

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διερεύνηση Έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας και Επιχειρηματικής Ηθικής σε Οργανισμούς που Δραστηριοποιούνται στην Κύπρο.

Αδάμος Αδάμου

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

Μάιος 2022

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διερεύνηση Έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας και Επιχειρηματικής Ηθικής σε Οργανισμούς που Δραστηριοποιούνται στην Κύπρο.

Αδάμος Αδάμου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Αδάμος Αδάμου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2022

Περίληψη

Οι επαγγελματικοί οργανισμοί αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας και η εργασία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του ανθρώπου. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό, οι επιχειρήσεις μέσω της οργανωσιακής τους κουλτούρας θα μπορούσαν να συμβάλουν καταλυτικά στη χάραξη μιας ηθικής κοινωνικής κουλτούρας και συνείδησης που αυτό θα συνέτεινε ευρύτερα στην βελτιστοποίηση της κοινωνίας.

Οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν μακροπρόθεσμα το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, πρέπει να συμβαδίζουν με τα δεδομένα της εποχής. Τα τελευταία χρόνια συζητείται η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής που άρχισε να εφαρμόζεται σε πολλούς οργανισμούς.

Στην παρούσα διατριβή γίνεται μια προσπάθεια διερεύνησης της οργανωσιακής κουλτούρας των οργανισμών που εφαρμόζεται σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο και η πιθανή ύπαρξη της έννοιας της επιχειρηματικής ηθικής σε αυτούς. Παράλληλα, διερευνάται ο συσχετισμός των εννοιών της οργανωσιακής κουλτούρας και της επιχειρηματικής ηθικής.

Για τη συλλογή των δεδομένων έγινε ποσοτική έρευνα και συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για το ερωτηματολόγιο και το σκοπό της παρούσας έρευνας είναι βολικό και σκόπιμο, αφού διανεμήθηκε σε άτομα του οικογενειακού περιβάλλοντος μου, σε φίλους και συνεργάτες τα οποία ζουν και εργάζονται σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο.

Η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά την έρευνα, δεικνύουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα σε ένα οργανισμό είναι έννοια αλληλένδετη με την έννοια της επιχειρηματικής ηθικής. Η επιχειρηματική ηθική καλλιεργείται και εφαρμόζεται μέσω δομών και πρακτικών που εκκολάπτονται μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Διαφάνηκε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα σε οργανισμούς στην Κύπρο εξελίσσεται προς την κατεύθυνση μιας πιο ανθρώπινης πτυχής και ότι η επιχειρηματική ηθική, αν και βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, ενσωματώνεται σταδιακά σε αυτή.

Summary

Professional organizations constitute an important part of society and work is an integral part of everyday life. With this in mind, companies through their organizational culture could make a catalytic contribution to the development of an ethical social culture and consciousness that would contribute to the wider optimization of society.

Businesses, in order to maintain their competitive advantage in the long run, must keep up with the data of the time. In recent years, the concept of business ethics has been discussed and started to be applied in many organizations.

In the present dissertation an attempt is made to investigate the organizational culture of the organizations that is applied in the ones that are active in Cyprus and the possible existence of the concept of business ethics in them. At the same time, the correlation between the concepts of organizational culture and business ethics is explored.

Quantitative research was conducted for data collection and specifically the method of the questionnaire was used. The sample used for the questionnaire and the purpose of this research is convenient and appropriate as it was distributed to people in my family environment, to friends and associates who live and work in organizations operating in Cyprus.

The analysis of the data collected during the research, shows that the organizational culture in an organization is a concept interrelated with the concept of business ethics. Business ethics is cultivated and applied through structures and practices that emerge through the organizational culture of the organization. It became clear that the organizational culture in organizations in Cyprus is evolving towards a more human aspect and that business ethics, although at an early stage, is gradually being integrated into it.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου, Δρ. Μιχάλη Σωκράτους, για την άμεση ανταπόκριση του, καθώς και την ουσιαστική και πολύτιμη βοήθεια του καθ' όλη την πορεία μου κατά τη συγγραφή και εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγο μου για τη στήριξη της και την υπομονή της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους αφιέρωσαν μέρος του πολύτιμου χρόνου τους για να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια που τους αποστάλθηκαν.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 - Το Πρόβλημα	9
1.1. Διατύπωση	9
1.2. Σκοπός	9
1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα	11
Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	12
2.1. Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, από που πηγάζει και ποιες είναι οι διαστάσεις- τυπολογίες ανάπτυξης της σε ένα οργανισμό;	12
2.1.1. Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα;	12
2.1.2. Πηγές της οργανωσιακής κουλτούρας	14
2.1.3. Διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας	16
2.2. Πως συνδέεται μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα με την επίτευξη των στόχων και την προώθηση των πολιτικών ενός οργανισμού;	21
2.2.1. Ισχυρή και αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα	21
2.2.2. Ηγέτες με θετική οργανωσιακή κουλτούρα	26
2.2.3. Αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας	27
2.3. Με ποιο τρόπο μπορούν να αναπτυχθούν στρατηγικές οργανωσιακής κουλτούρας που να προωθούν την πολιτική της επιχειρηματικής ηθικής;	31
2.3.1. Ο ρόλος της ηθικής στην επιχείρηση	31
2.3.2. Η επιχειρηματική ηθική ως ιδέα	33
2.3.3. Κοινωνική εταιρική ευθύνη	35
2.3.4. Εργαζόμενοι και Επιχειρηματική Ηθική	36
Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία	37
3.1. Πραγματοποίηση της έρευνας	37
3.2. Ο σχεδιασμός της έρευνας	38
3.3. Δειγματοληψία - Παραδοχές	40
Κεφάλαιο 4 - Αποτελέσματα έρευνας	41
4.1. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας	41
Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα	80
5.1. Συμπεράσματα	80
5.2. Μειονεκτήματα Έρευνας- Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα	83
Βιβλιογραφία	85
Παράρτημα Α	90
Παράρτημα Β	94

Κεφάλαιο 1 - Το Πρόβλημα

1.1. Διατύπωση

Οι επαγγελματικοί οργανισμοί αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας και η εργασία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του ανθρώπου. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό, οι επιχειρήσεις μέσω της οργανωσιακής τους κουλτούρας θα μπορούσαν να συμβάλουν καταλυτικά στη χάραξη μιας ηθικής κοινωνικής κουλτούρας και συνείδησης, που αυτό θα συνέτεινε ευρύτερα στην βελτιστοποίηση της κοινωνίας.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων, εμφανίστηκε στο προσκήνιο ο όρος της επιχειρηματικής ηθικής για τον οποίο έχουν διατυπωθεί διάφορες προσεγγίσεις. Ένας όρος ο οποίος συνδέεται μεταξύ άλλων με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Porter (Bonny, 2000), σε ένα κόσμο που είναι ευαισθητοποιημένος με κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, η ίδια η επιχειρηματική ηθική θα αποτελέσει αιτία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το κοινωνικό σύνολο σήμερα είναι σε ένα μεγάλο βαθμό ευαισθητοποιημένο σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, οπότε μια επιχείρηση η οποία θέλει να παραμείνει μακροπρόθεσμα κερδοφόρα πρέπει να διατηρεί την καλή υπόληψη της και δέσμευση της σε σύγχρονα θέματα όπως είναι μεταξύ άλλων μια εταιρική κοινωνική ευθύνη που είναι προσανατολισμένη στην προστασία του περιβάλλοντος, στη βιώσιμη ανάπτυξη και στην συνεχή αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων της.

