσότερο για τεχνολογική καινοτομία ή την ευημερία των εργαζομένων.

- Το επόμενο επίπεδο είναι αυτό των κοινών συμπεριφορών, συμπεριλαμβάνοντας πρότυπα, που είναι πιο ορατά και κάπως ευκολότερα να αλλάξουν απ' ότι οι αξίες. Ο λόγος είναι επειδή οι άνθρωποι μπορεί να αγνοούν τις αξίες που τους δένουν μεταξύ τους.
- Το πιο επιφανειακό επίπεδο της εταιρικής κουλτούρας περιέχει τα σύμβολα. Τα σύμβολα κουλτούρας είναι λέξεις (διάλεκτος ή αργκό), χειρονομίες, και εικόνες ή άλλα φυσικά αντικείμενα που φέρουν μια συγκεκριμένη ερμηνεία στο πλαίσιο μιας κουλτούρας. (Hellriegel et al., 2001:512).

2.5 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ο Mullins (1999:807) επιβεβαιώνει ότι η κουλτούρα βοηθά να λαμβάνονται υπόψη οι διακυμάνσεις μεταξύ των οργανισμών και των διευθυντικών στελεχών, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η κουλτούρα βοηθά να εξηγηθεί γιατί διαφορετικές ομάδες ανθρώπων αντιλαμβάνονται τα πράγματα με τον δικό τους τρόπο και εκτελούν τις εργασίες τους διαφορετικά από τις άλλες ομάδες. Η κουλτούρα παράλληλα μειώνει την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα. Παρέχει σταθερότητα στην προοπτική και τις αξίες, και καθιστά δυνατή την διαδικασία λήψης αποφάσεων, συντονισμού και ελέγχου. 'Δεν υπάρχει τίποτα τυχαίο σχετικά με τις δυνάμεις της κουλτούρας...υπάρχει μια σχέση μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας και της επίδοσης της.'

Ο Saiyadin (2003:258), εξηγεί ότι η κουλτούρα εκτελεί τις ακόλουθες λειτουργίες:

- Η κουλτούρα συμπληρώνει την ορθολογική διαχείριση: η δημιουργία εργασιακής κουλτούρας είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Ως εκ τούτου, η εταιρική κουλτούρα δεν μπορεί ξαφνικά να αλλάξει την συμπεριφορά των ατόμων σε ένα οργανισμό. Η κουλτούρα επικοινωνεί με τους ανθρώπους μέσω συμβόλων, αξιών, φυσικά περιβάλλοντα και γλώσσα, και ως εκ τούτου συμπληρώνει τα εργαλεία ορθολογικής διαχείρισης όπως τη τεχνολογία και τη δομή.
- Η κουλτούρα διευκολύνει την επαγωγή και την κοινωνικοποίηση: η επαγωγή είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι νεοεισερχόμενοι σε ένα οργανισμό κοινωνικοποιούνται και κατηχούνται στις προσδοκίες ενός οργανισμού: τα πρότυπα/κανόνες κουλτούρας

του οργανισμού και την απροσδιόριστη συμπεριφορά του. Ο νεοεισερχόμενος απορροφά την κουλτούρα του οργανισμού, η οποία μπορεί να συνεπάγεται με αλλαγή της στάσης και των πεποιθήσεων του για την επίτευξη μιας εσωτερικευμένης δέσμευσης με τον οργανισμό.

- Η κουλτούρα προωθεί ένα κώδικα συμπεριφοράς: μια δυνατή κουλτούρα επικοινωνεί ρητά τρόπους συμπεριφοράς έτσι ώστε οι άνθρωποι να έχουν συνείδηση ότι ορισμένες συμπεριφορές αναμένονται και άλλες δεν θα είναι ποτέ ορατές. Η παρουσία δυνατής κουλτούρας θα είναι εμφανής εκεί όπου τα μέλη ενός οργανισμού μοιράζονται ένα σύνολο πεποιθήσεων, αξιών, και παραδοχών οι οποίες θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους με ένα αόρατο τρόπο. Όπου η κουλτούρα έχει πλήρως αφομοιωθεί από τους ανθρώπους, επίμονα επιδίδονται σε μια τυπική συμπεριφορά με ένα αυθόρμητο τρόπο. Η προώθηση της κουλτούρας της ποιότητας μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη καλών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων.

Ο Schein (1999:110) εισηγείται ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ακόμα πιο σημαντική στις μέρες μας από ότι ήταν στο παρελθόν. Ο αυξημένος ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, οι συγχωνεύσεις, και διάφορες εξελίξεις του εργατικού δυναμικού έχουν καταστήσει μεγαλύτερη την ανάγκη για:

- Καινοτομία προϊόντων και στρατηγικών
- Διαδικασία καινοτομίας και η ικανότητα να εισαγάγει επιτυχώς νέες τεχνολογίες και προγράμματα.
- Αποτελεσματική διαχείριση διάσπαρτων μονάδων εργασίας και αύξηση της ποικιλομορφίας της εργασίας.
- Διαχείριση της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού.
- Διευκόλυνση και υποστήριξη της ομαδικής εργασίας.

Ο Mullins (1999:808) εφιστά περαιτέρω την προσοχή στη σημασία της κουλτούρας βεβαιώνοντας το γεγονός ότι, χωρίς εξαίρεση, η κυριαρχία και η συνοχή της κουλτούρας αποδείχθηκε να είναι ουσιαστική ποιότητα των εξαιρετικών εταιρειών. Επιπρόσθετα, όσο πιο δυνατή είναι η κουλτούρα, τόσο πιο πολύ κατευθύνεται προς την αγορά, τόσο λιγότερη ανάγκη υπάρχει για εγχειρίδια πολιτικής, οργανογράμματα, ή λεπτομερείς διαδικασίες και κανόνες. Σε αυτές τις εταιρείες, οι άνθρωποι σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού ξέρουν τι πρέπει να κάνουν στις περισσότερες περιπτώσεις, επειδή ελάχιστες κατευθυντήριες αξίες είναι πολύ σαφής.

Ως εκ τούτου, η σημασία της εταιρικής κουλτούρας δεν μπορεί να υπερτονίζεται. Τα πιστεύω, η ιστορία και τα σύμβολα ενός οργανισμού βοηθούν στην διαμόρφωση της κουλτούρας μιας εταιρείας και είναι σημαντικό για τη διοίκηση να κατανοήσει ότι η κουλτούρα είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της εταιρείας τους και κάθε προσπάθεια τους πρέπει να γίνεται για να την διατηρήσουν ή να την καλυτερέψουν.

2.6 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ο Mcsewan (2001:324) αξιώνει ότι σαν έννοια, η κουλτούρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της ανθρώπινης κοινωνίας. Να προσπαθήσουμε να αλλάξουμε την επικρατούσα κουλτούρα σε ένα οργανισμό, πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του τη σχετική κοινωνική κουλτούρα.

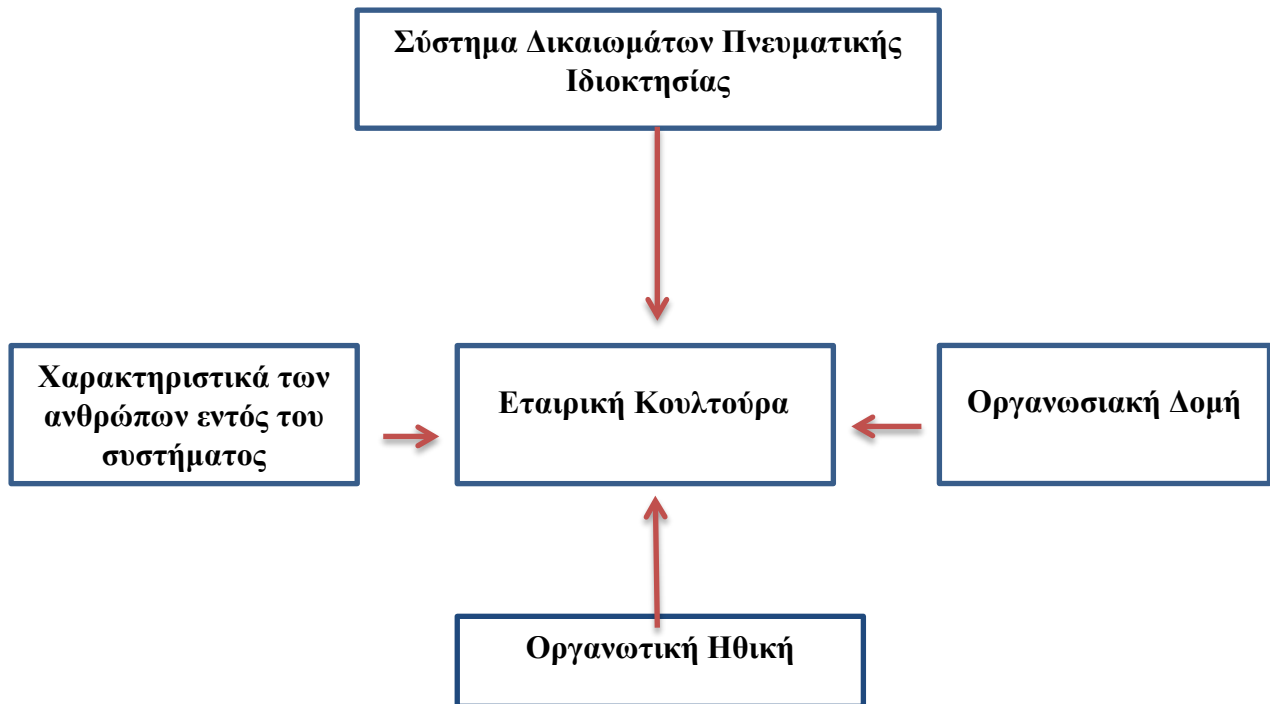
Από την άλλη, ο Robbins (2001:518) υποστηρίζει ότι η εταιρική κουλτούρα ενός οργανισμού δεν ξεπροβάλλετε από το πουθενά, και μετά την καθιέρωση της δεν μαραζώνει. Τα τρέχοντα έθιμα και παραδόσεις ενός οργανισμού, και γενικά ο τρόπος αντιμετώπισης των πραγμάτων οφείλονται σε μεγάλο βαθμό σε ότι έχει γίνει στο παρελθόν και ο βαθμός επιτυχίας αυτών των προσπαθειών. Ο Robbins τονίζει περαιτέρω ότι οι ιδρυτές ενός οργανισμού έχουν ένα σημαντικό αντίκτυπο στις αρχές της κουλτούρας της εταιρείας. Έχουν ένα όραμα για το πώς ο Οργανισμός θα πρέπει να είναι, και δεν περιορίζονται από προηγούμενα έθιμα και ιδεολογίες. Όταν ο οργανισμός επιτυγχάνει, το όραμα των ιδρυτών θεωρείται ως ένας καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας. Σε αυτό το σημείο, η προσωπικότητα του ιδρυτή ενσωματώνεται στην κουλτούρα του οργανισμού.

Ο Bill Gates της Microsoft είναι ένα παράδειγμα ενός ιδρυτή ο οποίος είχε ανυπολόγιστες συνέπειες για την κουλτούρα του οργανισμού του. Άλλα παραδείγματα περιλαμβάνουν τον Richard Branson της Virgin Airlines, τον David Packard της Hewlett-Packard και αρκετοί άλλοι επιχειρηματίες που έχουν επενδύσει τις προσωπικότητες τους καθώς επίσης και την προσπάθεια τους στη διαμόρφωση των επιτυχημένων οργανισμών τους σε αυτό που είναι σήμερα.

Η Aswathappa (2003:481) πιστεύει ότι η κουλτούρα ουσιαστικά μαθαίνεται. Υποστηρίζει ότι η κουλτούρα δημιουργείται γύρω από κρίσιμα περιστατικά; Όπου τα πρότυπα και οι πεποιθήσεις προκύπτουν γύρω από τον τρόπο που τα μέλη ανταποκρίνονται σε αυτά τα κρίσιμα περιστατικά. Ένας άλλος τρόπος δημιουργίας της κουλτούρας είναι η μοντελοποίηση από τα στοιχεία του ηγέτη που επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να ταυτιστούν με αυτά και να

εσωτερικεύσουν τις αξίες και τις υποθέσεις τους. Τα αποτελέσματα της κουλτούρας του οργανισμού από την αλληλεπίδραση μεταξύ των προκαταλήψεων και των παραδοχών των ιδρυτών και στο τι τα αρχικά μέλη (που εργοδοτούνται αρχικά από τους ιδρυτές), μαθαίνουν στη συνέχεια από τις δικές τους εμπειρίες.

Σχεδιάγραμμα 2.3 Λόγοι που επηρεάζουν τη δημιουργία κουλτούρας



Πηγή: Jones (2001:139)

Σύμφωνα με τον Jones (2001:138), η εταιρική κουλτούρα αναπτύσσεται από την αλληλεπίδραση τεσσάρων παραγόντων, όπως φαίνονται και στο σχεδιάγραμμα 2.3:

- Τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων εντός του Οργανισμού.
- Η οργανωτική ηθική.
- Τα δικαιώματα ιδιοκτησίας που ο Οργανισμός δίνει στους υπαλλήλους, και
- Η δομή του Οργανισμού.

Η αλληλεπίδραση αυτών των παραγόντων παράγει διαφορετικές κουλτούρες σε διαφορετικούς οργανισμούς και προκαλεί αλλαγές στην κουλτούρα με την πάροδο του χρόνου. Η απόλυτη πηγή της εταιρικής κουλτούρας είναι οι άνθρωποι που κάνουν τον οργανισμό.

2.7 ΤΥΠΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Οι Harrison και Stokes (1992:13) προσδιορίζουν τέσσερεις τύπους κουλτούρας. Αυτοί οι τέσσερεις τύποι είναι η κουλτούρα εξουσίας, η κουλτούρα ρόλων, η κουλτούρα επιτεύγματος, και η κουλτούρα υποστήριξης.

- **Η Κουλτούρα Εξουσίας**

Ένας Οργανισμός προσανατολισμένος στην εξουσία βασίζεται στην ανισότητα της πρόσβασης σε πόρους. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι στην εξουσία χρησιμοποιούν τους πόρους στο είτε να ικανοποιούν ή να ματαιώνουν τις ανάγκες των άλλων, και, κάνοντας το αυτό, ελέγχουν τη συμπεριφορά των άλλων. Η ηγεσία κατοικεί στο άτομο που είναι υπεύθυνο, και στηρίζεται στην ικανότητα του ηγέτη και την προθυμία του να παρέχει ανταμοιβές και τιμωρίες. Στην καλύτερη περίπτωση, ο ηγέτης που προσανατολίζεται από εξουσία είναι σταθερός, δίκαιος και γενναϊόδωρος και έχει πιστούς υφιστάμενους. Στην χειρότερη περίπτωση, ο ηγέτης που έχει την εξουσία ηγείται από το φόβο, με κατάχρηση εξουσίας για προσωπικά κέρδη.

- **Η Κουλτούρα Ρόλων**

Σε ένα Οργανισμό ο οποίος είναι προσανατολισμένος στη κουλτούρα ρόλων, οι δομές και τα συστήματα παρέχουν προστασία στους υφιστάμενους και σταθερότητα στον Οργανισμό. Τα καθήκοντα και τα οφέλη των ρόλων των εργαζομένων είναι σαφώς καθορισμένα. Αυτό συνήθως ορίζεται εγγράφως ως περιγραφή εργασίας. Οι άνθρωποι σε τέτοιους Οργανισμούς εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες προκειμένου να λάβουν ανταμοιβές που έχουν οριστεί και, τόσο το άτομο και ο Οργανισμός, αναμένεται να διατηρήσουν τα μέρη της συμφωνίας τους. Οι βασικές αξίες του οργανισμού προσανατολισμένος στους ρόλους είναι η τάξη, η αξιοπιστία, η λογική, η συνοχή και, στην καλύτερη περίπτωση, αυτό το είδος Οργανισμού παρέχει σταθερότητα, δικαιοσύνη και αποτελεσματική απόδοση. Οι άνθρωποι προστατεύονται στις θέσεις εργασίας τους και χρειάζεται να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο για τον εαυτό τους, και να αφιερώνουν περισσότερη ενέργεια για την εργασία τους.

- **Η Κουλτούρα Επίτευξης**

Ο Οργανισμός που είναι προσανατολισμένος προς την επίτευξη είναι γνωστός ως 'ευθυγραμμισμένος' Οργανισμός επειδή 'παρατάσσει τους ανθρώπους' πίσω από ένα κοινό όραμα και σκοπό. Αυτός ο τύπος Οργανισμού χρησιμοποιεί την αποστολή για να προσελκύσει και να απελευθερώσει την προσωπική ενέργεια των υπαλλήλων του κατά την άσκηση των κοινών στόχων. Υπάρχει μια εσωτερική δέσμευση στο πλαίσιο αυτών των ατόμων που προσανατολίζονται με βάση τα επιτεύγματα τους. Αρκετοί άνθρωποι συμπαθούν την δουλειά τους και θέλουν να κάνουν μια συνεισφορά στην κοινωνία, απολαμβάνοντας έτσι μια εσωτερική ανταμοιβή. Ένας χαρακτηριστικός τύπος ενός Οργανισμού που προσανατολίζεται με βάση την επίτευξη θα ήταν μια μονάδα εντατικής θεραπείας σε ένα νοσοκομείο ή ένας εθελοντικός Οργανισμός της κοινότητας.