1.2. Σκοπός

Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα επιχειρηματικό στίβο με έντονα ευμετάβλητο περιβάλλον και για να αποφύγουν τον «επιχειρηματικό θάνατο» είναι αδήριτη ανάγκη να διατηρούν συνεχώς το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα πρέπει να έχουν ως στρατηγικό στόχο την εφαρμογή της έννοιας της επιχειρηματικής ηθικής για να συμβαδίζουν με τις τάσεις του κοινωνικού

περίγυρου. Η εφαρμογή της έννοιας της επιχειρηματικής ηθικής, αφενός αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που διασφαλίζει την καλή φήμη της και συνεχή υποστήριξη της (Καλογεροπούλου & Μουρδουκούτας, 2012) και αφετέρου αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που οργανώνεται και δομείται μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας (Rea, Kolp, Ritz, & Steward, 2016)

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης το αποτελούν οι εργαζόμενοι της και η ικανοποίησή τους κρίνεται καθοριστική για την επιτυχημένη της δραστηριότητα. Η συμπεριφορά των εργαζομένων συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Σύμφωνα με την Rapp (Rapp, 2015), ιδρυτή και Διευθύνουσα Σύμβουλο της Bottlenotes, η υγιής κουλτούρα σε μια επιχείρηση έχει τη δύναμη να εμπνέει τους εργαζομένους να προχωρούν και να κινούν βουνά υποστηρίζοντας ο ένας τον άλλο.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Κύπρο ανήκουν στον τριτογενή τομέα της οικονομικής δραστηριότητας και ως εκ τούτου η πορεία τους βασίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στο προσωπικό τους. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω θεωρίες, οι επιχειρήσεις στην Κύπρο πρέπει να επενδύσουν στην οργανωσιακή τους κουλτούρα και να την τροχοδρομήσουν στην εφαρμογή της έννοιας της επιχειρηματικής ηθικής. Κατ' αυτό τον τρόπο θα αυξήσουν τις πιθανότητες της μακροχρόνιας και πετυχημένης πορείας τους.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα σε μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει μια πολιτική και να λειτουργήσει ως εργαλείο προώθησής της. Για την παρούσα έρευνα η πολιτική που εξετάζεται είναι η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής.

Μετά από μια μεγάλη οικονομική κρίση και ένεκα της πανδημίας που μαστίζει τον πλανήτη, η παρούσα διατριβή κρίνεται ως χρήσιμο εργαλείο για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο εκ των οποίων πολλές πρέπει να αναθεωρήσουν συμπεριφορές και πολιτικές τους για να παραμείνουν βιώσιμες. Και πέραν αυτού, να

κατευθύνουν τη λειτουργία τους προς τη σωστή κατεύθυνση γιατί είναι σημαντικό λόγω του ότι διαμορφώνουν κοινωνικές δομές και χαράσσουν πολιτικές που επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της κοινωνίας.

Αρχικά, θα γίνει μια παράθεση διάφορων ορισμών που διατυπώθηκαν σε σχέση με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι διαφορετικές τυπολογίες και διαστάσεις της. Ακολούθως, θα γίνει η διερεύνηση της έννοιας της επιχειρηματικής ηθικής και θα παρουσιαστούν οι διαστάσεις της, καθώς και οι διάφορες προσεγγίσεις που διατυπώθηκαν για αυτή.

Θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας στο κυπριακό γίνεσθαι με τη μέθοδο της ποσοτικής έρευνας λαμβάνοντας ως δείγμα αριθμό εργαζομένων από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο και θα εξαχθούν αποτελέσματα που θα απαντούν πάνω στη βάση των ερευνητικών ερωτημάτων που παρατίθενται πιο κάτω.

1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα

Για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα μελετηθούν και παρουσιαστούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- 1. Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, από που πηγάζει και ποιες είναι οι διαστάσεις και τυπολογίες ανάπτυξης της σε ένα οργανισμό;**
- 2. Πως συνδέεται μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα με την επίτευξη των στόχων και την προώθηση των πολιτικών ενός οργανισμού;**
- 3. Με ποιο τρόπο μπορούν να αναπτυχθούν στρατηγικές οργανωσιακής κουλτούρας που να προωθούν την πολιτική της επιχειρηματικής ηθικής;**

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η αξιολόγηση είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, είναι ενδιαφέρον η διερεύνηση των πιο πάνω ερωτημάτων για να εξαχθούν συμπεράσματα όσον αφορά την κατάσταση που επικρατεί στις κυπριακές επιχειρήσεις και στην προσπάθεια που καταβάλλεται.

Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1. Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, από που πηγάζει και ποιες είναι οι διαστάσεις-τυπολογίες ανάπτυξης της σε ένα οργανισμό;

2.1.1. Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα;

Η λέξη *cultura* εισάχθηκε στο λατινικό λεξιλόγιο για πρώτη φορά κατά τα ρωμαϊκά χρόνια από τον ύπατο Κικέρων και προέρχεται από τη λέξη *colere* που σημαίνει καλλιεργώ. Σε ακριβή μετάφραση σημαίνει καλλιέργεια και είναι αντίστοιχο της ελληνικής λέξης παιδεία. Μετά την περίοδο της Αναγέννησης, η λέξη κουλτούρα κατέστη έννοια συνυφασμένη με τον πολιτισμό, ενώ ουσιαστικά αποτελεί υποσύνολο αυτού. Αναλύοντας την εξέλιξη της έννοιας της κουλτούρας, παρατηρείται ότι είναι μια έννοια ευμετάβλητη γιατί επηρεάζεται άμεσα από παράγοντες που ποικίλουν σε κάθε χώρα όπως είναι μεταξύ άλλων το μορφωτικό επίπεδο, η παράδοση, η μόδα, η θρησκεία και οι πολιτικές παρεμβάσεις.

Στην εποχή μας, στη διοικητική ορολογία η λέξη κουλτούρα συνοδεύεται από τον όρο «οργανωσιακή». Με την προσθήκη του όρου «οργανωσιακή», στη σύγχρονη βιβλιογραφία οι ίδιοι παράγοντες που αναφέρονται παραπάνω, εμφανίζονται αυτή τη φορά ως μοχλοί διαμόρφωσης όχι μόνο του ανθρώπου γενικότερα, αλλά ειδικότερα των εργαζομένων μιας επιχείρησης και των στοιχείων που απαρτίζουν την οντότητα αυτής (Κόλλιας, 2018).

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει οριστεί από διάφορους μελετητές και σε αυτούς τους ορισμούς διακρίνονται δύο κύριες προσεγγίσεις. Η προσέγγιση που έχει να κάνει με τις αξίες και η προσέγγιση που έχει να κάνει με την πρακτική στην εργασία (Khan, Usoro, Majewski, & Kuofie, 2010).

Αναφορικά με τη προσέγγιση που έχει να κάνει με τις αξίες, έχει υποστηριχθεί από μελετητές ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει στον πυρήνα της ένα σύστημα κοινών αξιών που επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (Peters & Waterman, 1982). Επίσης η οργανωσιακή κουλτούρα έχει οριστεί ως ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και βασικών παραδοχών που έχουν αναπτυχθεί και εγκριθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα προτού παρουσιαστεί και διδαχθεί σε νέα μέλη ως ο αποδεδειγμένος τρόπος επίλυσης εσωτερικών και εξωτερικών προβλημάτων (Schein, 2010). Οι Cooke και Rousseau (Cooke & Rousseau, 1988) όρισαν την δομή της οργανωσιακής κουλτούρας ως τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις που κατευθύνουν τα πρότυπα συμπεριφοράς των μελών σε μια συγκεκριμένη ομάδα. Επομένως, οι προαναφερθέντες μελετητές συμφωνούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από μερικά μοναδικά στοιχεία που ενισχύουν τα πρότυπα συμπεριφοράς μεταξύ των μελών μιας ομάδας.

Οι υποστηρικτές της προσέγγισης της πρακτικής εργασίας τονίζουν ότι ο πυρήνας της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι πρακτικές που εκτελούνται από τους εργαζόμενους στην καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού. Οι Van Den Berg και Wilderom (Van den Berg & Wilderom, 2004) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως τις συλλογικές αντιλήψεις για τις εργασιακές πρακτικές που υπάρχουν μέσα στις μονάδες που απαρτίζουν έναν οργανισμό. Στο ίδιο πνεύμα, οι Hofstede, Hofstede και Minkov (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2005) ονόμασαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύστημα κοινών εργασιακών πρακτικών που επηρεάζονται από σύμβολα, ήρωες και τελετουργίες που ενσαρκώνουν νοήματα τα οποία μπορούν να ερμηνευτούν μόνο από τα μέλη σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, ο Hofstede (Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, 2011) τόνισε ότι η αξία δεν είναι στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς αυτή αναπτύσσεται τα πρώτα δέκα χρόνια της ζωής ενός ατόμου πριν εισέλθει σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Παρόλα αυτά, οι Van Den Berg και Wilderom (Van den Berg & Wilderom, 2004)

διαφωνούν με αυτό το επιχείρημα, καθώς επιμένουν ότι η ανάπτυξη αξιών δεν συμβαίνει μόνο στα πρώτα στάδια της ζωής, αλλά επίσης προέρχονται από τις υπάρχουσες πρακτικές σε έναν οργανισμό, τμήμα ή μονάδα εργασίας.

Μελετώντας την παραπάνω βιβλιογραφία, φαίνεται ότι δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, υπάρχει μια κοινή παραδοχή ότι η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει στοιχεία όπως αξίες, πεποιθήσεις, υποθέσεις και πρακτικές τα οποία λειτουργούν ως κινητήριες δυνάμεις για την καθοδήγηση των ενεργειών εντός ενός οργανισμού.

2.1.2. Πηγές της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να προέρχεται από διαφορετικές πηγές, κυρίως όμως από τις πεποιθήσεις των ιδρυτών (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014). Οι Uddin, Luva, και Hossain (Uddin, Luva, & Hossain, 2013) σημείωσαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα πηγάζει από την υπάρχουσα εμπειρία των μελών της ομάδας, καθώς και τις νέες πεποιθήσεις των νέων μελών και διευθυντών. Οι ιδρυτές έχουν την ευκαιρία να εισαγάγουν μια στρατηγική και να δώσουν μια κατεύθυνση σε ένα οργανισμό σε πρώιμο στάδιο της οργάνωσης. Οι ιδρυτές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού (Andish, Yousefipour, Shahsavariipour, & Ghorbanipour, 2013).

Οι ιδρυτές του οργανισμού είναι η κύρια πηγή για τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας για το νέο οργανισμό (Flamholtz & Randle, 2012). Ο αντίκτυπος της οργανωσιακής κουλτούρας εμφανίζεται όταν οι ιδρυτές εφαρμόσουν τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές και εκτιμήσεις τους όσον αφορά τη λειτουργία του οργανισμού. Οι Toma και Marinescu (Toma & Marinescu, 2013) ανέφεραν ότι οι εκτιμήσεις των ιδρυτών μπορεί να αναπτυχθούν λόγω της προσωπικής τους εμπειρίας και των πολιτισμικών τους ερεθισμάτων.

Οι ιδρυτές μπορούν να επιβάλλουν την προσωπική τους εμπειρία και κουλτούρα στους υπαλλήλους και συνεργάτες τους εντός του οργανισμού (O'Reilly, Chatman, Doerr, & Caldwell, 2014). Για παράδειγμα, ο ιδρυτής της Apple, Steve Jobs επέβαλε τις προσωπικές του εμπειρίες και εκτιμήσεις στους εργαζόμενους. Οι εμπειρίες και οι εκτιμήσεις του Steve Jobs συνέβαλαν στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής και παραγωγικής κουλτούρας στην Apple Corporation (Kaliannan & Ponnusamy, 2014).

Οι Toma and Marinescu (Toma & Marinescu, 2013) επιβεβαίωσαν ότι ο Steve Jobs επέβαλε με επιτυχία τις εκτιμήσεις και προσωπικές του κουλτούρες στην κουλτούρα της εταιρείας Apple. Ως αποτέλεσμα, ο Jobs έχτισε μια ισχυρή και επιτυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα. Η εταιρική κουλτούρα της Apple συνέβαλε στην πραγματοποίηση των ονείρων του ιδρυτή. Ο Schein (Schein, 2010) θεώρησε την Apple ως το κατάλληλο παράδειγμα για να δείξει πώς η προσωπική κουλτούρα και οι εκτιμήσεις του ιδρυτή επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η άλλη πηγή οργανωσιακής κουλτούρας είναι η μαθησιακή εμπειρία. Η μαθησιακή εμπειρία προέρχεται από τις υπάρχουσες κοινωνικές τάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Nguyen & Aoyama, 2014). Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί απόσταγμα διαφόρων παραγόντων που πηγάζουν από τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον που υφίσταται και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι Uddin, Luva, και Hossain (Uddin, Luva, & Hossain, 2013) σημείωσαν ότι οι διευθυντές στον οργανισμό ενστερνίζονται και προσαρμόζουν ορισμένα χαρακτηριστικά από την κοινότητα και το επιχειρηματικό κλίμα. Οι εργαζόμενοι του οργανισμού ζουν στην κοινότητα και μπορούν να επιβάλλουν την κουλτούρα τους στην κουλτούρα του οργανισμού. Η κοινωνία μπορεί να επιβάλλει την κουλτούρα της στον οργανισμό μέσω των μελών του οργανισμού επειδή τα μέλη του οργανισμού είναι μέρος της κοινότητας (Gibbs, 2012).