- **Η Κουλτούρα Υποστήριξης**

Η Κουλτούρα Υποστήριξης μπορεί να ερμηνευτεί ως το κλίμα ενός Οργανισμού που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων και του Οργανισμού. Σε τέτοιους Οργανισμούς, οι άνθρωποι αποτιμώνται ως ανθρώπινα όντα και δεν είναι απλά 'γρανάζια σε μια μηχανή.' Αυτή η κουλτούρα επικεντρώνεται στην ζεστασιά και ακόμα και την αγάπη και να κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να έρθουν στη δουλειά το πρωί, όχι μόνο επειδή τους αρέσει η δουλειά τους αλλά και επειδή νοιάζονται για τους συναδέλφους τους. Η ποιότητα και η εξυπηρέτηση συχνά δείχνουν Οργανισμούς που είναι προσανατολισμένοι στην υποστήριξη, αφού επιτυχημένες προσεγγίσεις για την βελτίωση της ποιότητας βασίζονται συχνά σε μικρές ομάδες εργασίας. Οι άνθρωποι συμβάλλουν στον Οργανισμό μέσα από μια αίσθηση δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται μια αίσθηση του ότι ανήκουν κάπου και ότι έχουν μια προσωπική συμμετοχή στον Οργανισμό.

Αυτοί οι τέσσερις τύποι κουλτούρας έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στην επιτυχία μιας εταιρείας όπου η κουλτούρα εξουσίας εξαρτάται από μια κεντρική πηγή δύναμης. Αυτοί οι τύποι κουλτούρας είναι δυνατοί, έχουν την ικανότητα να κινούνται γρήγορα και μπορούν να αντιδράσουν καλά στην απειλή και τον κίνδυνο, όπως υποδεικνύεται από τον Handy (1993:184).

Σύμφωνα με τον Harrison (1992:15), η κουλτούρα ρόλων προστατεύει τους υφιστάμενους και δίνει σταθερότητα στον Οργανισμό. Επίσης ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι προστατεύονται στην εργασία τους σε ένα προσανατολισμένο ρόλο, χρειάζεται να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο για τον εαυτό τους και μπορούν να αφιερώσουν περισσότερη ενέργεια στη δουλειά τους.

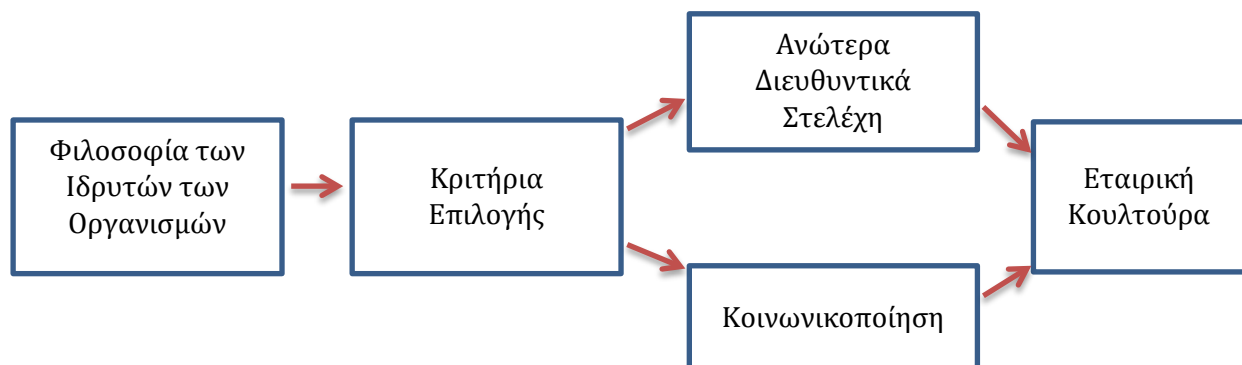
Ο Οργανισμός που βασίζεται στην Κουλτούρα Επίτευξης αναμένει από τους υπαλλήλους του να συνεισφέρουν την προσωπική τους ενέργεια με αντάλλαγμα την ανταμοιβή. Αυτός ο τύπος Οργανισμού είναι γνωστός ως ‘ευθυγραμμισμένος’ Οργανισμός επειδή ‘παρατάσσει τους ανθρώπους’ πίσω από ένα κοινό όραμα και σκοπό (Harrison και Stokes 1992:20).

Οι Harrison και Stokes (1992:21) επιβεβαιώνουν ότι η ποιότητα και η εξυπηρέτηση συχνά δείχνουν Οργανισμούς που προσανατολίζονται στην υποστήριξη, αφού επιτυχημένες προσεγγίσεις για την βελτίωση της ποιότητας βασίζονται συχνά σε μικρές ομάδες εργασίας.

2.8 ΔΙΑΤΗΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ο Robbins (2001:522), στο μοντέλο του, όπως απεικονίζεται στο σχεδιάγραμμα 2.4, συνοψίζει πως μια εταιρική κουλτούρα καθιερώνεται και διατηρείται.

Σχεδιάγραμμα 2.4 Πώς διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα



Πηγή: Robbins (2001:522)

Η αρχική κουλτούρα προέρχεται από την φιλοσοφία των ιδρυτών. Αυτή η κουλτούρα, στη συνέχεια, επηρεάζει έντονα τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην πρόσληψη υπαλλήλων. Οι ενέργειες της τρέχουσας ανώτατης διοίκησης καθορίζουν το γενικό κλίμα του τι είναι αποδεκτή συμπεριφορά και τι δεν είναι. Το πώς θα κοινωνικοποιηθούν οι υπάλληλοι εξαρτάται από το βαθμό της επιτυχίας που επιτυγχάνεται όταν οι αξίες των νέων εργαζομένων ταιριάζουν με εκείνες του Οργανισμού κατά τη διαδικασία επιλογής και τις προτιμήσεις της ανώτατης διοίκησης για τις μεθόδους κοινωνικοποίησης.

Σε συμφωνία με τον Robbins, ο Aswathappa (2003:483) περαιτέρω τονίζει ότι αφού δημιουργηθεί η κουλτούρα, υπάρχουν πρακτικές μέσα στον Οργανισμό που τον βοηθούν να παραμείνει ζωντανός. Τρεις τέτοιες πρακτικές είναι η διαδικασία επιλογής, οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης, και οι μέθοδοι κοινωνικοποίησης.

- **Διαδικασία Επιλογής**

Ο κύριος σκοπός της διαδικασίας επιλογής είναι να προσλάβει τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές δουλειές. Όταν, για μια συγκεκριμένη δουλειά, δύο ή περισσότεροι υποψήφιοι, με παρόμοιες δεξιότητες και ικανότητες, είναι διαθέσιμοι, η τελική επιλογή επηρεάζεται από το πόσο καλά οι υποψήφιοι ταιριάζουν μέσα στον Οργανισμό. Αναγνωρίζοντας τους υποψηφίους, που μπορούν να ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα, η επιλογή βοηθά σημαντικά στη διατήρηση της κουλτούρας.

- **Ανώτατη Διοίκηση**

Οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης έχουν επίσης σημαντικό αντίκτυπο στην εταιρική κουλτούρα. Μέσω του τι λένε και του τι πιστεύουν, τα ανώτερα στελέχη θεσπίζουν κανόνες που φιλτράρουν μέσω του Οργανισμού ως προς το κατά πόσον η ανάληψη κινδύνου είναι επιθυμητή, πόση ελευθερία θα πρέπει να δίνουν οι διευθυντές στους υφιστάμενους τους, ποιος είναι ο σωστός ενδυματολογικός κώδικας, ποιες ενέργειες θα πληρωθούν σε όρους μισθολογικών αυξήσεων-προαγωγών, και άλλες ανταμοιβές.

- **Κοινωνικοποίηση**

Όσο καλή και να είναι η διαδικασία πρόσληψης υπαλλήλων σε έναν Οργανισμό, οι νέοι εργαζόμενοι δεν έχουν πλήρως κατηχηθεί στην κουλτούρα του Οργανισμού. Οι λόγοι μπορεί να είναι ότι, δεδομένου ότι είναι λιγότερο εξοικειωμένοι με την κουλτούρα του οργανισμού, οι νέοι εργαζόμενοι είναι δυνητικά πιο πιθανόν να διαταράξουν τις πεποιθήσεις και τα έθιμα που ήδη υπάρχουν. Ως εκ τούτου, ο Οργανισμός θα θέλει να βοηθήσει τους νέους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στην κουλτούρα του. Αυτή η προσαρμογή ονομάζεται κοινωνικοποίηση.

Σύμφωνα με τους Moorhead και Griffin (2001:519), η κουλτούρα μπορεί να διατηρηθεί ενισχύοντας τις συμπεριφορές των υπαλλήλων όπως αυτές ενεργούν από τις αξίες της κουλτούρας και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές του Οργανισμού. Η ενίσχυση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως το επίσημο σύστημα ανταμοιβής, όπου ο Οργανισμός ανταμείβει επιθυμητές συμπεριφορές με τρόπους που εκτιμούν οι υπάλληλοι. Ο Οργανισμός πρέπει να

συμμετάσχει σε τελετές και εκδηλώσεις που τονίζουν το γεγονός οι εργαζόμενοι να κάνουν τα πράγματα που είναι ζωτικής σημασίας για τη διεξαγωγή του οράματος του Οργανισμού.

2.9 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ

Ο Robbins (2003: 234) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα είναι μια υποχρέωση όταν οι κοινές αξίες δεν συμφωνούν με εκείνες που θα προωθήσουν την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού. Αυτή η κατάσταση είναι πιο πιθανή να συμβεί όταν το περιβάλλον του Οργανισμού είναι δυναμικό. Όταν το περιβάλλον υφίσταται ραγδαίες αλλαγές, η εδραιωμένη κουλτούρα του Οργανισμού μπορεί να μην είναι πλέον κατάλληλη. Η συνοχή της συμπεριφοράς είναι ένα περιουσιακό στοιχείο σε ένα οργανισμό σε ένα σταθερό περιβάλλον. Μπορεί, ωστόσο, να επιβαρύνει τον Οργανισμό και να εμποδίζει την ικανότητά του να ανταποκριθεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

2.10 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Αυτή η ενότητα εστιάζει σε ερευνητικές εργασίες σχετικά με το θέμα της εταιρικής κουλτούρας και σε άλλες μεταβλητές που μπορεί να επηρεάσουν την εταιρική κουλτούρα.

2.10.1 Κουλτούρα και Διατήρηση των Εργαζομένων

Σε μία μελέτη έξι δημόσιων ελεγκτικών εταιρειών για μια περίοδο έξι χρόνων, ο Sheridan (1992: 1036) βρήκε ότι οι οργανωτικές αξίες της κουλτούρας ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων. Αυτές οι παραλλαγές στις αξίες κουλτούρας έχουν σημαντική επίδραση στις τιμές στις οποίες νεοπροσλαμβανόμενοι απόφοιτοι κολλεγίων, εκουσίως τερματίζουν την απασχόληση. Ο Sheridan (1992: 1036) διαπίστωσε επίσης ότι η σχέση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία και της παραμονής τους ποικίλει επίσης σημαντικά με τις οργανωτικές αξίες της κουλτούρας. Επίσης τόνισε ότι οι επιπτώσεις της κουλτούρας ήταν ισχυρότερες από τη συνδυασμένη επίδραση της αγοράς εργασίας, κατά το χρόνο της μελέτης, και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αποφοίτων κολλεγίου.

2.10.2 Η σχέση μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας και της οργανωτικής επίδοσης

Ο Denison (1984) διαπίστωσε, στη μελέτη του για την οργανωτική κουλτούρα, ότι οι εταιρείες με μια συμμετοχική κουλτούρα αποκόμισαν κέρδος από τις επενδύσεις, το οποίο ήταν κατά μέσο όρο σχεδόν διπλάσιο από αυτό των επιχειρήσεων με λιγότερο αποδοτικές κουλτούρες. Το συμπέρασμά του ήταν ότι οι πτυχές της κουλτούρας των οργανισμών αλλά και οι συμπεριφορικές πτυχές τους ήταν στενά συνδεδεμένες με τόσο τις βραχυπρόθεσμες αποδόσεις όσο και τη μακροπρόθεσμη επιβίωση τους (Petty et al, 1995: 483).

Petty et al. (1995: 485), πραγματοποίησαν μια μελέτη μεταξύ 3977 υπαλλήλων σε ένα Οργανισμό στις Ηνωμένες Πολιτείες για να εκτιμήσουν κατά πόσον υπήρχε σχέση μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας και της οργανωτικής απόδοσης. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι η οργανωτική απόδοση συνδέεται με την εταιρική κουλτούρα. Οι συγγραφείς βεβαιώνουν ότι υπήρχε μια ισχυρή σύνδεση, η οποία ήταν εμφανής στη συσχέτιση μεταξύ της ομαδικής εργασίας και της απόδοσης. Η συσχέτιση αυτή υποδήλωσε ότι η ομαδική εργασία, η οποία είναι η σημαντική πτυχή της κουλτούρας, συνδέεται σημαντικά με την απόδοση. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν, επίσης, ότι τέτοιες συμπεριφορές όπως βοηθώντας τους άλλους, η ανταλλαγή πληροφοριών και πόρων, και δουλεύοντας ως ομάδα φαινόταν να βελτιώνουν τις επιδόσεις στον οργανισμό που εξετάστηκε.

Οι Brightman και Sayeed (1990: 226) διαπίστωσαν, σε μια μελέτη που έγινε σε μια επιχείρηση ηλεκτρισμού, ότι η κουλτούρα επηρεάζει την οργανωτική απόδοση.

Η μελέτη αποκάλυψε τέσσερις παράγοντες που διαφοροποιούσε τις οικονομικά επιτυχής εταιρείες από τις λιγότερο επιτυχημένες εταιρείες. Αυτοί οι τέσσερις παράγοντες ήταν: οι επιτυχημένες εταιρείες είχαν μεγαλύτερο οριζόντιο συντονισμό, κατείχαν πιο συναισθηματικές εσωτερικές επικοινωνίες, ενθάρρυναν τους υπαλλήλους τους να αφήνουν τις συγκρούσεις και τις επικρίσεις τους ανοιχτά, και έδειξαν μεγαλύτερη ανησυχία για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

2.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο, μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε με την πρόθεση της ανάδειξης των σημαντικών πτυχών της εταιρικής κουλτούρας για να τονιστεί η σημασία της εταιρικής κουλτούρας σε κάθε οργανισμό, καθώς και να αναδείξει το γεγονός ότι είναι ένα κρίσιμο συστατικό για την καλή απόδοση. Η κουλτούρα αποτελεί

ένα αναπόσπαστο μέρος της κάθε επιχείρησης και των επιχειρήσεων, και αν αξιοποιηθεί σωστά, μπορεί να είναι ο καταλύτης που ωθεί έναν οργανισμό σε μεγαλύτερα ύψη. Δημιουργείται από διάφορα μέσα όπως ιστορίες, έθιμα, τα σύμβολα, τις ρουτίνες, ή από τους ιδρυτές του οργανισμού. Η κουλτούρα μπορεί να διατηρηθεί με την ενίσχυση ορισμένων πρακτικών, τελετών ή εκδηλώσεων. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά θα πρέπει να καθοδηγείται από τους ανθρώπους του συγκεκριμένου οργανισμού. Η Διοίκηση δημιουργεί τα όρια για την κουλτούρα του Οργανισμού, αλλά οι άνθρωποι στο έδαφος κάνουν την κουλτούρα να ευδοκιμήσει ή να αποτύχει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΙΙ: ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για αρκετά χρόνια, η μελέτη γύρω από το θέμα της δέσμευσης των υπαλλήλων έχει προχωρήσει σε αρκετές κατευθύνσεις. Μια ποικιλία από ειδικότητες έχει υιοθετήσει το θέμα ως θέμα για την έρευνα τους και αυτό έχει προσφέρει σημαντικές γνώσεις. Αυτές οι πρόσφατες πρόοδοι συμπεριλαμβάνουν νέες προσεγγίσεις τόσο στη σύλληψη της δέσμευσης των εργαζομένων, αλλά και στις πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού που έχουν στόχο να την αυξήσουν.

Τρέχουσα έρευνα αναφορικά με την δέσμευση των υπαλλήλων τονίζει τις παγίδες που κρύβει η θεώρηση της δέσμευσης ως ένα μονοδιάστατο κατασκεύασμα που μπορεί να ενισχυθεί από μια συγκεκριμένη πολιτική ανθρωπίνων πόρων. Αυτό προϋποθέτει ότι μια συγκεκριμένη πρακτική, για παράδειγμα προσφέροντας ευέλικτους όρους εργασίας ή περισσότερη εκπαίδευση, θα έχει σημαντική και ευεργετική επίδραση στην δέσμευση των εργαζομένων. Δυστυχώς στην πρακτική αυτό δεν είναι τόσο εύκολο διότι δεν υπάρχει μόνο μια λύση. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των εργαζομένων δεν μπορούν να προσφωνηθούν με μια μόνο πολιτική.