2.1.3. Διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας

Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει διάφορες θεωρίες-διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, η εστίαση εδώ είναι σε διαστάσεις που είναι σχετικές και χρήσιμες μόνο στους χώρους εργασίας. Τρεις από τις πιο σχετικές θεωρίες συζητούνται παρακάτω:

2.1.3.1. Πλαίσιο ανταγωνιστικής αξίας

Ένα από τα κοινώς αποδεκτά πλαίσια που αναπτύχθηκαν για να διακρίνουν τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το πλαίσιο ανταγωνιστικής αξίας (Fairs, 2016). Αυτό το πλαίσιο εισήχθη αρχικά για την κατανόηση των αξιών που διέπουν την αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας και αναπτύχθηκε περαιτέρω για την κατανόηση των οργανωσιακών μορφών, των οργανωσιακών κύκλων ζωής και των ηγετικών ρόλων. Αυτή είναι μια ευρέως αποδεκτή θεωρία των διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας στις μελέτες διαχείρισης και συμπεριφοράς (Black & Mendenhall, 1989).

Το ανταγωνιστικό πλαίσιο αξίας προτείνεται ως το πιο χρησιμοποιούμενο περιγραφικό πλαίσιο για τον εντοπισμό διαφορετικών τύπων οργανωσιακής κουλτούρας (Chandler, Heidrich, & Kasa, 2017). Αυτό το πλαίσιο έχει τις ρίζες του σε σημαντική έρευνα στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας και ευθυγραμμίζεται με ευρέως αποδεκτά πολιτιστικά θέματα όπως τον τρόπο που σκέφτονται οι άνθρωποι, τις αξίες, τις εκτιμήσεις τους και τον τρόπο με τον οποίο επεξεργάζονται τις πληροφορίες (Harper, 2012).

Οι Cameron και Quinn (Cameron & Quinn, 2006) προσδιόρισαν τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας στο ανταγωνιστικό πλαίσιο αξίας ως εξής:

1. Η κουλτούρα της ιεραρχίας
2. Η κουλτούρα της αγοράς
3. Η κουλτούρα της ομάδας

4. Η κουλτούρα της προσήλωσης

1. Η κουλτούρα της ιεραρχίας

Αυτός ο τύπος κουλτούρας δίνει έμφαση στην ομοιομορφία και τον ισχυρό έλεγχο του οργανισμού με την ενδυνάμωση της συνεργασίας, της αξιολόγησης και της εσωτερικής αποτελεσματικότητας. Η κύρια εστίαση είναι η εσωτερική οργάνωση και σταθερότητα του οργανισμού. Η τάξη, η ασφάλεια και οι κανονισμοί αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η σταθερότητα μετρούν τα επίπεδα της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Η εφαρμογή κανόνων και περιορισμών είναι η βασική προσδοκία των ηγετών. Οι σαφώς καθορισμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και οι εδραιωμένοι κανόνες βοηθούν στο να διατηρούνται οι εργαζόμενοι υπό έλεγχο και να είναι υπόλογοι προς τις ανώτερες τάξεις της ιεραρχικής αλυσίδας.

2. Η κουλτούρα της αγοράς

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 έγινε αντιληπτό ότι η κουλτούρα της ιεραρχίας δεν μπορούσε να προσφέρει επαρκή ευελιξία στους οργανισμούς όταν συναντούσαν ισχυρό ανταγωνισμό στην αγορά, και ως αποτέλεσμα προέκυψε η κουλτούρα της αγοράς. Την κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζει η επίτευξη καθορισμένων στόχων, η οποία εστιάζει κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αντί στις εσωτερικές λειτουργίες της. Η κύρια εστίαση είναι στη διαχείριση και επίτευξη στόχων εστιάζοντας σε εξωτερικούς παράγοντες όπως μεταξύ άλλων νομοθεσίες, προσδοκίες πελατών, δυνατότητες προμηθευτών, εξωτερικούς εργολάβους και συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ο ανταγωνισμός και οι στόχοι είναι οι παράγοντες παρακίνησης, ενώ ο έλεγχος, η αποδοτικότητα και η σταθερότητα μετρούν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η αύξηση των πωλήσεων, η κερδοφορία και το πελατολόγιο αποτελούν τους κύριους σκοπούς του οργανισμού, ενώ η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα είναι βασικές αξίες και χαρακτηριστικά.

3. Η κουλτούρα της ομάδας

Η κύρια εστίαση της κουλτούρας της ομάδας είναι η διατήρηση καλών σχέσεων και η παροχή μεγαλύτερης ευελιξίας στους υπαλλήλους για την εκτέλεση της δουλειάς τους. Οι ηγέτες του οργανισμού ασχολούνται ενεργά με τους υπαλλήλους και ενδιαφέρονται για την ευημερία τους. Η εκτεταμένη υποστήριξη του προσωπικού και η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων ενθαρρύνονται σε αυτήν την κουλτούρα. Η εμπιστοσύνη, η συμμετοχή, η ομαδική εργασία και η εταιρική δέσμευση προς το προσωπικό είναι τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της διάστασης. Η πίστη και η παράδοση παίζουν σημαντικό ρόλο στην κουλτούρα της ομάδας και οι πελάτες θεωρούνται ως συνεργάτες. Η συνεργασία είναι ο κύριος προσανατολισμός αυτής της κουλτούρας, ενώ οι ηγέτες ενεργούν ως καθοδηγητές, μέντορες και ηγέτες ομάδων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν συμβολή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και μπορούν να συμβάλουν στους στόχους του οργανισμού.

4. Η κουλτούρα της προσήλωσης

Η κουλτούρα της προσήλωσης εμφανίστηκε όταν ο κόσμος πέρασε από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας. Σε αυτήν την κουλτούρα, οι περισσότεροι υπάλληλοι συνεισφέρουν σε ειδικές επιτροπές ή ομάδες εργασίας που διαλύονται μόλις ολοκληρωθεί η εργασία. Η κύρια εστίαση είναι η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η απόκτηση πόρων. Οι ηγέτες αναμένεται να αναλάβουν κινδύνους, καθώς οι επιχειρηματικές και ιδεαλιστικές προσεγγίσεις είναι τα κλειδιά αυτής της διάστασης. Η ανάπτυξη του οργανισμού, η απόκτηση νέων πόρων, η χάραξη και ανάπτυξη ενός οράματος για το μέλλον αποτελούν βασικές ανησυχίες γι' αυτού του τύπου οργανωσιακής κουλτούρας. Η ατομικότητα στο χώρο εργασίας είναι κύριο χαρακτηριστικό και η καινοτομία είναι μια σημαντική προσδοκία στην εργασιακή καθημερινότητα.

2.1.3.2. Τέσσερις βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας από τους Harrison και Stokes (1992)

Ανατρέχοντας σε παλαιότερη βιβλιογραφία, οι Harrison και Stokes (Harrison & Stokes, 1992) εισήγαγαν μια θεωρία τεσσάρων βασικών διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτές είναι οι εξής:

1. Κουλτούρα προσανατολισμένη στην εξουσία

Η εξουσία είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό αυτής της διάστασης της κουλτούρας και μπορεί να παρατηρηθεί σε οργανισμούς που έχουν περιορισμένη διαθεσιμότητα ή περιορισμένη πρόσβαση σε πόρους. Ο έλεγχος των ατόμων που έχουν πρόσβαση σε πόρους, η απόκτηση καλύτερων συνθηκών εργασίας, η απόκτηση καλών χρημάτων, η πρόσβαση σε προνόμια και η υψηλή εργασιακή ασφάλεια είναι οι κύριοι στόχοι αυτής της διάστασης. Το κύριο κίνητρο σε αυτήν την κουλτούρα είναι οι ανταμοιβές και ο ενθουσιασμός της καθοδήγησης από υψηλόβαθμους ηγέτες που έχουν τη δύναμη να αποφασίσουν τι είναι καλό για τον οργανισμό και το προσωπικό.

2. Κουλτούρα των ρόλων

Σκιαγραφεί μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην εξουσία και υποστηρίζεται από δομές και διαδικασίες, οι οποίες επιτρέπουν τη διαχείριση και τον έλεγχο μεγάλων οργανισμών. Αν και η ανάθεση ευθύνης και εξουσίας παρέχει περισσότερη αποτελεσματικότητα σε έναν οργανισμό και προσδίδει δικαιοσύνη και σταθερότητα, αυτή η προσέγγιση περιορίζει την καινοτομία και την ορθολογική λήψη αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα οι δυσκολίες παρουσιάζονται στην αλλαγή των υπαρχουσών διαδικασιών και δομών προκαλώντας σημαντικά προβλήματα όταν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός στην αγορά.

3. Κουλτούρα προσανατολισμού στα επιτεύγματα

Αυτός ο τύπος κουλτούρας υποθέτει ότι τα μέλη του οργανισμού είναι αφοσιωμένα στην εργασία και θέλουν να συνεισφέρουν σημαντικά στον οργανισμό. Αυτή η κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός κουλτούρας προσανατολισμένης στην εξουσία και κουλτούρας ρόλων και δίνει στα μεμονωμένα μέλη ευκαιρίες να μάθουν, να αναπτυχθούν, να λαμβάνουν αποφάσεις και να είναι υπεύθυνα για τις δικές τους αποφάσεις. Η αναγνώριση των ατομικών εργασιακών δεσμεύσεων, των επιτευγμάτων, των συνεχιζόμενων προκλήσεων, της συνεχούς μάθησης και των ανταμοιβών είναι παράγοντες παρακίνησης για αυτήν την κουλτούρα.

4. Κουλτούρα της υποστήριξης και του προσανατολισμού στο άτομο

Βασικό χαρακτηριστικό αυτού του είδους οργανωσιακής κουλτούρας είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και η αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών του προσωπικού. Αυτή η κουλτούρα είναι πολύ χρήσιμη για την επίτευξη των κοινών τους στόχων, καθώς τα άτομα είναι προσωπικά αφοσιωμένα στο χώρο εργασίας και εμπλέκονται σε υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας.

2.1.3.3. Τρία παραδείγματα οργανωσιακής κουλτούρας από τους Rodriguez and Gomez (2009)

Οι Rodriguez και Gomez (Gomez-Diaz & Rodriguez, 2009) εισήγαγαν διαφορετικές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, αποκαλούμενες τα «τρία παραδείγματα της οργανωσιακής κουλτούρας» που είναι τα εξής:

1. Απαισιόδοξο παράδειγμα οργανωσιακής κουλτούρας

Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το κυρίαρχο στυλ διοίκησης και η ισχυρή ιεραρχική δομή. Όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και αναμένεται να τις ακολουθήσουν και οι υφιστάμενοι. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν υπό πίεση και ανταμείβονται με βάση το επίπεδο υπακοής τους και τη φύση της σχέσης τους με την ανώτερη διοίκηση.

2. Αισιόδοξο παράδειγμα οργανωσιακής κουλτούρας

Αυτός ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας είναι καταλληλότερος για επαγγελματίες υψηλής εξειδίκευσης και άτομα που έχουν την ικανότητα και την ελευθερία να εργάζονται αποτελεσματικά και παραγωγικά. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να προσφέρουν νέες ιδέες και καινοτομίες και ανταμείβονται για τη δημιουργικότητα και τις γνώσεις τους.

3. Γραφειοκρατικό παράδειγμα οργανωσιακής κουλτούρας

Σε αυτόν τον τύπο οργανωσιακής κουλτούρας, τα άτομα αναμένεται να ακολουθούν τις συμβουλές από τη διοίκηση χωρίς αμφιβολία. Οι επίσημοι κανόνες, πρακτικές και διαδικασίες είναι χαρακτηριστικά συνηθισμένα, ενώ η ομαδική εργασία δεν είναι.

2.2. Πως συνδέεται μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα με την επίτευξη των στόχων και την προώθηση των πολιτικών ενός οργανισμού;

2.2.1. Ισχυρή και αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα

Σε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι έχουν παρόμοιες απόψεις σχετικά με την οργάνωση και συμπεριφέρονται με συνέπεια όσον αφορά τις οργανωσιακές αξίες (Flamholtz & Randle , Corporate culture: The ultimate strategic asset, 2011). Οι διευθυντές επιχειρήσεων επιδεικνύουν μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα για να επηρεάσουν την

εργασιακή στάση και την απόδοση των εργαζομένων, επειδή η κουλτούρα εμπλέκει και παρακινεί τους εργαζόμενους. Σε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και οι νέοι υπάλληλοι υιοθετούν και θέτουν σε εφαρμογή γρήγορα αυτές τις αξίες (Simoneaux & Stroud, 2014).