Αυτό που είναι τώρα προφανές είναι ότι, όσο ο οργανισμός ήταν ικανός να προσελκύσει το σωστό είδος υπαλλήλων και έχει παρέχει κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, τότε η δέσμευση των εργαζομένων θα επηρεάζεται κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό από τις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μεταξύ των συναδέλφων τους και με τα άμεσα και ανώτερα διευθυντικά τους στελέχη. Η σχέση μεταξύ του οργανισμού και του υπαλλήλου θα πρέπει, ως εκ τούτου, να θεωρηθεί ότι δεν διαφέρει από οποιοδήποτε άλλο είδος σχέσης. Η δέσμευση είναι σύνθετη και διαρκής, και απαιτεί οι εργοδότες να ανακαλύπτουν τρόπους ενίσχυσης της εργασιακής ζωής των υπαλλήλων τους (Robinson, D, et. al 2004).

Στη σημερινή ανταγωνιστική εποχή κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις σχετικά με τη σταθερή παραγωγικότητα και τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης. Στις μέρες μας κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αποδώσει στα μέγιστα επίπεδα εκτός εάν οι εργαζόμενοι

του είναι δεσμευμένοι με τους στόχους του. Έτσι, είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθεί η έννοια της εργασιακής δέσμευσης και το εφικτό της αποτέλεσμα.

Ένας μεγάλος αριθμός μελετών έχει διενεργηθεί για να διερευνηθεί την έννοια της εργασιακής δέσμευσης. Ακόμη, η εργασιακή δέσμευση αποτελεί την πιο προκλητική και ερευνητική έννοια στο τομέα της διοίκησης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Υπήρξαν διάφορα μέτρα και ορισμοί για την δέσμευση των εργαζομένων. Οι Meyer και Allen's (1991) ανέπτυξαν ένα μοντέλο τριών συστατικών το οποίο υπήρξε το κυρίαρχο πλαίσιο για την εργασιακή δέσμευση. Αυτό το μοντέλο βασίζεται σε μια πιο περιεκτική κατανόηση της δέσμευσης των εργαζομένων. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από:

- Συναισθηματική Δέσμευση (AC) είναι το συναισθηματικό δέσιμο με τον οργανισμό
- Συνεχής Δέσμευση (CC) είναι η δέσμευση βασισμένη στη συσσώρευση στοιχημάτων αξίας (για παράδειγμα σύνταξη, μεταφορά δεξιοτήτων, μετατόπιση, και αυτοεπένδυση) που μεταβάλλεται μαζί με την ένταξη στο οργανισμό.
- Κανονιστική Δέσμευση (NC) είναι η δέσμευση βασισμένη στα κίνητρα συμβιβασμού με τους κοινωνικούς κανόνες.

Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης απορρέει από το άρθρο 'Ο Άνθρωπος Οργάνωση', το οποίο γράφτηκε από τον Whyte το 1956. Η εργασιακή δέσμευση έρχεται όταν ένα άτομο συνδέει εξωτερικά συμφέροντα με μια συνεπή γραμμή δραστηριοτήτων. Ο Grusky (1996) συνδέει την εργασιακή δέσμευση ως 'Η φύση της σχέσης του μέλους με το σύστημα ως ολότητα'. Ο Kanter (2001) ορίζει την εργασιακή δέσμευση ως 'Η προθυμία των κοινωνικών φορέων να παρέχουν την ενέργεια και την αφοσίωση τους στα κοινωνικά συστήματα, τη δέσμευση των προσωπικών συστημάτων στα κοινωνικά συστήματα, τα οποία θεωρούνται ως αυτοεκφραστικά'.

Ο Brown (1969) κατηγοριοποιεί την εργασιακή δέσμευση ως ακολούθως:

- 'περιλαμβάνει κάτι από την νοοτροπία του να είσαι μέλος ενός οργανισμού
- αντανακλά την τρέχουσα θέση του ατόμου
- έχει ιδιαίτερο προγνωστικό ενδεχόμενο, παρέχοντας προβλέψεις αναφορικά με ορισμένες πτυχές της απόδοσης, κίνητρα στην εργασία, αυθόρμητη συνεισφορά, και άλλα συναφή αποτελέσματα
- εισηγείται το διαφορετικό ενδιαφέρον των κινητήριων παραγόντων.'

Σύμφωνα με τους Hall et al. (1970) 'Η διαδικασία στην οποία οι στόχοι του Οργανισμού με τους στόχους του ατόμου γίνονται αυξημένα ολοκληρωμένοι ή σύμφωνοι', αυτό είναι δέσμευση. Οι Mowday et al. (1979) όρισαν την εργασιακή δέσμευση ως ' η συγκριτική

δύναμη της ταυτοποίησης του ατόμου με την συμμετοχή του σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Ο Scholl (1997) ισχυρίστηκε ότι η εργασιακή δέσμευση είναι *‘ μια σταθερή δύναμη που δρα για να διατηρήσει την καθοδήγηση της συμπεριφοράς όταν προσδοκώμενες συνθήκες δεν πληρούνται και δεν λειτουργούν.*’ Οι Allen & Mayer (1990) εισηγούνται ότι η δέσμευση είναι *‘ μια ψυχολογική κατάσταση που ενώνει το άτομο με τον οργανισμό.*’ Σύμφωνα με τους Allen & Mayer (1997) η δέσμευση είναι *‘ μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει την σχέση των εργαζομένων με τον οργανισμό και έχει επίδραση στην απόφαση να συνεχίσουν να είναι μέλη αυτού του οργανισμού.*’

Από τις πιο πάνω ερμηνείες είναι ξεκάθαρο ότι η εργασιακή δέσμευση διαφέρει από τα κίνητρα ή τη γενική στάση που μπορεί να οδηγήσει τα άτομα να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

3.2 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τα οφέλη των επιδόσεων από την αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων έχουν αποδειχθεί ευρέως στη βιβλιογραφία. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία (Vandenberg & Lance, 1992)
- Αύξηση της απόδοσης στην εργασία (Mathieu & Zajac, 1990)
- Αυξημένη συνολική απόδοση στους μετόχους (Walker Information Inc., 2000)
- Αυξημένες πωλήσεις (Barber et al., 1999)
- Μειωμένος κύκλος εργασιών των εργαζομένων (Cohen, 1991)
- Μειωμένη πρόθεση αποχώρησης (Balfour & Wechsler, 1996)
- Μειωμένη πρόθεση να ψάχνουν για εναλλακτικούς εργοδότες (Cohen, 1993)
- Μειωμένες απουσίες (Cohen, 1993, Barber et al., 1999)

Έχοντας αυτά υπόψη, η δέσμευση των εργαζομένων πρέπει να θεωρηθεί ως μια ανάγκη των επιχειρήσεων. Οργανισμοί που δυσκολεύονται να διατηρήσουν και να αντικαταστήσουν ικανούς υπαλλήλους θα δυσκολευτούν να βελτιστοποιήσουν την απόδοση. Δεν υπάρχουν μόνο τα άμεσα έξοδα της διαδικασίας πρόσληψης των υπαλλήλων, αλλά υπάρχουν και άλλα κρυμμένα έξοδα όπως ο χρόνος διαχείρισης και χαμένης αποδοτικότητας καθώς οι νέοι υπάλληλοι χρειάζονται χρόνο για να γίνουν αποτελεσματικοί στην εργασία τους.

3.3 ΕΙΔΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Θα μπορούσαμε να σκεφτούμε τη δέσμευση από πλευράς συναισθημάτων υποχρέωσης ή ενός συναισθηματικού δεσμού. Παρόλα αυτά, τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, μια αυξανόμενη συναίνεση έχει αναδείξει ότι η δέσμευση των εργαζομένων θα πρέπει να θεωρείται ως ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα. Οι Allen & Meyer (1990), ανέπτυξαν ένα πρώιμο μοντέλο το οποίο έχει λάβει σημαντική προσοχή. Το μοντέλο των τριών συστατικών που υποστήριξαν βασιζόταν στην παρατήρηση τους ότι οι υπάρχουσες ερμηνείες γύρω από τη δέσμευση εκείνη την περίοδο επηρέαζαν τουλάχιστον τρία σαφή θέματα: μια συναισθηματική συγκινητική προσήλωση προς ένα οργανισμό (συναισθηματική δέσμευση), η αναγνώριση του κόστους που συνδέεται με την αποχώρηση από ένα οργανισμό (συνεχής δέσμευση), και η ηθική υποχρέωση να παραμείνεις σε ένα οργανισμό (κανονιστική δέσμευση).

Ένα σημαντικό σημείο είναι ότι δεν είναι όλες οι μορφές της δέσμευσης των εργαζομένων θετικά συνδεδεμένες με ανώτερη απόδοση (Meyer & Allen, 1997). Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος ο οποίος έχει χαμηλή συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση, αλλά έχει υψηλή συνεχή δέσμευση είναι αδύνατο να αποδώσει οφέλη απόδοσης. Ο κύριος λόγος που ένας τέτοιος υπάλληλος παραμένει σε ένα οργανισμό είναι για τον αρνητικό λόγο ότι τα κόστη που είναι συνδεδεμένα με την αποχώρηση είναι πολύ μεγαλύτερα.

Στα πιο πρόσφατα χρόνια, αυτή η τυπολογία έχει διερευνηθεί περαιτέρω και έχει εξευγενισμένα εξετάσει το βαθμό στον οποίο το κοινωνικό περιβάλλον που δημιουργήθηκε από τον οργανισμό κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται ενσωματωμένοι, και τους δίνει μια αίσθηση ταυτότητας. Ο O'Malley (2000) υποστηρίζει ότι μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την δέσμευση παράγει πέντε γενικούς παράγοντες που σχετίζονται με την ανάπτυξη της δέσμευσης των εργαζομένων:

➤ **Σχετιζόμενη Δέσμευση:**

Τα ενδιαφέροντα και οι αξίες ενός οργανισμού είναι συμβατά με αυτά των εργαζομένων, και ο υπάλληλος αισθάνεται αποδεκτός από το κοινωνικό περιβάλλον του οργανισμού.

➤ **Συνδεόμενη Δέσμευση:**

Η οργανωτική συναδελφικότητα αυξάνει την αυτοεκτίμηση και την θέση των εργαζομένων. Ο υπάλληλος αισθάνεται προνομιούχος να συνδέεται με τον οργανισμό.

➤ **Ηθική Δέσμευση:**

Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό να είναι με το μέρος τους και ο οργανισμός προκαλεί ένα αίσθημα ηθικής υποχρέωσης, στο οποίο τόσο ο οργανισμός και ο εργαζόμενος νιώθουν το αίσθημα της ευθύνης στον άλλο. Αυτό το είδος δέσμευσης συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία και ως κανονιστική δέσμευση.

➤ **Συναισθηματική Δέσμευση:**

Οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από τη δουλειά τους και τους συναδέλφους τους, και το εργασιακό τους περιβάλλον υποστηρίζει αυτή τους την ικανοποίηση. Μερικοί ερευνητές (όπως Allen & Meyer, 1991), εισηγούνται ότι αυτή είναι η πιο σημαντική μορφή δέσμευσης καθώς έχει τα πιο δυναμικά οφέλη για ένα οργανισμό. Εργαζόμενοι που έχουν υψηλή συναισθηματική δέσμευση είναι και αυτοί που θα προχωρήσουν πέρα από το κάλεσμα του καθήκοντος για το καλό του οργανισμού. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία αυτή η μορφή δέσμευσης έχει παράλληλα αναφερθεί και ως ο 'αρραβώνας', και είναι η μορφή της δέσμευσης που συνήθως μετριέται από τους οργανισμούς.

➤ **Διαρθρωτική Δέσμευση:**

Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι είναι αναμεμιγμένοι σε μια δίκαιη οικονομική ανταλλαγή στην οποία επωφελούνται από αυτή τη σχέση κατά υλικούς τρόπους. Υπάρχουν θέλητρα για να μπει και να παραμείνεις στον οργανισμό και υπάρχουν εμπόδια για την έξοδο/αποχώρηση. Αυτό το είδος δέσμευσης συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία και ως συνεχής δέσμευση.

Αναφορικά με την πιο πάνω τυπολογία, όταν ένας οργανισμός σκέφτεται να αξιολογήσει τη δέσμευση του εργατικού του δυναμικού, όχι μόνο θα πρέπει να ρωτήσει πόση δέσμευση υπάρχει, αλλά ταυτόχρονα και τα είδη δέσμευσης που υπάρχουν στον οργανισμό.

3.4 ΟΙ ΠΡΟΓΟΝΟΙ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

3.4.1 Δημογραφικά

Μια ποικιλία δημογραφικών μεταβλητών έχουν βρεθεί να σχετίζονται με τη δέσμευση των εργαζομένων (Mathieu & Zajac, 1990). Για διάφορους και ποικίλους λόγους, η ηλικία βρέθηκε να αποτελεί θετικό προγνωστικό για τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι Mathieu & Zajac (1990) εισηγούνται ότι όσο πιο μεγάλοι σε ηλικία είναι οι υπάλληλοι ενός οργανισμού, τόσες λιγότερες εναλλακτικές ευκαιρίες εργοδότησης έχουν διαθέσιμες. Ως εκ τούτου, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι μιας εταιρείας βλέπουν την τρέχουσα απασχόληση τους πιο ευνοϊκά. Επιπρόσθετα, οι Dunham et al. (1994) εισηγούνται ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι ενός οργανισμού μπορεί να είναι πιο δεσμευμένοι επειδή έχουν πιο δυνατή επένδυση και μεγαλύτερη ιστορία με τον οργανισμό τους.

Όσον αφορά το φύλο, αρκετές μελέτες (για παράδειγμα Mathieu & Zajac, 1990) έχουν σημειώσει ότι οι γυναίκες είναι πιο δεσμευμένες στην εργασία τους από τους άντρες. Αυτό τυπικά εξηγείται από το γεγονός ότι οι γυναίκες έχουν να ξεπεράσουν περισσότερα εμπόδια από τους άντρες για να εξασφαλίσουν την θέση τους στον οργανισμό.

Η οικογενειακή κατάσταση έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με τη δέσμευση, με τους παντρεμένους υπαλλήλους συνήθως να παρουσιάζουν περισσότερη δέσμευση (Mathieu & Zajac, 1990). Ωστόσο, προτείνεται ότι ο λόγος για αυτό είναι επειδή οι παντρεμένοι υπάλληλοι συνήθως θα έχουν μεγαλύτερες οικονομικές και οικογενειακές ευθύνες, με αποτέλεσμα αυτό να αυξάνει την ανάγκη τους να παραμείνουν στον οργανισμό. Είναι ωστόσο σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτό αναφέρεται στη διαρθρωτική δέσμευση (ή την συνεχή δέσμευση), στο ότι το κόστος που συνδέεται με την αποχώρηση από τον οργανισμό αυξάνει την δέσμευση στον οργανισμό. Όπως προηγουμένως αναφέρθηκε, η διαρθρωτική δέσμευση δεν αφορά απαραίτητα την αυξημένη απόδοση.

3.4.2 Διαδικασίες πρόσληψης

Ο O'Malley (2000) εισηγείται ότι οι οργανισμοί χρειάζεται να δίνουν περισσότερο προσοχή στο να κατονομάσουν την κοινωνική ανάγκη των εργαζομένων να ενταχθούν και να ανήκουν σε ένα περιβάλλον. Υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι θέλουν να βρίσκονται σε περιβάλλοντα που τους κάνουν να αισθάνονται βολικά. Οι εταιρείες/οργανισμοί έχουν σκοπούς και αξίες, και οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται από τον οργανισμό θα πρέπει να μοιράζονται αυτούς τους σκοπούς και αξίες μαζί τους. Το επιχείρημα εδώ είναι ότι για να δημιουργηθεί δέσμευση, σε πρώτη φάση ο οργανισμός θα πρέπει να έχει το σωστό είδος των εργαζομένων.

Το αίσθημα των εργαζομένων ότι ανήκουν σε ένα περιβάλλον αρχίζει να αναπτύσσεται πολύ πριν να ενταχθούν στον οργανισμό. Όπως οι Parks & Floyd (1996) τονίζουν, υπάρχουν αρκετά πράγματα που μπορούν να κάνουν οι εταιρείες για να κάνουν τους υπαλλήλους τους να αισθάνονται καλοδεχούμενοι και πολύτιμοι όταν η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής:

- Μοιράζεται λεπτομέρειες σχετικά με τον οργανισμό.
- Παρέχει στους υπαλλήλους βοήθεια και στήριξη κατά τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής.
- Μεταφέρει τα ενδιαφέροντα και τις αξίες που ο οργανισμός μοιράζεται με τους υπαλλήλους του.