Ο Denison (Denison, 1990) εξήγησε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει επιπτώσεις στην εικόνα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα μιας ποσοτικής μελέτης δείχνουν μια θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της επιχειρηματικής απόδοσης (Jofreh & Masoumi, 2013). Τα αποτελέσματα μιας άλλης περίπτωσης δείχνουν επίσης ότι μια ισχυρή κουλτούρα λειτουργεί ως καθοριστικός παράγοντας στην οργανωσιακή απόδοση (Simoneaux & Stroud, 2014).

Η νεότερη και παλαιότερη βιβλιογραφία έδειξε την ύπαρξη μιας θετικής σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της απόδοσης. Για παράδειγμα, οι Flamholtz και Randle (Flamholtz & Randle, Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line, 2012) επιβεβαίωσαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αντίκτυπο στις διαδικασίες του οργανισμού, την απόδοση των εργαζομένων και τη συνολική παραγωγικότητα του οργανισμού. Οι Sharma and Good (Sharma & Good, 2013) μίλησαν για το γεγονός ότι η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη βελτίωση, την αύξηση της κερδοφορίας και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Ο Nwibere (Nwibere, 2013) επίσης έδειξε ότι μια υγιής και ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα είναι θετικοί παράγοντες που πρέπει να λειτουργήσουν θετικά στην απόδοση του οργανισμού.

Η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στην ευθυγράμμιση της τρέχουσας και μελλοντικής κατεύθυνσης του οργανισμού. Αντίθετα, η διαχείριση με αδύναμη ή αναποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την κερδοφορία και την παραγωγικότητα. Σε μια αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν πρόβλημα στον καθορισμό των αξιών του οργανισμού και στον καθορισμό των σωστών διαδικασιών για την εφαρμογή της επιχειρηματικότητας στον οργανισμό (Childress, 2013).

Ο Schein (Schein, 2010) σημείωσε ότι η διοίκηση με αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα στερείται διαφανούς και συνεπούς επικοινωνίας στον οργανισμό. Σε μια αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με τρόπο που δεν συνάδει με τις προτεραιότητες του οργανισμού λόγω ανεπαρκούς επικοινωνίας και έλλειψης ομοιόμορφης κατεύθυνσης από την ηγεσία (Flamholtz & Randle , Corporate culture: The ultimate strategic asset, 2011). Όταν η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αδύναμη, η ύπαρξη του οργανισμού είναι σε κίνδυνο επειδή τα μέλη του οργανισμού έχουν διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις, με αποτέλεσμα πολλές φορές να εργάζονται ενάντια στις προτεραιότητες της διοίκησης (Eaton & Kilby, 2015).

Σε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, οι διευθυντές των επιχειρήσεων μπορούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν μια ισχυρή κουλτούρα στον οργανισμό (Simoneaux & Stroud, 2014).

Η καθιέρωση της εργασιακής κουλτούρας των μελών του οργανισμού και η ανάπτυξη ενός συνόλου κανόνων και τάσεων αποτελεί θεμέλιο λίθο για την επιχειρηματική δραστηριότητα στον οργανισμό (Flamholtz & Randle , Corporate culture: The ultimate strategic asset, 2011). Οι πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιούν την κουλτούρα των μελών του οργανισμού και τις τάσεις της εργασίας τους για να διαφοροποιήσουν τον οργανισμό από την κουλτούρα άλλων οργανισμών (Cian & Cervai, 2014). Επίσης ενδέχεται να αντιληφθούν και να χρησιμοποιήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντα διαφοροποίησης ενός καλού οργανισμού από ένα κακό οργανισμό (Childress, 2013).

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα για να προσδιορίσουν τους επίσημους κανόνες στον οργανισμό (Denison, 1990). Ο Schein (Schein, 2010) σημείωσε ότι η καθιέρωση ενός συνόλου προτύπων και τάσεων στον οργανισμό περιλαμβάνει κυρίως τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών. Τα κανάλια επικοινωνίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναπτύξουν

διαφανή επικοινωνία και να ενθαρρύνουν μια κουλτούρα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Η διαφανής επικοινωνία περιλαμβάνει υψηλό επίπεδο συμμετοχής όλων των μελών του οργανισμού. Τα υψηλά επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι σημαντική για την παρακίνηση των εργαζομένων (Miguel, 2015).

Οι εργαζόμενοι με κίνητρα μπορούν να αναπτύξουν μια κουλτούρα ιδιοκτησίας και υπευθυνότητας. Μόλις οι εργαζόμενοι αναπτύξουν ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και μια κουλτούρα ευθύνης, η δέσμευσή τους στον οργανισμό βελτιώνεται σημαντικά χωρίς να υπάρχει στενή επίβλεψη (Nwibere, 2013).

Οι πιστοί και αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι σημαντικοί για τη διατήρηση μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας και τη βελτίωση της απόδοσης στον οργανισμό. Για παράδειγμα, οι Pinho, Rodrigues και Dipp (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014) σημείωσαν ότι οι εργαζόμενοι με αίσθημα ιδιοκτησίας μπορεί να είναι σημαντικοί για τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν αίσθηση ιδιοκτησίας και ευθύνης, μπορούν να εκπληρώσουν την ευθύνη τους χωρίς εποπτεία και έλεγχο. Οι διευθυντές επιχειρήσεων μπορούν να χρησιμοποιήσουν το χρόνο τους για να επικεντρωθούν σε άλλες προτεραιότητες του οργανισμού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα κίνητρο για την προώθηση της απόδοσης στον οργανισμό (Jofreh & Masoumi, 2013). Η συντονισμένη προσπάθεια των διευθυντών και των εργαζομένων μπορούν να συμβάλλουν σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον (Miguel, 2015). Ο Schein (Schein, 2010) σημείωσε ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να παρακινηθούν και να βελτιώσουν την απόδοσή τους όταν εργάζονται σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι οι πιστοί και οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι προωθούν την αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα για τη βελτίωση της απόδοσης και παραγωγικότητας στον οργανισμό (Fiordelisi & Ricci, 2014).

Οι διευθυντές επιχειρήσεων με ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα χρησιμοποιούν διαφανή και ανοιχτή επικοινωνία για την παρακίνηση των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στον οργανισμό. Η διαφανής επικοινωνία στον οργανισμό περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε οργανωσιακές δραστηριότητες. Όταν τα μέλη του οργανισμού συμμετέχουν σε ανοιχτή επικοινωνία, μπορούν εύκολα να παρέχουν σχετικές πληροφορίες σε ολόκληρο τον οργανισμό (Simoneaux & Stroud, 2014).