Οι οργανισμοί πρέπει να είναι ελκυστικοί στο σωστό είδος υπαλλήλων. Έτσι, η αρχική επαφή μεταξύ του οργανισμού και του υποψήφιου υπαλλήλου είναι πολύ σημαντική. Όπως ο Troy (1998) τονίζει, όσο και περισσότερο οι οργανισμοί προσπαθούν να επικοινωνήσουν με τους υποψήφιους εργαζομένους με ένα συνεκτικό τρόπο με την ανάπτυξη ενός εμπορικού σήματος του εργοδότη. Το σήμα θα πρέπει να συμπυκνώσει το βασικό χαρακτήρα του οργανισμού, ποιες είναι οι αξίες του και πως είναι να εργάζεσαι στον οργανισμό. Ο κύριος σκοπός του σήματος είναι να φέρει αποτελεσματικά τους εργοδότες και τους εργοδοτούμενους μαζί, προκειμένου να δημιουργήσουν μια σχέση. Έτσι, ένα καλό σήμα θα πρέπει να μεταδίδει τα μοναδικά οφέλη του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και το είδος του ατόμου που είναι πιο πιθανόν να τα πάει καλά σε αυτό το σκηνικό. Ο οργανισμός θα πρέπει έτσι να διασφαλίσει ότι παραδίδει αυτές τις υποσχέσεις στους υπαλλήλους του, ή ότι οι προσπάθειες τους δεν πήγαν χαμένες.

Σε σχέση με αυτό, ένα μεγάλο μέρος του διαλόγου μεταξύ των εργοδοτών και των υπαλλήλων που αξιολογούν ο ένας τον άλλον παραμένει 'ασφαλές'. Οι συζητήσεις επικεντρώνονται στην εργασία και σε συναφείς τομείς και δεν παρέχουν την ευκαιρία να διερευνηθούν προσωπικές δυναμικές. Η εργασία γίνεται σε κοινωνικά γενικά πλαίσια, και που και με ποιον γίνεται είναι εξίσου σημαντικό όπως και η φύση της ίδιας της εργασίας. Ως εκ τούτου, οι εργοδότες θα πρέπει να αφιερώσουν μια μερίδα από τη διαδικασία επιλογής στην αξιολόγηση της πολιτιστικής προσαρμογής.

3.4.3 Ανταποκρινόμενες Προσδοκίες

Αυτή η γραμμή έρευνας εισηγείται ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι πιο δεσμευμένοι όταν υπάρχει ένα καλό δέσιμο μεταξύ του τι ζητά ένα άτομο σε μια εργασία, και του τι παρέχει η εργασία. Μια σχετική έννοια είναι ότι η δέσμευση θα είναι μεγαλύτερη όταν οι

εμπειρίες των εργαζομένων στην εργασία ταιριάζουν με τις προσδοκίες τους πριν να ενταχθούν στον οργανισμό. Όπως οι Sturges et. al (2000) τονίζουν, ανεκπλήρωτες προσδοκίες αναφέρονται συνήθως ως αιτία δυσαρέσκειας. Τέτοιες προσδοκίες συνήθως αφορούν το είδος της εργασίας που δίνεται στους υπαλλήλους να κάνουν και οι ευκαιρίες που λαμβάνουν για εκπαίδευση και ανάπτυξη. Με αυτό κατά νου, ρεαλιστικές εργασιακές αξιολογήσεις (δίνοντας στους υποψηφίους πραγματικές εμπειρίες του πως θα είναι η εργασία) μπορεί να είναι πολύ βοηθητικές. Για παράδειγμα, οι Premack & Wanous (1985) βρήκαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των ρεαλιστικών εργασιακών αξιολογήσεων και της δέσμευσης.

3.4.4 Στρατολόγηση και Εκπαίδευση

Αρκετές έρευνες έχουν δείξει μια σχέση μεταξύ των πρώτων εμπειριών εργασίας και της δέσμευσης (όπως η έρευνα Mignerey et al., 1995). Το πρόγραμμα στρατολόγησης θα πρέπει να είναι το τελικό βήμα της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής. Ένα καλό πρόγραμμα στρατολόγησης θα κάνει τους υπαλλήλους πιο εξοικειωμένους και πιο άνετους μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι εισέρχονται στον οργανισμό με την υπόθεση της συμβατότητας και θα πρέπει να επικροτούνται. Αυτό θα κάνει πιο πιθανό τις νέες προσλήψεις να είναι πιο δεκτικές σε ανατροφοδότηση και σε άλλες παρεμβάσεις που ενθαρρύνουν την κοινωνική ένταξη.

Η εκπαίδευση είναι επίσης ένα σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας ένταξης. Παρόλο που η δέσμευση δεν είναι απαραίτητα η προβλεπόμενη, ή τουλάχιστον πιο προφανής, στόχος της εκπαίδευσης, μπορεί ωστόσο να επηρεάζεται κατά τη διαδικασία. Οι Gaertner & Nollen (1989) βρήκαν ότι η δέσμευση ήταν συναφής με τις αντιλήψεις που είχαν οι εργαζόμενοι για τις προσπάθειες του οργανισμού να τους παρέχουν εκπαίδευση, αλλά όχι με τις πραγματικές τους εμπειρίες εκπαίδευσης. Έρευνα με πολυάριθμες επιχειρήσεις υποστηρίζει επίσης τη σχέση μεταξύ της παροχής ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης για το προσωπικό με τα αυξανόμενα επίπεδα δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης.

3.4.5 Σχέσεις με Διευθυντές

Αυτό αναφέρεται στο πόσο η ποιότητα της σχέσης μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων συνδέεται με την ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης. Αρκετές έρευνες βρήκαν σημαντικές θετικές σχέσεις μεταξύ των δύο μεταβλητών, δηλαδή, οι υπάλληλοι που έχουν καλές σχέσεις με τους άμεσα προϊστάμενους τους έχουν μεγαλύτερη δέσμευση (Green et al., 1996, Nystrom, 1990, Settoon et al., 1996). Παρόμοια, μια πρόσφατη έρευνα που διενεργήθηκε από τη CIPD (2001) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι καλές σχέσεις μεταξύ

των διευθυντών και των εργαζομένων είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα στην εργασία. Η δέσμευση των εργαζομένων αντανακλά τις καθημερινές τους επαφές με τα διευθυντικά τους στελέχη για την εργασία τους, και τον τρόπο με τον οποίο θέτονται οι αντικειμενικοί στόχοι. Η αποτελεσματική επικοινωνία σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία είναι ένα βασικό συστατικό στη διαφύλαξη της ατομικής απόδοσης.

Σε μεγάλο βαθμό, το κάθε διευθυντικό στέλεχος είναι υπεύθυνο να εγγυηθεί ότι αυτές οι συμπεριφορές συντήρησης συμβαίνουν. Πράγματι, οι διευθυντές είναι το κλειδί στη δημιουργία της εργασιακής δέσμευσης σε έναν οργανισμό, όπως κατέδειξαν οι Barber et al. (1999). Με κακή διαχείριση, το πλέον ανεπτυγμένο οργανωτικό πρόγραμμα μπορεί να διασπάσει στο σημείο μετάδοσης.

3.4.6 Σχέσεις με συναδέλφους

Αν και ο συναισθηματικός δεσμός με τους συναδέλφους στον χώρο εργασίας είναι ένα σημαντικό στοιχείο της εργασιακής δέσμευσης, δεν είναι αρκετό από μόνο του. Ωστόσο αυτή η σημαντική πτυχή δεν πρέπει να παραμελείται, αλλά να διατηρείται μέσω συχνών, ευχάριστων επαφών με τους συναδέλφους (Baumeister & Leary, 1995). Αν δεν υπάρχει αφορμή για τη συχνή επιβράβευση της αλληλεπίδρασης, ισχυρότερα συναισθήματα που συνδέονται με το αίσθημα ότι ανήκω σε ένα οργανισμό, τα οποία μπορούν να δεσμεύσουν τους εργαζομένους, είναι μάλλον απίθανο να προκύψουν. Οργανισμοί που θέλουν να χτίσουν ψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης θα πρέπει να αναζητήσουν τρόπους να το κάνουν αυτό μέσω ομαδικών δραστηριοτήτων μέσα και έξω από την εργασία.

3.4.7 Συμμετοχή στην ομάδα

Για να κτιστεί η εργασιακή δέσμευση, ως μέλος ενός οργανισμού δεν πρέπει μόνο να ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων να ενταχθούν και να ανήκουν στον χώρο, αλλά ταυτόχρονα να δημιουργηθεί μια αίσθηση συλλογικής ταυτότητας που να διαφοροποιούν την ομάδα από άλλους οργανισμούς. Υπάρχουν δυο τρόποι για να επιτευχθεί αυτό (Hogg et al., 1995):

- Την δημιουργία ενός κοινωνικού ορίου που δείχνει ότι υπάρχει μια αναγνωρίσιμη συλλογή των ανθρώπων ή της μονάδας.
- Η ομάδα θα πρέπει να αναλάβει κάποια αξιολογική έννοια, για παράδειγμα η ομάδα θα πρέπει να προσφέρει κάτι που ο εργοδότης θέλει ή χρειάζεται.

Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά κατάστασης που συμβάλλουν σε μια αίσθηση της ιδιότητας του μέλους της ομάδας, σε μια αίσθηση ότι ανήκεις σε μια ομάδα. Η μεγαλύτερη έκθεση των εργαζομένων σε αυτά τα χαρακτηριστικά, το πιο πιθανόν να αισθάνονται ως μέρος της ομάδας και να ενσωματώσουν στην αντίληψη τους ποιοι είναι σε αυτή την ομάδα.

3.4.8 Οργανωτική Δικαιοσύνη και Εμπιστοσύνη

Υποστηρίζεται επίσης ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν την εργασιακή τους εμπειρία από την άποψη του κατά πόσον είναι δίκαιη και αντικατοπτρίζει μια ανησυχία από μέρους του οργανισμού για την ευημερία των εργαζομένων (Meyer, 1997). Ερευνητικά ευρήματα (για παράδειγμα McFarlin & Sweeney, 1992) εισηγούνται ότι η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων στον οργανισμό θα μπορούσε να διαμορφωθεί, εν μέρει, από την αντίληψη τους του πόσο δίκαια αντιμετωπίζονται από τον οργανισμό. Στη βιβλιογραφία προτείνεται, ότι με την δίκαιη αντιμετώπιση τους, οι οργανισμοί μεταδίδουν τη δέσμευση τους στους εργαζόμενους. Αυτό υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί που θέλουν να προωθήσουν μεγαλύτερη δέσμευση από τους υπαλλήλους τους θα πρέπει πρώτα να παρέχουν αποδείξεις για την δική τους δέσμευση προς τους υπαλλήλους τους.

Η οργανωτική δικαιοσύνη συνδέεται επίσης με την έννοια της δικαιοσύνης. Σύμφωνα με τον Kramer (1999), η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό μπορεί να προωθήσει την αποδοχή των πρωτοβουλιών του οργανισμού. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να αναστείλουν την κρίση και να σεβαστούν την εξουσία των άλλων. Παράλληλα, η εμπιστοσύνη επιτρέπει την οργανωτική ευελιξία διότι η απόσβεση χρειάζεται να είναι ούτε άμεση ούτε ισοδύναμης αξίας. Ο O'Malley (2000) προσδιορίζει τέσσερεις τομείς στους οποίους το αίσθημα εμπιστοσύνης των υπαλλήλων προς τους εργοδότες μπορεί να αυξηθεί:

- **Ανάπτυξη:** Δεδομένου ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι θέλουν να είναι ικανοί στην δουλειά τους, ένας καλός τρόπος για να ενσπείρουν εμπιστοσύνη είναι να ασχοληθούν με τις αναπτυξιακές ανάγκες των υπαλλήλων.
- **Ισορροπία οικογενειακής-εργασιακής ζωής:** Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα ήθελαν οι οργανισμοί να επιτρέπουν περισσότερο προσωπικό χρόνο όταν αυτό χρειάζεται.
- **Ατομική στέγαση:** Πράξεις της οργανωτικής ευελιξίας ή καλοσύνη προς τους εργαζόμενους.
- **Υγεία και Ασφάλεια:** Οργανισμοί οι οποίοι είναι δεσμευμένοι στην προστασία της ασφάλειας και υγείας των υπαλλήλων είναι πιο πιθανόν να χαίρουν εμπιστοσύνης.

3.4.9 Προαγωγή

Πολιτικές και πρακτικές που συνδέονται με την προαγωγή μπορούν επίσης να επηρεάσουν την εργασιακή δέσμευση. Για παράδειγμα, οι Schwarzwald et al. (1992) βρήκαν ότι η δέσμευση ήταν μεγαλύτερη μεταξύ των εργαζομένων που είχαν πάρει προαγωγή, και ήταν επίσης συναφής με τις αντιλήψεις των εργαζομένων ότι ο οργανισμός είχε μια προτίμηση για την πρόσληψη από το εσωτερικό του οργανισμού, δηλαδή τους ήδη υπαλλήλους του οργανισμού. Τέτοια πρακτική θα μπορούσε να εκληφθεί σαν ένα παράδειγμα δέσμευσης του οργανισμού στον εργαζόμενο όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως. Μεταξύ αυτών που θεωρούνται για προαγωγή, το αποτέλεσμα της απόφασης είναι πιθανόν να έχει επίδραση στην εργασιακή δέσμευση. Αλλά, για ορισμένους, η αντίληψη της ευθύτητας και της δικαιοσύνης στην διαδικασία λήψης απόφασης μπορεί να είναι ακόμα πιο σημαντική. Αυτό εισηγείται ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να επικοινωνούν σαφώς πως πάρθηκαν οι αποφάσεις και γιατί αυτοί που δεν πέτυχαν δεν ήταν κατάλληλοι για προαγωγή.

3.4.10 Η Ισορροπία Οικογενειακής- Εργασιακής Ζωής

Ένα βασικό ζήτημα που τονίζεται από την έρευνα, ειδικά στα σύγχρονα χρόνια, είναι η έκταση στην οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι είναι ικανοί να πετύχουν τη σωστή ισορροπία μεταξύ σπιτιού και εργασίας. Οι οργανισμοί αρχίζουν να το αναγνωρίζουν αυτό, και κάνουν πιο συντονισμένες προσπάθειες για να εισαγάγουν μια σειρά από προγράμματα που προτίθενται να διευκολύνουν τα βάρη των υπαλλήλων. Αυτά περιλαμβάνουν πρωτοβουλίες όπως: ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις, φροντίδα των παιδιών, πολιτικές απουσίας, φροντίδα ηλικιωμένων, υγειονομική περίθαλψη, πληροφορίες και συμβουλές. Μια μεγάλη μελέτη από το Ινστιτούτο Οικογένειας και Εργασίας (1998) βρήκε ότι τέτοια υποστήριξη από τον εργοδότη συνδεόταν με αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων.

3.4.11 Εργασιακή Ικανοποίηση

Το πόσο ευτυχισμένος είναι ένας εργαζόμενος στην δουλειά του έχει σοβαρές επιπτώσεις στην συμπεριφορά και την δέσμευση του. Από μετα-αναλύσεις (για παράδειγμα Iaffaldano & Muchinsky, 1985) είναι ξεκάθαρο ότι οι υπάλληλοι που απολαμβάνουν την εργασία τους θα εργαστούν πιο σκληρά και θα παραμείνουν περισσότερο με τους εργοδότες τους από τους υπαλλήλους που δεν απολαμβάνουν την δουλειά τους. Σε σχέση με την δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση της ζωής της εργασίας είναι πολύ σημαντικές. Η

ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας τεράστιος τομέας. Ωστόσο, για να είμαστε συνοπτικοί, μια ικανοποιητική εργασία έχει συνήθως τρεις ιδιότητες:

- Έχει συγγενώς ευχάριστα χαρακτηριστικά.
- Παρέχει την δυνατότητα για ανάπτυξη και εξέλιξη.
- Κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται αποτελεσματικοί στους ρόλους τους (ότι μπορούν να επηρεάσουν θετικά τα οργανωτικά αποτελέσματα).

Μια θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μέτρων ικανοποίησης και δέσμευσης, έχει αναφερθεί επανειλημμένα στη βιβλιογραφία (Balfour & Wechsler, 1990, 1991; Cook & Wall, 1980; Green et al., 1996).

3.4.12 Πληρωμή και Ανταμοιβή

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι εργαζόμενοι μπορεί να παραμείνουν σε ένα οργανισμό επειδή υπάρχουν περιορισμοί αποχώρησης και κίνητρα παραμονής. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να δομήσουν τα οικονομικά της σχέσης με τέτοιο τρόπο που δεν θα εμποδίζουν την δέσμευση.

Ένας από τους λόγους να παραμείνουν οι υπάλληλοι σε μια σχέση είναι επειδή είναι λογική οικονομικά. Η αμοιβή καθιστά την συνέχιση της σχέσης εργασίας να αξίζει τον κόπο επειδή υπάρχει αμοιβαία εξάρτηση. Οι οργανισμοί που προσθέτουν στα οφέλη, ιδρύουν τα θεμέλια για πιο πλούσιες μορφές δέσμευσης με την παραγωγή της ανάγκης για αυτή τη σχέση (για παράδειγμα δημιουργώντας εξάρτηση).

Εμπειρικές μελέτες της διαχείρισης των οφελών έχουν επιπτώσεις για την δέσμευση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι Cohen & Gattiker (1994) εξέτασαν τη σύνδεση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και ανταμοιβής, συγκεκριμενοποιώντας την ως πραγματικό εισόδημα και ικανοποίηση αμοιβής. Βρήκαν ότι η δέσμευση ήταν πιο έντονα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση αμοιβής από ότι το πραγματικό εισόδημα.

Συνοψίζοντας, όπως οι Rusbult & Buunk (1993) υποστηρίζουν, οι άνθρωποι μένουν σε σχέσεις στο βαθμό που είναι μοναδικά εξαρτημένοι σε αυτές σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις. Όσο πιο ελκυστικές είναι οι εναλλακτικές και όσο πιο χαμηλότερα τα κόστη τερματισμού, τόσο πιο λίγο αξιόπιστοι είναι οι άνθρωποι στην υπάρχουσα σχέση για την πηγή της ικανοποίησης τους.

3.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Αυτό το κεφάλαιο παρουσίασε μια κριτική της τρέχουσας σκέψης σχετικά με τον ορισμό και τη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης, το οποίο είναι ένα εξελισσόμενο θέμα που στις μέρες μας λαμβάνει ιδιαίτερη προσοχή. Έχει χαρακτηριστεί ως μια πολυδιάστατη έννοια που έχει σημαντικές επιπτώσεις σε ένα οργανισμό μέσω των αποτελεσμάτων/επιδράσεων που έχει στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, τον κύκλο εργασιών αλλά και τις απουσίες του προσωπικού, και μέσω της επιρροής του στην στάση των πελατών προς την βάση του οργανισμού.

Η εργασιακή δέσμευση μπορεί να διαχωριστεί σε πέντε μέρη, καθένα από τα οποία δημιουργούνται από διαφορετικούς παράγοντες. Αυτά καθορίζονται ως ακολούθως:

- Σχετιζόμενη: Η συμβατότητα του εργαζομένου και τα ενδιαφέροντα και οι αξίες του οργανισμού.
- Συνδεόμενη: Η αντίληψη του εργαζόμενου ότι ανήκει στον οργανισμό.
- Ηθική: Η αίσθηση της ηθικής υποχρέωσης μεταξύ των υπαλλήλων και του οργανισμού.
- Συναισθηματική: Το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία που βιώνεται από τον εργαζόμενο.
- Διαρθρωτική: Η πεποίθηση ότι ο εργαζόμενος είναι δεσμευμένος σε μια δίκαιη οικονομική ανταλλαγή.

Η συναισθηματική δέσμευση είναι μια μορφή που έχει το μεγαλύτερο πιθανό όφελος για ένα οργανισμό, καθώς επηρεάζει άμεσα στο πως οι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν την εργασία τους. Αυτό το είδος δέσμευσης όλο και περισσότερο αναφέρεται ως ο 'αρραβώνας', η δέσμευση μεταξύ των επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού και είναι το είδος δέσμευσης που μετριέται συνήθως πιο πολύ από τους οργανισμούς.

Οι οργανισμοί που παίρνουν θετικά βήματα για να δημιουργήσουν δέσμευση εκτιμούν ότι αυτό είναι ζωτικής σημασίας συστατικό για την επιτυχία της επιχείρησης. Αναγνωρίζουν ότι μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές και είναι ικανοί να συγκεντρωθούν σε αυτές που είναι σχετικές με αυτούς. Η εργασιακή δέσμευση είναι μια αμφίδρομη διαδικασία την οποία ο ίδιος ο οργανισμός πρέπει να ξεκινήσει. Ο οργανισμός στη συνέχεια θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι αξίες της εμπορικής του εικόνας παραδίδονται, μεταχειρίζοντας δίκαια τους υπαλλήλους του και διατηρώντας την εμπιστοσύνη.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα σημαντικό συστατικό της εργασιακής δέσμευσης, αλλά δε θα πρέπει να θεωρηθεί ως ισότιμο της. Η εργασιακή δέσμευση έχει περισσότερα θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό από την άποψη της απόδοσης των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προωθηθεί κάνοντας την εργασία όσο απολαυστική γίνεται, παρέχοντας ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης και δημιουργώντας πρόνοιες που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ισορροπήσουν την εργασία τους με την προσωπική τους ζωή.

Με την καθιέρωση της, η εργασιακή δέσμευση πρέπει να διατηρηθεί εξασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους ρόλους και καθήκοντα, και κατανοούν τι απαιτείται από αυτούς στην εργασία τους. Η καλή επικοινωνία και η ανοικτότητα σε όλο τον οργανισμό είναι ζωτική, ειδικά σε περιόδους αλλαγής. Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να αναγνωριστεί και να στηριχθεί θετικά, καθώς είναι ζωτικής σημασίας συστατικό στη δημιουργία και συντήρηση της εργασιακής δέσμευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάλυση της εταιρικής κουλτούρας και το επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων του συγκεκριμένου οργανισμού. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης είναι να προσδιοριστεί:

- η καταγραφή της τρέχουσας κουλτούρας του οργανισμού (Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου)
- η προτεινόμενη κουλτούρα του οργανισμού
- και το σημερινό επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων στον οργανισμό.

4.2 Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Για την έρευνα δημιουργήθηκε ένα πρωτότυπο ερωτηματολόγιο το οποίο χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων όπως το φύλο, η ηλικία, τη θέση τους στον οργανισμό, τα χρόνια υπηρεσίας κ.α. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για την καταγραφή της εταιρικής κουλτούρας καθώς επίσης και προσαρμοστικότητας τους σε πιθανές αλλαγές ή οδηγίες που τους δοθούν από τον οργανισμό.

Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο είναι κλειστού τύπου, καθιστώντας με αυτό τον τρόπο πιο εύκολη την ανάλυση τους. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert για να μπορούν οι ερωτηθέντες να εκφράσουν το μέγεθος της συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε κάθε δήλωση/ερώτημα.

Στην έρευνα συμμετείχαν 45 από τους 180 εργαζόμενους. Από τα 180 ερωτηματολόγια που έχουν δοθεί έχουν απαντηθεί τα 45, δηλαδή το 25% των εργαζομένων του οργανισμού. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε όλο το προσωπικό του οργανισμού, καλύπτοντας με αυτό τον τρόπο όλα τα τμήματα και βαθμίδες του οργανισμού. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη και ο χρόνος για την ολοκλήρωση του δεν ξεπερνούσε τα 5 λεπτά. Η ανάλυση

των ερωτηματολογίων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου ανάλυσης δεδομένων SPSS.

4.3 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Το Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου ιδρύθηκε το 1990, ως ένα δικοινοτικό, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ιδιωτικού δικαίου, ακαδημαϊκό, ιατρικό κέντρο. Το όραμα του ΙΝΓΚ είναι να λειτουργεί ως Διεθνές Κέντρο Αριστείας και Περιφερειακό Κέντρο Αναφοράς στους τομείς της Νευρολογίας, Γενετικής, Βιοϊατρικής, Ιατρικά και άλλες παρόμοιες και συναφής Επιστήμες. Η αποστολή του Ινστιτούτου Νευρολογίας και Γενετικής είναι η ανάπτυξη και η παροχή υψηλού επιπέδου ιατρικών και κλινικών εργαστηριακών. Απώτερα πεδία δραστηριότητάς του είναι να βελτιώσει και να αναβαθμίσει την ποιότητα ζωής όλων των Κυπρίων πολιτών, ανεξαρτήτως θρησκείας ή εθνικής καταγωγής, και να ενισχύσει τον διεθνή ρόλο του στους τομείς της ειδικότητας του.

Το Ίδρυμα Ερευνών Μυϊκής Δυστροφίας Κύπρου

Το Ίδρυμα Ερευνών Μυϊκής Δυστροφίας Κύπρου (MDRTC) ιδρύθηκε το 1987 από την ένωση ασθενών με μυϊκή δυστροφία (MDA Κύπρος), από την Lady Langley και τον καθηγητή Λεύκο T. Middleton (πρώην Ιατρικός Διευθυντής του ΙΝΓΚ). Η MDRTC δημιούργησε το Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου, το 1990. Το 1995, η MDRTC μετονομάστηκε σε Ίδρυμα Ερευνών για Μυϊκή Δυστροφία.

Αξίες Ινστιτούτου Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου

Οι πέντε βασικές αξίες του Ινστιτούτου, που συνοψίζονται με τον όρο "ΑΚΕΚΟ" (Αριστεία, Κοινωνική Προσφορά, Επαγγελματισμός, Καινοτομία, Ομαδικότητα), καθοδηγούν την κάθε απόφαση που λαμβάνεται από το Ινστιτούτο ως θεσμός και ως άτομα. Είναι το θεμέλιο για την επιχειρηματική στρατηγική του Ινστιτούτου και αντανακλάται σε κάθε πτυχή της εργασιακής του ζωής.

Οι αξίες του Ινστιτούτου ερμηνεύονται ως ακολούθως:

ΑΡΙΣΤΕΙΑ (EXCELLENCE) - Ο καθένας προσπαθεί να είναι το καλύτερο στο δικό του τομέα, με συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση και τον συνδυασμό διάφορων υπηρεσιών, την έρευνα και την εκπαίδευση, προκειμένου να βοηθήσει Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής να γίνει ένα παγκόσμιο κέντρο αριστείας.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ (ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ) - Νοιαζόμαστε για τους ασθενείς μας και είμαστε αποφασισμένοι να ακούμε και να ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες τους και να βελτιώνουμε συνεχώς τις υπηρεσίες μας, στοχεύοντας σε μια καλύτερη ποιότητα ζωής.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ (ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ) - Κάθε φορά συμπεριφερόμαστε με ταπεινότητα, ακεραιότητα, ειλικρίνεια και υψηλή ηθική, για να παρέχουμε με αυτό το τρόπο ποιοτικές υπηρεσίες, και να είμαστε αξιόπιστοι και υπεύθυνοι.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (INNOVATION) - Είμαστε σε συνεχή αναζήτηση για νέους τρόπους που να βελτιώνουν ό, τι κάνουμε.

ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ (ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ) - Συνεργαζόμαστε με την υποστήριξη, την ενθάρρυνση και τον σεβασμό για την επίτευξη της αποστολής μας.

4.4 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΑ

Κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων της ίδρυσής του, 1990-1995, το Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής λειτουργούσε στο χώρο του Νοσοκομείου Μακάριος Γ' στη Λευκωσία, σε ένα χώρο 300m² με βασικό εξοπλισμό και προσωπικό (επιστημονικό, διοικητικό) που αποτελείται από περίπου 20 άτομα. Μετά από μια γενναιόδωρη δωρεά από τις Ηνωμένες Πολιτείες, μέσω του Γραφείου της Ύπατης Αρμοστείας των Ηνωμένων Εθνών για τους Πρόσφυγες στην Κύπρο, το 1995, το Ινστιτούτο μετακόμισε στις δικές του εγκαταστάσεις σε μια έκταση των 10.000m². Το Ινστιτούτο είναι εξοπλισμένο με εργαστήρια τελευταίας υψηλής τεχνολογίας και κλινικό εξοπλισμό, και το προσωπικό της αποτελείται από 178 άτομα, 40 από τους οποίους είναι κάτοχοι τίτλων MD και PhD στους τομείς της Νευρολογίας, Γενετικής και Βιοϊατρικών Επιστημών.

4.5 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η Κύπρος είναι γνωστό ότι παρουσιάζει αυξημένη συχνότητα κληρονομικών ανωμαλιών, που δίνουν μεγάλο βάρος για τις οικογένειες των ασθενών και της κυβέρνησης. Το Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες και έρευνα που αποσκοπούν στην έγκαιρη διάγνωση και πρόληψη της νόσου, την παροχή υψηλής ποιότητας ιατρικών υπηρεσιών και εν γένει βελτίωση της ποιότητας της ζωής της κοινότητας.

Το Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής είναι αφιερωμένο στη μείωση της ταλαιπωρίας των ασθενών και των οικογενειών τους και την πρόληψη των ασθενειών μέσω της φροντίδας του ασθενούς, ερευνητικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις νευρολογικές και γενετικές παθήσεις όπως η μυϊκή δυστροφία, η σκλήρυνση κατά πλάκας, η επιληψία, χρωμοσωμικές ανωμαλίες και όλες τις άλλες πτυχές της μοριακής βιολογίας και της γενετικής, όπως θαλασσαιμία, η μοριακή ιολογία, η διανοητική καθυστέρηση, η καρδιαγγειακή νόσος, το εγκεφαλικό επεισόδιο, η κυστική ίνωση και η Νευρογενετική. Επιπλέον, το Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής διαδραματίζει καίριο ρόλο στην καταπολέμηση του εγκλήματος με την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών DNA στις αστυνομικές αρχές και τους εμπειρογνώμονες μάρτυρες του δικαστηρίου για ποινικές και αστικές έρευνες. Το Ινστιτούτο παρέχει υπηρεσίες, κατόπιν αιτήσεως, σε όλους τους γιατρούς, Κλινικές, Νοσοκομεία, Δικηγόρους και στις Αστυνομικές Αρχές.

Ένα μοναδικό χαρακτηριστικό του Ινστιτούτου είναι ο συνδυασμός των υπηρεσιών με την έρευνα. Στις βιοϊατρικές επιστήμες και ιατρικές ο απώτερος στόχος της έρευνας είναι να επιλύσει προβλήματα υγείας και να βελτιώσει την υγεία και την ποιότητας ζωής της κοινότητας. Οι υπηρεσίες παρέχουν ευκαιρίες για έρευνα. Όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση των υπηρεσιών, τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκαιρία για τους επιστήμονες να έρθουν σε επαφή με κλινικά προβλήματα · Και όσο μεγαλύτερος ο όγκος του υλικού που διατίθεται για την έρευνα, τόσο υψηλότερες είναι οι πιθανότητες προσέλκυσης σημαντικών ερευνητικών επιχορηγήσεων. Με μεγάλες επιχορηγήσεις, τότε μπορούν να βρεθούν καλύτερες λύσεις για τα κλινικά προβλήματα με αποτέλεσμα την παροχή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας. Έτσι, οι υπηρεσίες αλλά και η έρευνα έχουν και οι δυο μια θετική ανάδραση. Το αποτέλεσμα είναι ένα Κέντρο Αριστείας.

Πολλά από τα προγράμματα έρευνας και διδασκαλίας του ΙΝΓΚ είναι σε συνεργασία με ιδρύματα και πανεπιστήμια από την Κύπρο και το εξωτερικό. Ελληνικά πανεπιστήμια έχουν επίσης αναγνωρίσει το Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής ως ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα. Το

Ινστιτούτο επί του παρόντος διεξάγει PhD και MSc προγράμματα, χωρίς οι υποψήφιοι να χρειάζεται να δαπανούν κάθε χρόνο στο εξωτερικό. Τα μέλη του επιστημονικού προσωπικού του Ινστιτούτου είναι οι εποπτικές αρχές αυτών των προγραμμάτων, καθώς και συνεργαζόμενα μέλη των οικείων πανεπιστημίων.

Τηλεμαραθώνιος

Ο Τηλεμαραθώνιος Κύπρου διοργανώνεται από το Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου, σε συνεργασία με τη Οργανισμό Μυϊκής Δυστροφίας Κύπρου. Περιλαμβάνει πολλές εκδηλώσεις συγκέντρωσης χρημάτων που λαμβάνουν χώρα όλο το χρόνο. Τα κύρια γεγονότα του Τηλεμαραθώνιου είναι η τηλεόραση σε απευθείας μετάδοση, το Gala Dinner στο Προεδρικό Μέγαρο και η συλλογή του δρόμου που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο τον Ιούνιο. Όλα τα έσοδα του Τηλεμαραθώνιου υποστηρίζουν τον Οργανισμό Μυϊκής Δυστροφίας Κύπρου και τα ερευνητικά προγράμματα του Ινστιτούτου.

4.6 ΣΧΟΛΗ ΜΟΡΙΑΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Στοχεύοντας προς τη συνεχιζόμενη πρόοδο του ακαδημαϊκού ρόλου του Ινστιτούτου Νευρολογίας και Γενετικής, το επόμενο βήμα ήταν να μετατρέψει Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής σε ένα ανεξάρτητο μεταπτυχιακό εκπαιδευτικό ίδρυμα. Μετά την έγκριση από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, τον περασμένο Νοέμβριο, στο Ινστιτούτο ιδρύθηκε η "Σχολή Μοριακής Ιατρικής Κύπρου". Η Σχολή Μοριακής Ιατρικής άρχισε να λειτουργεί τον Σεπτέμβριο του 2012, προσφέροντας τέσσερα (4) προγράμματα μεταπτυχιακών στην Ιατρική Γενετική και Μοριακή Ιατρική σε MSc, PhD.