Οι εργαζόμενοι μπορεί να αναπτύξουν ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και ευθύνης όταν εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού (Engelen, Flatten, Thalmann, & Brettel, 2014). Σε μια δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα, οι διευθυντές επιχειρήσεων ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν στη βασική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι σημαντική για τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας (Miguel, 2015). Σε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές επιχειρήσεων χρήζουν εξαιρετικής και επαγγελματικής ποιότητας που συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης στον οργανισμό (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014). Η επαγγελματική ποιότητα περιέχει (α) σεβασμό και αξιοπρέπεια μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών, (β) υψηλή δέσμευση για την εξυπηρέτηση πελατών και (γ) κίνητρο και ηθική δέσμευση για την επίτευξη των προτεραιοτήτων του οργανισμού (Busse, 2014).

Όταν οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές επιχειρήσεων αναπτύσσουν σεβασμό και αξιοπρέπεια μεταξύ τους, αυτοί μπορούν να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον και μπορεί να ενσωματώσουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους για τη βελτίωση της αποδοτικότητας στον οργανισμό (Miguel, 2015).

Η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα είναι σημαντική για την παρακίνηση των εργαζομένων στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι οι πρωταρχικοί μοχλοί για τη βελτίωση της απόδοσης στους οργανισμούς (Simoneaux & Stroud, 2014). Ο Schein (Schein, 2010) έδειξε

ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα μπορεί να αποδίδουν καλύτερα στον οργανισμό παρά αυτούς χωρίς κίνητρα. Οι Flamholtz και Randle (Flamholtz & Randle , Corporate culture: The ultimate strategic asset, 2011) σημείωσαν επίσης ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα χρησιμοποιούν το χρόνο τους αποτελεσματικά στην εκτέλεση των καθημερινών τους εργασιών. Οι Fiordelisi και Ricci (Fiordelisi & Ricci, 2014) βρήκαν την παρακίνηση των εργαζομένων ως σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

2.2.2. Ηγέτες με θετική οργανωσιακή κουλτούρα

Οι διευθυντές επιχειρήσεων μπορούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα για τη βελτίωση της απόδοσης και παραγωγικότητας στον οργανισμό (Flamholtz & Randle, Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line, 2012). Τα ευρήματα μιας μελέτης στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας έδειξαν ότι μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στον οργανισμό (Childress, 2013). Οι Inabinett και Ballaro (Inabinett & Ballaro, 2014) βρήκαν την ύπαρξη άμεσης σχέσης μεταξύ της θετικής οργανωσιακής κουλτούρας και της απόδοσης.

Πολλοί διευθυντές επιχειρήσεων επιβεβαίωσαν ότι μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως πρωταρχικός παράγοντας στην επιτυχία των επιχειρήσεων τους (Melo, 2012). Για παράδειγμα, οι ιδρυτές της Walmart και της Southwest Airlines επιβεβαίωσαν ότι η οργανωσιακή τους κουλτούρα είναι ο πρωταρχικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησής τους (Flamholtz & Randle , Corporate culture: The ultimate strategic asset, 2011). Οι ιδρυτές της Google και της Apple προσδιόρισαν επίσης τη θετική οργανωσιακή τους κουλτούρα ως την απόλυτη πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Simoneaux & Stroud, 2014).

Οι διευθυντές επιχειρήσεων με θετική οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αναπτύξουν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στην ηγεσία (Andish, Yousefirour, Shahsavaripour, & Ghorbanipour, 2013). Σε μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα, οι διευθυντές επιχειρήσεων

χρησιμοποιούν ένα διαφανές στυλ ηγεσίας για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη (Simoneaux & Stroud, 2014). Η διαφανής ηγεσία περιλαμβάνει μια συνεπή διαδικασία λήψης αποφάσεων και μια διαφανή επικοινωνία σε όλο τον οργανισμό. Όταν οι διευθυντές επιχειρήσεων τηρούν συνεπείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων και διαφανή επικοινωνία στον οργανισμό, οι εργαζόμενοι μπορεί να αναπτύξουν εμπιστοσύνη στην ηγεσία (Miguel, 2015).

Οι διευθυντές επιχειρήσεων με θετική οργανωσιακή κουλτούρα είναι υπεύθυνοι για την αποσαφήνιση και κοινοποίηση οργανωσιακών στόχων στους εργαζόμενους και άλλους ενδιαφερόμενους στον οργανισμό (Simoneaux & Stroud, 2014). Σε μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν ξεκάθαρα τον στόχο και τις αξίες του οργανισμού τους (Flamholtz & Randle, Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line, 2012).

2.2.3. Αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας

Η βιβλιογραφία της οργανωσιακής κουλτούρας παρέχει πληροφορίες για το πως οι διευθυντές χρησιμοποιούν την οργανωσιακή κουλτούρα για να βελτιώσουν την απόδοση και την παραγωγικότητα στους οργανισμούς τους (O'Reilly, Chatman, Doerr, & Caldwell, 2014). Οι διευθυντές επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα είναι περιουσιακό στοιχείο και η αναποτελεσματική κουλτούρα είναι ζημιά στην οργανωσιακή επιτυχία ενός οργανισμού (Flamholtz & Randle, Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line, 2012). Οι Eaton και Kilby (Eaton & Kilby, 2015) υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την οργανωσιακή κουλτούρα για να ελέγχουν το εργασιακό περιβάλλον σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι Hartnell, Ou και Kinicki (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011) σημείωσαν ότι οι διευθυντές επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα (α) για τη διαμόρφωση της στάσης των εργαζομένων, (β) για τη βελτίωση της λειτουργικής

αποτελεσματικότητας και (γ) για την αύξηση της οικονομικής απόδοσης στον οργανισμό. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα περιέχει πληροφορίες για το πώς η διοίκηση χρησιμοποιεί μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα για να εισαγάγει καινοτόμα προϊόντα και να βελτιώσει τις διαδικασίες και υπηρεσίες της. Η οικονομική απόδοση περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την επίτευξη κερδοφορίας, παραγωγικότητας και ανάπτυξης στον οργανισμό.

Η αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός ισχυρής και θετικής οργανωσιακής κουλτούρας. Σε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, τα μέλη του οργανισμού συμπεριφέρονται με τρόπο συνεπή στις οργανωσιακές αξίες. Σε μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι μοιράζονται τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού (Flamholtz & Randle, Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line, 2012). Οι διευθυντές επιχειρήσεων μπορούν να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα για τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στον οργανισμό (Inabinett & Ballaro, Developing an organization by predicting employee retention by matching corporate culture with employee's values: A correlation study, 2014). Ο Givens (Givens, 2012) σημείωσε ότι οι διευθυντές με αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα προάγουν την άριστη εξυπηρέτηση πελατών και ένα καινοτόμο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα, οι διευθυντές επιχειρήσεων ασκούν την ηγεσία με επίκεντρο τους εργαζόμενους, τις υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις και τις ηθικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Engelen, Flatten, Thalmann, & Brettel, 2014).