(www.cing.ac.cy).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της διατριβής εκτός από την ανάλυση αξιοπιστίας περιλαμβάνει αλλά δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει κάποια περιληπτικά στατιστικά σε ότι αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος μας (κατανομή συχνοτήτων, εύρεση μέσων όρων, τυπικών αποκλίσεων, διάμεσων κλπ ανάλογα με την περίπτωση) και το δεύτερο μέρος που αποτελεί το συμπερασματολογικό μέρος και στο οποίο χρησιμοποιώντας τους ανάλογους στατιστικούς ελέγχους (ελέγχων υποθέσεων, t-test, ANOVA κλπ) θα βγάλουμε συμπεράσματα σε ότι αφορά τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που μας ενδιαφέρουν. Ως επίπεδο σημαντικότητας ορίζουμε το 5%.

Το δείγμα μας αποτελείται από 45 υπαλλήλους του Ινστιτούτου Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου, από τους οποίους ζητήθηκε να απαντήσουν το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Αρχικά το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε όλους τους υπαλλήλους του Οργανισμού, δηλ. περίπου 178 άτομα. Παρόλα αυτά μόνο 45 άτομα επέστρεψαν το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο. Έτσι λοιπόν το ποσοστό ανταπόκρισης ανέρχεται περίπου στο 25%.

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν, κωδικοποιήθηκαν και ταξινομήθηκαν με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή και έπειτα ακολούθησε στατιστική επεξεργασία με το στατιστικό πρόγραμμα κοινωνικών επιστημών, SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Science, Version 20.0).

Η αξιοπιστία των μεταβλητών μετρήθηκε με βάση το Cronbach's alpha, το οποίο στην παρούσα έρευνα είναι πολύ ικανοποιητικό. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha υπολογίζει κατά προσέγγιση την εσωτερική συνάφεια των στοιχείων του ερωτηματολογίου, αν δηλαδή τα στοιχεία τείνουν να καταμετρούν την ίδια ιδιότητα και προτιμήθηκε διότι δεν εξαρτάται από την διάταξη των στοιχείων. Αν η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας είναι μεγαλύτερη από την τιμή 0.7 θεωρείται ότι η αξιοπιστία είναι ικανοποιητική.

- **Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου**

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, όπως μετρήθηκε από τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha έδωσε τιμή 0.945 που είναι αρκετά υψηλή τιμή και έτσι θεωρείται πολύ ικανοποιητική η αξιοπιστία.

ΜΕΡΟΣ Α' - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

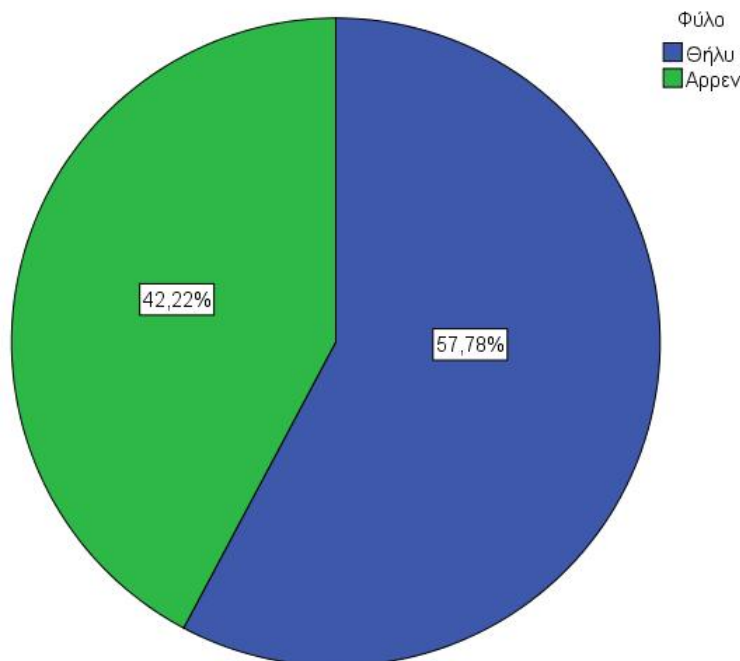
- **Φύλο**

Από τους 45 υπαλλήλους οι 26 ήταν γυναίκες, ποσοστό 57.8%, ενώ 19 ήταν άνδρες, ποσοστό που ανέρχεται στο 42.2%. Επομένως το ποσοστό των γυναικών παρουσιάζεται ελαφρώς αυξημένο από αυτό των ανδρών. Πιο κάτω παρουσιάζεται ο πίνακας συχνοτήτων για την μεταβλητή φύλο καθώς το κυκλικό διάγραμμα.

Πίνακας 5.1.1: Φύλο

Μεταβλητή	Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άντρας	19	42,2
	Γυναίκα	26	57,8
	Σύνολο	45	100,0

Σχεδιάγραμμα 5.1.1: Φύλο



- **Ηλικία**

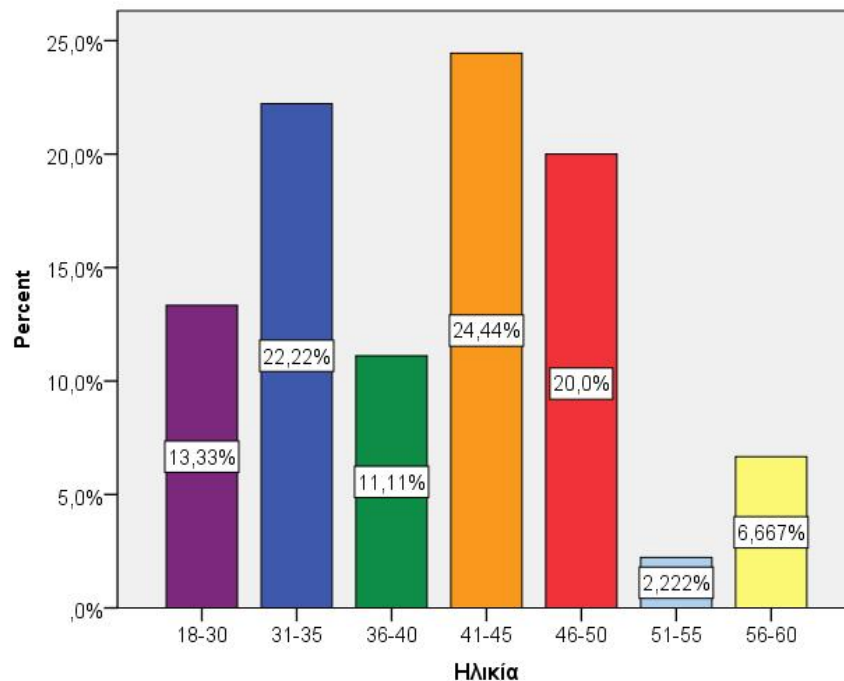
Η ηλικιακή κατάτμηση του προσωπικού του Ινστιτούτου Νευρολογίας και Γενετικής παρουσιάζεται πιο κάτω. Το 13.3% (6 άτομα) ήταν ηλικίας 18-30 ετών, το 22.2% (10 άτομα) ηλικίας 31-35 ετών, το 11.1% (5 άτομα) ηλικίας 36-40, 24.4% (11 άτομα) ηλικίας 41-45, 20% ηλικίας 46-50, ένα πολύ μικρό ποσοστό 2.2% (μόλις 1 άτομο) και τέλος το 6.7% (3 άτομα)

αποτελούν οι γηραιότεροι υπάλληλοι ηλικίας 56-60 χρονών. Παρατηρούμε ότι τα άτομα πάνω από 51 ετών ανέρχονται μόλις σε 4, αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι το ινστιτούτο εργάζεται μόνο τα τελευταία 25 περίπου χρόνο.

Πίνακας 5.1.2: Ηλικία

Μεταβλητή	Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Ηλικία	18-30	6	13,3
	31-35	10	22,2
	36-40	5	11,1
	41-45	11	24,4
	46-50	9	20,0
	51-55	1	2,2
	56-60	3	6,7
	Σύνολο		45

Σχεδιάγραμμα 5.1.2: Ηλικία



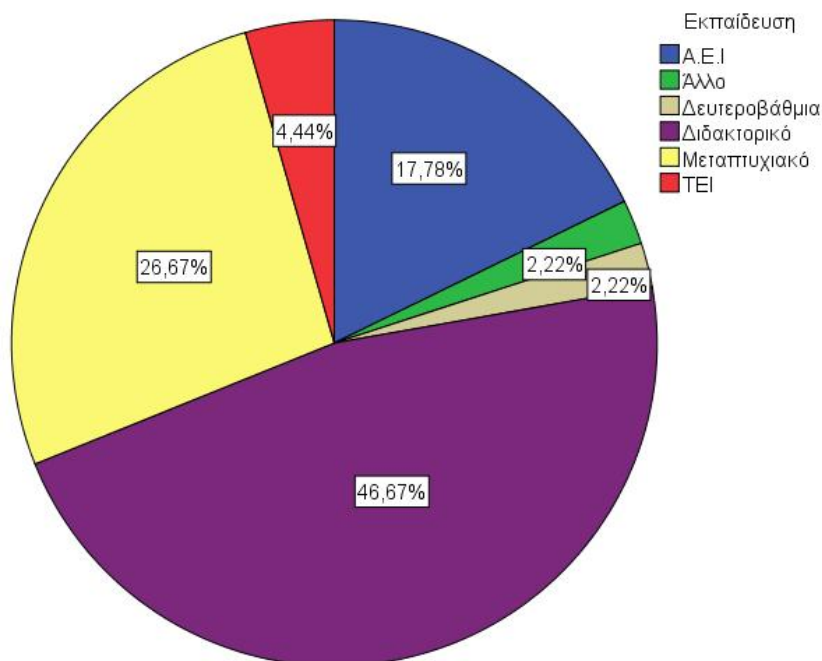
- **Εκπαίδευση**

Αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα σε ότι αφορά την εκπαίδευση. Μόλις ένα μόνο άτομο (2.2%) είναι απόφοιτος μόνο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ένα μικρό ποσοστό τις τάξης του 4.4% (2 άτομα) απόφοιτοι ΤΕΙ, ένα μεγαλύτερο ποσοστό, 17.8% (8 άτομα) κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ, ένα ακόμα πιο μεγάλο ποσοστό 26.7% (12 άτομα) έχουν και μεταπτυχιακό δίπλωμα, ενώ η μεγάλη πλειοψηφία 46.7% (21 άτομα) είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Αυτό δείχνει ότι στον οργανισμό απασχολούνται ιδιαίτερα καταρτισμένα άτομα.

Πίνακας 5.1.3: Εκπαίδευση

Μεταβλητή	Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια	1	2,2
	ΤΕΙ	2	4,4
	ΑΕΙ	8	17,8
	Μεταπτυχιακό	12	26,7
	Διδακτορικό	21	46,7
	Άλλο	1	2,2
	Σύνολο		45

Σχεδιάγραμμα 5.1.3: Εκπαίδευση



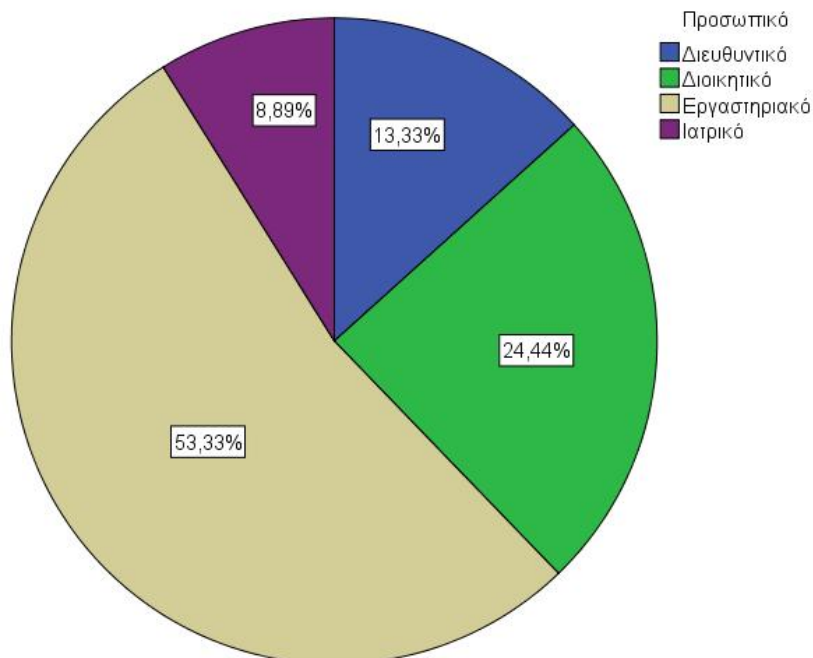
- Προσωπικό (Θέση εργασίας)

Όπως είναι φυσικό το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού είναι εργαστηριακό προσωπικό, το 53.3% (24 άτομα), 24.4% (11 άτομα) διοικητικό προσωπικό, 13.3% (6 άτομα) διευθυντικό προσωπικό και 8.9% (4 άτομα) ιατρικό προσωπικό.

Πίνακας 5.1.4: Προσωπικό

Μεταβλητή	Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Προσωπικό	Διευθυντικό	6	13,3
	Διοικητικό	11	24,4
	Εργαστηριακό	24	53,3
	Ιατρικό	4	8,9
	Σύνολο		45

Σχεδιάγραμμα 5.1.4: Προσωπικό



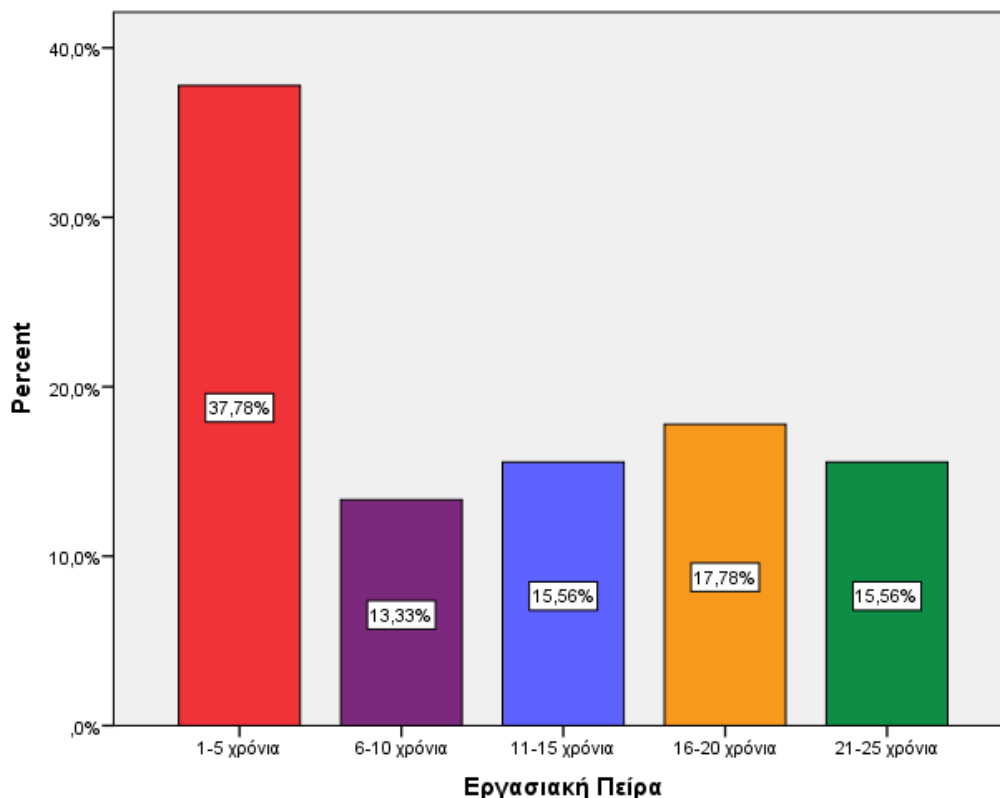
- **Εργασιακή πείρα**

Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού (37.8% που αντιστοιχεί σε 17 άτομα) είναι "νέοι" υπάλληλοι αφού δουλεύουν 1-5 χρόνια στον οργανισμό. Αυτό μας λέει ότι ο οργανισμός αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια αφού οι ανάγκες για προσωπικό να αυξήθηκαν. Ένα ποσοστό 13.3% (6 άτομα) δουλεύουν για 6-10 χρόνια, το 15.6% (7 άτομα) εργάζεται για 11-15, ένα 13.3% (6 άτομα) δουλεύουν για 6-10 χρόνια, ποσοστό 17.8% (8 άτομα) εργάζεται για 16-20, ένα 2.2% (1 άτομο) εργάζεται για 16-20 έτη και 15.6% (7 άτομα) για 21-25 χρόνια.

Πίνακας 5.1.5: Εργασιακή Πείρα

Μεταβλητή	Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Εργασιακή πείρα	1-5 χρόνια	17	37,8
	6-10 χρόνια	6	13,3
	11-15 χρόνια	7	15,6
	16-20 χρόνια	8	17,8
	21-25 χρόνια	7	15,6
	Σύνολο		45

Σχεδιάγραμμα 5.1.5: Εργασιακή Πείρα



ΜΕΡΟΣ Β' - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 42 ερωτήσεις, οι οποίες έγιναν με σκοπό να καταγραφεί η εταιρική κουλτούρα του προσωπικού του Ινστιτούτου. Η απαντητική κλίμακα είναι πενταβάθμια κλίμακα Likert (από 1 = διαφωνώ απόλυτα έως 5 = συμφωνώ απόλυτα).

Από τις 42 ερωτήσεις μόνο μια, η ερώτηση 40, θεωρείται ότι μετρά αρνητική κατεύθυνση ως προς την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού και έτσι επανακωδικοποιήθηκε για να μετρά όπως και οι υπόλοιπες 41 ερωτήσεις θετική κατεύθυνση.

Για κάθε μια από τις 42 ερωτήσεις μετρήθηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων που πήραμε. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που πήραμε. Οι ερωτήσεις με μέση βαθμολογία πάνω από 4 θεωρούνται ικανοποιημένοι από τον οργανισμό.

Με ροζ χρώμα έχουν σημειωθεί οι ερωτήσεις που έχουν μέση βαθμολογία πάνω από 4, με γαλάζιο αυτές που έχουν βαθμολογία μεταξύ 3 και 4, ενώ με κίτρινο αυτές που βαθμολογήθηκαν κατά μέσο όρο κάτω από 3.

Πίνακας 5.2.1: Εταιρική Κουλτούρα

A/A	Ερώτηση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
6	Είμαι πρόθυμος να ανταποκριθώ σε εργασιακές αλλαγές ως αποτέλεσμα νέων συνθηκών	4,49	0,626
7	Κυνηγώ τους στόχους μου με επιμονή αλλά και διακριτικότητα	4,58	0,583
8	Αισθάνομαι ανεξάρτητος και ελεύθερος να λειτουργήσω στην εργασία	3,91	0,973
9	Αποδέχομαι διαφορετικές απόψεις και γνώμες άλλων συναδέλφων	4,47	0,548
10	Δείχνω ενδιαφέρον και νοιάζομαι για τους συναδέλφους μου	4,58	0,583
11	Μου αρέσει η ομαδική δουλειά και αισθάνομαι άνετα όταν δίνεται η ευκαιρία να δουλέψω ως μέλος μιας ομάδας	4,58	0,723
12	Σέβομαι τους συναδέλφους μου και τους εκτιμώ για ποιοι ως άτομα	4,64	0,609
13	Αισθάνομαι δημιουργικός και μου αρέσει να σκέφτομαι νέους, καινοτόμους τρόπους για να κάνω αποτελεσματικότερα τη δουλειά μου	4,58	0,723

14	Εκτιμώ μια εργασία που μου προσφέρει δυνατότητες για προσωπική βελτίωση και εκμάθηση νέων πραγμάτων	4,87	0,344
15	Εργάζομαι σκληρά και διαθέτω επιπλέον χρόνο προκειμένου να ολοκληρώσω μια εργασία	4,76	0,435
16	Πιστεύω στην παράδοση και στους κανόνες λειτουργίας στον εργασιακό χώρο	4,56	0,813
17	Επιθυμώ να αναλαμβάνω νέες ευθύνες και αρμοδιότητες	4,49	0,727
18	Συμμορφώνομαι με προθυμία στους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης	4,49	0,695
19	Εκπληρώνω τις εργασιακές μου υποχρεώσεις με ενθουσιασμό και πάθος	4,44	0,867
20	Είμαι ανοικτός και δεκτικός σε νέες ιδέες	4,60	0,539
21	Λαμβάνω υπόψη μου τη γνώμη και την εμπειρία των συναδέλφων στην καθημερινότητα της εργασίας	4,64	0,570
22	Εμπνέομαι από νέες, καινοτόμες προτάσεις που αφορούν την υλοποίηση κάποιας απαιτητικής εργασίας	4,53	0,548
23	Θεωρώ τον εαυτό μου έναν επιμελή και σκληρά εργαζόμενο υπάλληλο	4,71	0,506
24	Η πιστή τήρηση των κανόνων λειτουργίας αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας στην επίτευξη στόχων	4,33	1,000
25	Προσπαθώ να αντιμετωπίζω με χιούμορ τις δύσκολες καταστάσεις	4,18	0,912
26	Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά τον χρόνο μου	4,07	0,863
27	Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι	3,87	0,968
28	Είμαι σίγουρος/η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου	3,93	1,053
29	Στη δουλειά μου μπορώ να είμαι ανταγωνιστικός	3,76	1,090
30	Ένα χαρακτηριστικό της εργασίας μου είναι ο ψηλός βαθμός οργάνωσης	4,27	0,863
31	Υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	4,09	0,900
32	Στην εργασία μου έχω ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	3,98	0,917
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου	4,02	0,866

34	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες προαγωγής μου	3,00	1,206
35	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου	3,91	0,996
36	Συνολικά είμαι ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες προαγωγής	4,07	0,780
37	Ο Οργανισμός στηρίζει την ισορροπία μεταξύ εργασιακή και προσωπικής ζωής	3,91	1,041
38	Το προσωπικό πληρώνεται με ένα ικανοποιητικό μισθολογικό πακέτο	3,69	1,041
39	Θυσιάζω από τον προσωπικό μου χρόνο για την εκτέλεση της εργασίας	4,51	0,549
40	Η Οικονομική κρίση που επικρατεί στον τόπο δεν έχει επηρεάσει τη δική μου εργασία και το Ινστιτούτο γενικότερα	2,18	1,353
41	Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής στο Ινστιτούτο	2,51	0,968
42	Νιώθω τον ίδιο ενθουσιασμό για την εργασία όπως στην αρχή που ξεκίνησα να εργάζομαι στο Ινστιτούτο	3,73	1,095
43	Αισθάνομαι ασφαλής στην δουλειά μου	3,40	1,156
44	Επαινούμαι για την καλή μου απόδοση	3,58	1,011
45	Η καινοτομία είναι σημαντικό χαρακτηριστικό για την εργασία μου	4,24	0,712
46	Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα	4,60	0,654
47	Είναι πολύ σημαντικό στην εργασία μου να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων	4,71	0,506

Παρατηρούμε ότι 28 από τις 42 ερωτήσεις έλαβαν μέση βαθμολογία πάνω από 4, άρα στη συντριπτική πλειοψηφία των ερωτήσεων για την εταιρική κουλτούρα οι εργαζόμενοι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Σε 12 ερωτήσεις μεταξύ 3 και 4, άρα σε ένα μεγάλο μέρος των ερωτήσεων τείνουν να συμφωνούν, ενώ μόνο σε 2 ερωτήσεις έβαλαν μέση βαθμολογία 2,18 και 2,51, αντίστοιχα και δεν συμφωνούν.

Τέλος, με τη χρήση των στατιστικών ελέγχων t-test και ANOVA (ανάλογα με την περίπτωση) έγιναν συγκρίσεις για να δούμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ κάθε μιας από τις 42 ερωτήσεις και των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Οι περιπτώσεις με τιμές p (p-values) κάτω από το επίπεδο σημαντικότητας 5% (=0.05) που καθορίσαμε αρχικά καταγράφηκαν στους παρακάτω πίνακες.

- **Φύλο και ερωτήσεις εταιρικής κουλτούρας**

Όσον αφορά το φύλο παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές με τις ερωτήσεις 11, 16, 30 και 42.

Από ότι φαίνεται στις γυναίκες αρέσει περισσότερο η ομαδική δουλειά και αισθάνονται άνετα όταν δίνεται η ευκαιρία να δουλέψουν ως μέλος μιας ομάδας σε σχέση με τους άντρες. Επίσης οι γυναίκες παρουσιάζονται πιο παραδοσιακές, να πιστεύουν στους κανόνες λειτουργίας στον εργασιακό χώρο, πιο οργανωτικές και πιο ενθουσιώδης, με τον ενθουσιασμό να παραμένει αμείωτος όπως και στην αρχή της καριέρας τους, σε σχέση με τον αντρικό φύλο.

Πίνακας 5.2.2: Φύλο και Εταιρική Κουλτούρα

A/A	Ερώτηση	Φύλο	Μέσος όρος	t	β.ε.	p-value
11	Μου αρέσει η ομαδική δουλειά και αισθάνομαι άνετα όταν δίνεται η ευκαιρία να δουλέψω ως μέλος μιας ομάδας	Θήλυ	4.81	2,386	23	0,026
		Άρρεν	4,26			
16	Πιστεύω στην παράδοση και στους κανόνες λειτουργίας στον εργασιακό χώρο	Θήλυ	4.77	2.144	43	0.038
		Άρρεν	4.26			
30	Ένα χαρακτηριστικό της εργασίας μου είναι ο ψηλός βαθμός οργάνωσης	Θήλυ	4.54	2.418	26	0.023
		Άρρεν	3.89			
42	Νιώθω τον ίδιο ενθουσιασμό για την εργασία όπως στην αρχή που ξεκίνησα να εργάζομαι στο Ινστιτούτο	Θήλυ	4.08	2.382	25	0.025
		Άρρεν	3.26			

- **Ηλικία και ερωτήσεις εταιρικής κουλτούρας**

Η ηλικία δεν έδειξε να αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα καμία από τις βαθμολογίες των 42 ερωτήσεων. Δηλαδή οι απαντήσεις που πήραμε στις ερωτήσεις για την εταιρική κουλτούρα δεν επηρεάζονται από την ηλικιακή ομάδα που ανήκει ο εργαζόμενος.

• Εκπαίδευση και ερωτήσεις εταιρικής κουλτούρας

Η εκπαίδευση παρουσίασε στις περισσότερες από τις ερωτήσεις στατιστικά σημαντικές διαφορές. Τέτοιες διαφορές παρουσιάστηκαν στις ερωτήσεις 12, 13, 16, 22, 24, 28 και 37. Λεπτομερή αποτελέσματα φαίνονται στον επόμενο πίνακα. Γενικά, και στις 7 ερωτήσεις, παρατηρείται η τάση τα άτομα που έτυχαν μόνο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να βαθμολογούν με χαμηλότερη βαθμολογία.

Πίνακας 5.2.3: Εκπαίδευση και Εταιρική Κουλτούρα

A/A	Ερώτηση	Εκπαίδευση	Μέσος όρος	F	p-value
12	Σέβομαι τους συναδέλφους μου και τους εκτιμώ για το ποιοι είναι ως άτομα	Δευτεροβάθμια	3.00	2.844	0.028
		ΤΕΙ	5.00		
		ΑΕΙ	5.00		
		Μεταπτυχιακό	4.50		
		Διδακτορικό	4.62		
		Άλλο	5.00		
13	Αισθάνομαι δημιουργικός και μου αρέσει να σκέφτομαι νέους, καινοτόμους τρόπους για να κάνω αποτελεσματικότερα τη δουλειά μου	Δευτεροβάθμια	1.00	13.878	0.000
		ΤΕΙ	4.00		
		ΑΕΙ	4.88		
		Μεταπτυχιακό	4.75		
		Διδακτορικό	4.57		
		Άλλο	5.00		
16	Πιστεύω στην παράδοση και στους κανόνες λειτουργίας στον εργασιακό χώρο	Δευτεροβάθμια	2.00	3.047	0.020
		ΤΕΙ	5.00		
		ΑΕΙ	4.88		
		Μεταπτυχιακό	4.42		
		Διδακτορικό	4.57		
		Άλλο	5.00		
22	Εμπνέομαι από νέες, καινοτόμες προτάσεις που αφορούν την υλοποίηση κάποιας απαιτητικής εργασίας	Δευτεροβάθμια	3.00	2.805	0.029
		ΤΕΙ	4.50		
		ΑΕΙ	4.63		
		Μεταπτυχιακό	4.33		

		Διδακτορικό	4.67		
		Άλλο	5.00		
24	Η πιστή τήρηση των κανόνων λειτουργίας αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας στην επίτευξη στόχων	Δευτεροβάθμια	2.00	3.409	0.012
		ΤΕΙ	5.00		
		ΑΕΙ	5.00		
		Μεταπτυχιακό	3.83		
		Διδακτορικό	4.38		
		Άλλο	5.00		
28	Είμαι σίγουρος/η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου	Δευτεροβάθμια	3.00	3.946	0.005
		ΤΕΙ	4.50		
		ΑΕΙ	5.00		
		Μεταπτυχιακό	3.33		
		Διδακτορικό	3.81		
		Άλλο	5.00		
37	Ο Οργανισμός στηρίζει την ισορροπία μεταξύ εργασιακή και προσωπικής ζωής	Δευτεροβάθμια	2.00	2.940	0.024
		ΤΕΙ	5.00		
		ΑΕΙ	4.63		
		Μεταπτυχιακό	3.42		
		Διδακτορικό	3.90		
		Άλλο	4.00		

- **Προσωπικό και ερωτήσεις εταιρικής κουλτούρας**

Σε τρεις ερωτήσεις έδωσε στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με το προσωπικό (ερωτήσεις 9, 18 και 43). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το ιατρικό προσωπικό τείνει να έχει τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία και στις τρεις ερωτήσεις. Δηλαδή τείνει να μην αποδέχεται διαφορετικές απόψεις και γνώμες άλλων συναδέλφων, σε γενικές γραμμές δεν συμμορφώνονται με προθυμία στους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης και δεν αισθάνονται ασφαλής στην δουλειά τους.

Πίνακας 5.2.4: Προσωπικό και Εταιρική Κουλτούρα

A/A	Ερώτηση	Προσωπικό	Μέσος όρος	F	p-value
9	Αποδέχομαι διαφορετικές απόψεις και γνώμες άλλων συναδέλφων	Διευθυντικό	4.50	3.696	0.019
		Διοικητικό	4.73		
		Εργαστηριακό	4.46		
		Ιατρικό	3.75		
18	Συμμορφώνομαι με προθυμία στους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης	Διευθυντικό	4.67	2.874	0.048
		Διοικητικό	4.82		
		Εργαστηριακό	4.42		
		Ιατρικό	3.75		
43	Αισθάνομαι ασφαλής στην δουλειά μου	Διευθυντικό	3.67	3.957	0.014
		Διοικητικό	3.27		
		Εργαστηριακό	3.67		
		Ιατρικό	1.75		

- **Εργασιακή πείρα και ερωτήσεις εταιρικής κουλτούρας**

Οι ερωτήσεις 28 και 30 παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% σε ότι αφορά την εργασιακή πείρα των υπαλλήλων. Σίγουροι για την έκταση της εξουσίας που έχουν στη δουλειά τους με χαρακτηριστικό της εργασίας τους τον υψηλό βαθμό οργάνωσης παρουσιάζονται με μεγαλύτερη βαθμολογία οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι.

Πίνακας 5.2.5: Εργασιακή Πείρα και Εταιρική Κουλτούρα

A/A	Ερώτηση	Εργασιακή Πείρα	Μέσος όρος	F	p-value
28	Είμαι σίγουρος/η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου	1-5 χρόνια	3.24	5.032	0.002
		6-10 χρόνια	4.17		
		11-15 χρόνια	4.43		
		16-20 χρόνια	4.00		
		21-25 χρόνια	4.86		
30	Ένα χαρακτηριστικό της εργασίας μου είναι ο ψηλός βαθμός οργάνωσης	1-5 χρόνια	4.00	2.627	0.049
		6-10 χρόνια	3.67		
		11-15 χρόνια	4.43		
		16-20 χρόνια	4.75		
		21-25 χρόνια	4.71		

Σε αυτό το σημείο έγιναν όλες οι συγκρίσεις μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τη χρήση χ^2 ελέγχου αλλά δεν βρέθηκε να υπάρχει καμία στατιστική σημαντική διαφορά μεταξύ των μεταβλητών παρά μόνο μεταξύ των μεταβλητών ηλικιακή ομάδα και εργασιακή πείρα με p-value ίση με 0.024. Η ύπαρξη της εξάρτησης αυτής είναι λογικό να υπάρχει αφού όσο μεγαλύτερο είναι ένα άτομο ηλικιακά τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η εργασιακή του πείρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Το δείγμα μας αποτελείτο από 45 υπαλλήλους, εκ των οποίων το 57.8% ήταν γυναίκες, ενώ το 42.2% άνδρες. Το 91,1% είναι άτομα μικρότερα από 50 ετών, με το 37,7% των υπαλλήλων να εργοδοτούνται από τον οργανισμό μόλις 1-5 χρόνια. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού είναι εργαστηριακό προσωπικό, με ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, 46,7%, να είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου, γεγονός που καταδεικνύει και την υψηλή κατάρτιση που διακατέχει το προσωπικό του ινστιτούτου.

Από τον συγκεντρωτικό πίνακα με τη μέση βαθμολογία των 42 ερωτήσεων που παρουσιάζουν την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού πήραμε ότι τον υψηλότερο μέσο όρο κατέχει η δήλωση “Εκτιμώ μια εργασία που μου προσφέρει δυνατότητες για προσωπική βελτίωση και εκμάθηση νέων πραγμάτων” και αυτό φαίνεται λογικό μιας και στο ινστιτούτο εργοδοτούνται κυρίως ερευνητές, που σκοπός της έρευνας τους είναι να εργάζονται για να εξάγουν πρωτότυπα αποτελέσματα. Ενώ τις δύο χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες πήραν, η δήλωση “Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής στο Ινστιτούτο” που έγκειται στο γεγονός ότι η οικονομική κρίση επηρέασε και τον οργανισμό με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής για τους εργαζόμενους, και η δήλωση “Η Οικονομική κρίση που επικρατεί στον τόπο δεν έχει επηρεάσει τη δική μου εργασία και το Ινστιτούτο γενικότερα” γεγονός που δείχνει επίσης πόσο η οικονομική κρίση επηρέασε τον οργανισμό.

Παρατηρούμε επιπλέον ότι σε δύο δηλώσεις που αναφέρονται στους ξεκάθαρους στόχους και την ξεκάθαρη φιλοσοφική καθοδήγηση (ερωτήσεις 27 και 32) οι υπάλληλοι δεν έδειξαν να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Απόλυτα ικανοποιημένοι δεν είναι και σε ότι αφορά, την ελευθερία και εξουσία εργασίας, ανταγωνιστικότητα, τις προσδοκίες προαγωγής, τις εργασιακές συνθήκες, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, το μισθολογικό πακέτο, τον ενθουσιασμό, την ασφάλεια και την επιβράβευση που θα έπρεπε να τυγχάνουν από τον οργανισμό.

Οι δηλώσεις 6, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24 και 39 αφορούν το σημερινό επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων στον οργανισμό. Όλες αυτές οι δηλώσεις συγκέντρωσαν μέση βαθμολογία πάνω από 4 και έτσι γενικά χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ως αφοσιωμένους στην εργασία τους.

Τέλος, σε ότι αφορά το συμπερασματολογικό μέρος, παρουσιάστηκαν διαφορές στα πιο κάτω.

Στις γυναίκες αρέσει περισσότερο η ομαδική δουλειά και αισθάνονται άνετα όταν δίνεται η ευκαιρία να δουλέψουν ως μέλος μιας ομάδας σε σχέση με τους άντρες. Επίσης οι γυναίκες παρουσιάζονται πιο παραδοσιακές, να πιστεύουν στους κανόνες λειτουργίας στον εργασιακό χώρο, πιο οργανωτικές και πιο ενθουσιώδης, με τον ενθουσιασμό να παραμένει αμείωτος όπως και στην αρχή της καριέρας τους, σε σχέση με το αντρικό φύλο.

Άτομα που έτυχαν μόνο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έδειξαν σε σχέση με τους πιο καταρτισμένους συναδέλφους τους ότι τείνουν να μην σέβονται τους συναδέλφους τους και να μην τους εκτιμούν για το ποιοι είναι ως άτομα, δεν αισθάνονται ιδιαίτερα δημιουργικοί και δεν σκέφτονται νέους, καινοτόμους τρόπους για να κάνουν αποτελεσματικότερα τη δουλειά τους, δεν πιστεύουν στην παράδοση και στους κανόνες λειτουργίας στον εργασιακό χώρο, δεν εμπνέονται από νέες, καινοτόμες προτάσεις που αφορούν την υλοποίηση κάποιας απαιτητικής εργασίας, δεν πιστεύουν ότι η τήρηση των κανόνων λειτουργίας αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας στην επίτευξη στόχων, δεν είναι σίγουροι για την έκταση της εξουσίας που έχουν στη δουλειά τους και δεν πιστεύουν ότι ο οργανισμός στηρίζει την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής.

Το ιατρικό προσωπικό τείνει να μην αποδέχεται διαφορετικές απόψεις και γνώμες άλλων συναδέλφων, σε γενικές γραμμές δεν συμμορφώνονται με προθυμία στους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης και δεν αισθάνονται ασφαλής στην δουλειά τους.

Οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι παρουσιάζονται πιο σίγουροι για την έκταση της εξουσίας που έχουν στη δουλειά τους με χαρακτηριστικό της εργασίας τους τον ψηλό βαθμό οργάνωσης.

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένας οργανισμός θα πρέπει συνεχώς να αξιολογείται ούτως ώστε να μπορεί να βελτιώνεται και να επιβιώνει με τα νέα δεδομένα. Από τα παραπάνω αποτελέσματα και τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε μπορούν να γίνουν κάποιες προτάσεις - εισηγήσεις για να βελτιωθούν οι λειτουργίες του οργανισμού.

Καταρχάς, σε κάθε λειτουργία του ινστιτούτου θα πρέπει να καθορίζονται στους εργαζόμενους ξεκάθαροι στόχοι και να υπάρχει εξαρχής μια ξεκάθαρη κατευθυντήρια γραμμή την οποία θα ακολουθούν οι εργαζόμενοι.

Να γίνουν προσπάθειες για να εξευρεθούν οι οικονομικοί πόροι, ούτως ώστε να δοθούν στους υπαλλήλους περισσότερα κίνητρα για να μπορέσουν να εργάζονται με αμείωτο το ενδιαφέρον. Θα μπορούσε επίσης να δοθεί η δέσμευση ότι όταν θα ανασάνει οικονομικά ο οργανισμός θα επωφεληθούν οι εργαζόμενοι.

Θα πρέπει να δοθεί περισσότερη εξουσία και ελευθερία στην εργασία για να μπορέσουν να νιώσουν ελεύθεροι οι εργαζόμενοι να εργαστούν.

Να βελτιωθούν οι εργασιακές συνθήκες.

Να επιβραβεύονται οι υπάλληλοι για την αφοσίωση και την εργατικότητα τους, με όχι κατ' ανάγκη οικονομικά κίνητρα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Allen N. and J. Meyer**, (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
2. **Aswathappa, K.** (2003). *Organizational Behaviour*, Bangalore: Publishing House.
3. **Balfour D. and B. Wechsler**, (1996), “Organisational commitment: Antecedents and outcomes in public organisations”, *Public Productivity and Management Review*, Vol. 29, pp. 256-277.
4. **Barber L., Hayday S. and S. Bevan**, (1999), “From people to profits”, IES Report 355
5. **Baumeister R. and M. Leary**, (1995), “The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation”, *Psychological Bulletin*, Vol. 117, pp. 497-529.
6. **Brightman H. J. and L. Sayeed**, (1990), “The Pervasiveness of Senior Management’s View of the Cultural Gaps within a division”, *Group Organizational Studies*. Vol. 15. Pp. 226-278. Sage Publications, Inc.
7. **Brown M.**, (1969), “Identification and some conditions of organizational involvement”, *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
8. **CIPD**, (2001), “Employers’ perceptions of the psychological contract”, CIPD Report 112
9. **Cohen A.**, (1991), “Career stage as a moderator of the relationship between organisational commitment and its outcomes: A meta-analysis”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64, pp. 253-268.
10. **Cohen A. and U.E. Gattiker**, (1994), “Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis”, *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157.
11. **Cohen A.**, (1993), “Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis”, *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 14, pp. 143-159.
12. **Collins J.C. and J.I. Porras**, (2000), “Built to last: successful habits of visionary companies”, (3rd edition), London: Random House Business Books.
13. **Cook J and T. Wall**, (1980), “New work attitude measures of trust, organisational commitment and personal need nonfulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, pp. 39-52.
14. **Denison D. R.**, (1984), Bringing corporate culture to the bottom line, *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.

15. **Dunham R., Grube J. and M. Castaneda**, (1994), “Organisational Commitment: The utility of an integrative definition”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 370-380.
16. **Gaertner K. and S. Nollen**, (1989), “Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization”, *Human Relations*, Vol. 42, pp. 975-991.
17. **Green S., Anderson S. and S. Shivers**, (1996), “Demographics and organisational influences on leader-member exchange and related work attitudes”, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 66, pp. 203-214.
18. **Grover S. and K. Crooker**, (1995), “Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on organisational attachment”, *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 271-288
19. **Grusky**, (1966), “Career mobility and organizational commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
20. **Hall D.T., Schneider B. and H.T. Nygren**, (1970), “Personal factors in organizational identification”, *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
21. **Handy C.**, (1993), *Understanding Organizations*, London. Penguin Books.
22. **Harrison R. and H. Stokes**, (1992), *Diagnosing Organizational Culture*, Amsterdam: Pfeiffer & Company.
23. **Hellriegel D., Slocum Jr. J. W., and R.W. Woodman**, (2001), *Organizational Behaviour*, 9th Edition. Sydney: Thomson Learners.
24. **Hofstede G.**, (1990), *Culture’s Consequences: International Differences in work Values*, Beverley Hills California: Sage. □ related
25. **Hogg M., Terry D. and K. White**, (1995), “A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory”, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 58, pp. 255-269.
26. **Jones R. G.**, (2001), *Organizational Theory -Text and cases*, 3rd Edition. Delhi. Pearson Education Inc.
27. **Iaffaldano M. and P. Muchinsky**, (1985), “Job satisfaction and job performance: A meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, Vol. 97, pp. 251-273.
28. **Kanter R.**, (2001), *Evolve*, Boston: Harvard Business School Press.
29. **Kotter, J. P. and J. L. Heskett**, (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Maxwell McMillan International.
30. **Kramer R.**, (1999), “Trust and distrust in organisations: Emerging perspectives, enduring questions”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 569-598.

31. **Mathieu J. and D. Zajac**, (1990), “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.
32. **Mcewan T.**, (2001), *Managing Values and Beliefs in Organizations*, New York: Prentice Hall.
33. **McFarlin D. and P. Sweeney**, (1992), “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 626-637.
34. **Meyer J.**, (1997), “Organisational commitment”, *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, Vol. 12, pp. 175-228.
35. **Meyer J. P. and N. J. Allen**, (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
36. **Mignerey J., Rubin R. and W. Gordon**, (1995), “Organisational entry: An investigation of newcomer communication behaviour and uncertainty”, *Communication Research*, Vol. 22, pp. 54-85.
37. **Moorhead G. and R. W. Griffin**, (1995), *Organizational Behaviour*, 4th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
38. **Moorhead G. and R. W. Griffin**, (2001), *Organizational Behaviour*, 5th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
39. **Mowday R., Steers R. and L. Porter**, (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
40. **Mullins L.**, (1999), *Management and Organizational Behaviour*, 5th Edition. Portsmouth: Pitman Publishing.
41. **Nystrom P.**, (1990), “Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers”, *Group and Organisational Studies*, Vol. 15, 296-312.
42. **O’Malley M.**, (2000), *Creating commitment*, John Wiley & Sons. Chichester
43. **Parks M. and K. Floyd**, (1996), “Meanings for closeness and intimacy in friendship”, *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 13, pp. 85-107.
44. **Peters T. J. and R. H. Jr. Waterman**, (1982), *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, New York: Harper and Row.
45. **Petty M. M., Beadles N. A., Lowery C. M., Chapman D. F. and D. W. Connel**, (1995), “Relationships between Organizational Culture and Organizational Performance”, *Psychological Reports*. Vol. 76. pp. 483-492.

46. **Premack S. and J. Wanous**, (1985), “A meta-analysis of realistic job preview experiments”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, pp. 706-719.
47. **Robbins S.**, (2001), *Organisational Behavior*, Prentice Hall.
48. **Robbins S. P.**, (2003), *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall.
49. **Robinson D., Perryman S. and S. Hayday**, (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Brighton, Institute for Employment Studies.
50. **Rusbult C. and B. Buunk**, (1993), “Commitment processes in close relationships: An interdependence analysis”, *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 10, pp. 175-204.
51. **Saiyadin M.S**, (2003), *Organisational Behaviour*, Tata McGraw-Hill Education.
52. **Schein E. H.**, (1985-2005), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., Jossey-Bass.
53. **Scholl R.W.**, (1981), “Differentiating commitment from expectancy as a motivating force”, *Academy of management Review*, 6, 589-599.
54. **Settoon R., Bennet N. and R. Liden**, (1996), “Social exchange in organisations: Perceived organisational support, leader member exchange, and employee reciprocity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 219-227.
55. **Schwarzwald J., Koslowsky M. and B. Shalit**, (1992), “A field study of employees’ attitudes and behaviours after promotion decisions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 511-514.
56. **Sheridan J. E.**, (1992), “Organizational Culture and Employee Retention”, *Academy of Management Journal*. Vol. 35, pp. 1036-1056.
57. **Sturges J., Guest D., Conway N. and K. Mackenzie Davey**, (2002), “A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work”, *Journal of Organizational Behavior*, 23.
58. **The Families and Work Institute**, (1998), Reported in *USA Today*, July, No. 43.
59. **Troy K.**, (1998), *Managing the corporate brand*, The Conference Board, New York.
60. **Vandenberg R. and C. Lance**, (1992), “Satisfaction and organizational commitment”, *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 153-167.
61. **Walker Information Inc.**, (2000), “Employee commitment and the bottom line: Ethical Issues in the Employer-Employee Relationship”, Work, USA.
62. www.cing.ac.cy

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α – Προσωπικά Στοιχεία

Απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σημειώνοντας √ στην κατάλληλη εναλλακτική.

1. Φύλο

- Άρρεν Θήλυ

2. Ηλικία

- 18 – 30 46 – 50
 31 – 35 51 – 55
 36 – 40 56 – 60
 41 – 45 61 - ...

3. Εκπαίδευση

- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών
 Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών
 Απόφοιτος Α.Ε.Ι
 Απόφοιτος Τ.Ε.Ι
 Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
 Άλλο

4. Ποια από τις Ακόλουθες Κατηγορίες Περιγράφει Καλύτερα τη Θέση σας στον Οργανισμό;

- Διευθυντικό Προσωπικό
 Εργαστηριακό Προσωπικό
 Ιατρικό Προσωπικό
 Διοικητικό Προσωπικό

5. Έτη Προϋπηρεσίας στον Οργανισμό

- 1 – 5
 6 – 10
 11 – 15
 16 – 20
 21 – 25
 26 - ...

ΜΕΡΟΣ Β – Εταιρική Κουλτούρα

Βαθμολογείστε τις ακόλουθες προτάσεις, ανάλογα τον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτές.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

A/A		1	2	3	4	5
6	Είμαι πρόθυμος να ανταποκριθώ σε εργασιακές αλλαγές ως αποτέλεσμα νέων συνθηκών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Κυνηγώ τους στόχους μου με επιμονή αλλά και διακριτικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Αισθάνομαι ανεξάρτητος και ελεύθερος να λειτουργήσω στην εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Αποδέχομαι διαφορετικές απόψεις και γνώμες άλλων συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Δείχνω ενδιαφέρον και νοιάζομαι για τους συναδέλφους μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Μου αρέσει η ομαδική δουλειά και αισθάνομαι άνετα όταν δίνεται η ευκαιρία να δουλέψω ως μέλος μίας ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Σέβομαι τους συναδέλφους μου και τους εκτιμώ για ποιοι είναι ως άτομα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Αισθάνομαι δημιουργικός και μου αρέσει να σκέφτομαι νέους, καινοτόμους τρόπους για να κάνω αποτελεσματικότερα τη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Εκτιμώ μία εργασία που μου προσφέρει δυνατότητες για προσωπική βελτίωση και εκμάθηση νέων πραγμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Εργάζομαι σκληρά και διαθέτω επιπλέον χρόνο προκειμένου να ολοκληρώσω μία εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Πιστεύω στην παράδοση και στους κανόνες λειτουργίας στον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A/A		1	2	3	4	5
	εργασιακό χώρο					
17	Επιθυμώ να αναλαμβάνω νέες ευθύνες και αρμοδιότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Συμμορφώνομαι με προθυμία στους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Εκπληρώνω τις εργασιακές μου υποχρεώσεις με ενθουσιασμό και πάθος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Είμαι ανοιχτός και δεκτικός σε νέες ιδέες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Λαμβάνω υπόψη μου τη γνώμη και την εμπειρία των συναδέλφων στην καθημερινότητα της εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Εμπνέομαι από νέες, καινοτόμες προτάσεις που αφορούν την υλοποίηση κάποιας απαιτητικής εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Θεωρώ τον εαυτό μου έναν επιμελή και σκληρά εργαζόμενο υπάλληλο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Η πιστή τήρηση των κανόνων λειτουργίας αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας στην επίτευξη στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Προσπαθώ να αντιμετωπίζω με αισιοδοξία και χιούμορ τις δύσκολες καταστάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά τον χρόνο μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Είμαι σίγουρος/η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Στη δουλειά μου μπορώ να είμαι ανταγωνιστικός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Ένα χαρακτηριστικό της εργασίας μου είναι ο ψηλός βαθμός οργάνωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Στην εργασία μου έχω ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A/A		1	2	3	4	5
34	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες προαγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Συνολικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Ο Οργανισμός στηρίζει την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Το προσωπικό πληρώνεται με ένα ικανοποιητικό μισθολογικό πακέτο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Θυσιάζω από τον προσωπικό μου χρόνο για την εκτέλεση μιας εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Η Οικονομική κρίση που επικρατεί στον τόπο έχει επηρεάσει τη δική μου εργασία και το Ινστιτούτο γενικότερα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής στο Ινστιτούτο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Νιώθω τον ίδιο ενθουσιασμό για την εργασία όπως την αρχή που ξεκίνησα να εργάζομαι στο Ινστιτούτο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Αισθάνομαι ασφαλής στην δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Επαινούμαι για την καλή μου απόδοση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Η καινοτομία είναι σημαντικό χαρακτηριστικό για την εργασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Είναι πολύ σημαντικό στην εργασία μου να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>