Οι διευθυντές επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα για να διατηρήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014). Η αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια συλλογή από οργανωσιακές υποκουλτούρες. Αυτή η κουλτούρα περιλαμβάνει (α) την υγιή εξυπηρέτηση πελατών, (β) τη διοίκηση με προσανατολισμό τους εργαζόμενους, (γ) τις ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις, (δ) την υποδειγματική ηγεσία και (ε) την ηθική διαδικασία λήψης αποφάσεων (Childress, 2013). Η διατήρηση της αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας στον οργανισμό είναι απαραίτητη για την παρακίνηση των εργαζομένων (Berg & Wilderom, 2012).

Σε μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού (Schein, 2010). Όταν οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις αξίες του οργανισμού, μπορούν να αποδίδουν καλύτερα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Denison, 1990). Τα ευρήματα μιας μελέτης έδειξαν ότι η αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει κοινές αξίες και κοινούς στόχους για τη δημιουργία μιας αίσθησης ομαδικής εργασίας στον οργανισμό (Flamholtz & Randle, Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line, 2012).

Τα μέλη του οργανισμού χρησιμοποιούν την αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα για να αναπτύξουν την ομαδική εργασία και την κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων (Wiewiora, Murphy, Trigunarsyah, & Brow, 2014). Ο Schein (Schein, 2010) έδειξε ότι οι διευθυντές σε μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία για τη βελτίωση της απόδοσης στον οργανισμό. Η ομαδική εργασία είναι μια βασικός παράγοντας για την επίτευξη κοινών οργανωσιακών στόχων. Σε μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα, οι διευθυντές επιχειρήσεων και οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στον οργανισμό (Schein, 2010). Οι Eaton και Kilby (Eaton & Kilby, 2015) σημείωσαν ότι η αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα είναι σημαντική για να παρακινήσει και να διατηρήσει ικανούς υπαλλήλους στον οργανισμό.

Οι διευθυντές επιχειρήσεων με αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα δίνουν προτεραιότητα στις άριστες υπηρεσίες πελατών (Berg & Wilderom, 2012). Στις περισσότερες περιπτώσεις, η ηγεσία παρέχει εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών ως μέρος μιας δήλωσης αποστολής (Denison, 1990). Ο Miguel (Miguel, 2015) έδειξε ότι η ηγεσία πρέπει να αντιλαμβάνεται την καλή εξυπηρέτηση πελατών ως πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όταν οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις οργανωσιακές τους αξίες και πεποιθήσεις, δίνουν κίνητρο στους εαυτούς τους επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού παρέχοντας σωστή εξυπηρέτηση στους πελάτες (Childress, 2013). Σε μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα, η εξυπηρέτηση πελατών είναι απαραίτητη ευθύνη για τους διευθυντές επιχειρήσεων (Berg & Wilderom, 2012).

Σε μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα, τα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων εστιάζουν σε εργαζόμενους και εφαρμόζουν την μετασχηματιστική ηγεσία για τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στον οργανισμό. Οι Veiseh, Mohammadi, Pirzadian και Sharafi (Veiseh, Mohammadi, Pirzadian, & Sharafi, 2014) εντόπισαν την ύπαρξη μιας θετικής σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας και ανέφεραν ότι οι μετασχηματιστικοί διευθυντές επιχειρήσεων ενθαρρύνουν την συνεργασία και την ομαδική εργασία.

Όταν οι διευθυντές επιχειρήσεων ενθαρρύνουν τη συνεργασία και την ομαδική εργασία στον οργανισμό, οι εργαζόμενοι μπορούν να επωφεληθούν από την κουλτούρα των κοινών εμπειριών και της αλληλοστήριξης (Man & Luvision, 2014). Σε μια τέτοια κουλτούρα, οι εργαζόμενοι μπορεί να αναπτύξουν ένα φιλικό περιβάλλον στον οργανισμό το οποίο είναι σημαντικό για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση (Veiseh, Mohammadi, Pirzadian, & Sharafi, 2014).

Στοιχεία μιας ποσοτικής έρευνας στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας έδειξαν την ύπαρξη μιας θετικής σχέσης μεταξύ διαπροσωπικών σχέσεων και οργανωσιακής κουλτούρας (Veiseh, Mohammadi, Pirzadian, & Sharafi, 2014). Σε μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα, οι διευθυντές επιχειρήσεων ενθαρρύνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις με επίκεντρο τους εργαζομένους (Engelen, Flatten, Thalmann, & Brettel, 2014). Τα αποτελέσματα της ποιοτικής μελέτης έδειξαν ότι οι ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον οργανισμό (O'Reilly, Chatman, Doerr, & Caldwell, 2014).

Σε μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα, οι διευθυντές επιχειρήσεων μπορούν να ελκύσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων. Οι Nongo and Ikyanyon (Nongo & Ikyanyon, 2012) ανέφεραν ότι όταν υπάρχουν ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να επικοινωνήσουν θετικά και να μοιραστούν τις ιδέες τους με τους διευθυντές τους.

Όταν οι διευθυντές επιχειρήσεων ανοίγουν τις πόρτες τους για τους υπαλλήλους, μπορεί να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς επιφυλάξεις και δισταγμούς (Veisesh, Mohammadi, Pirzadian, & Sharafi, 2014). Οι διευθυντές επιχειρήσεων χρησιμοποιούν μια πολιτική ανοιχτών θυρών και μια ισχυρή διαπροσωπική επικοινωνία με τους υπαλλήλους τους για να αναπτύξουν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στην ηγεσία (Busse, 2014). Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και έχουν εμπιστοσύνη στην ηγεσία, μπορούν να αναπτύξουν την αίσθηση της ιδιοκτησίας και ευθύνης στον οργανισμό (Denison, 1990). Ο Denison (Denison, 1990) υπέδειξε επίσης την αίσθηση ιδιοκτησίας και ευθύνης ως σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση. Οι Nongo και Ikyanqon (Nongo & Ikyanqon, 2012) διαπίστωσαν ότι η δέσμευση των εργαζομένων και η καλύτερη απόδοση αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία για να βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας ενός οργανισμού.

2.3. Με ποιο τρόπο μπορούν να αναπτυχθούν στρατηγικές οργανωσιακής κουλτούρας που να προωθούν την πολιτική της επιχειρηματικής ηθικής;

2.3.1. Ο ρόλος της ηθικής στην επιχείρηση

Η ηθική πιστεύεται ότι είναι ένα σύνολο ηθικών πεποιθήσεων και συμπεριφορών που αποθαρρύνουν πράξεις ατομικού κέρδους και ενθαρρύνουν έντιμους και ταπεινούς τρόπους δημιουργίας επιχειρηματικού εισοδήματος (Ghosh, Ghosh, & Zaher, 2011). Η ηθική παίζει σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό του στρατηγικού πλάνου μιας επιχείρησης, καθώς λειτουργεί ως η ραχοκοκαλιά των αρχών της εταιρείας. Στόχος της εταιρείας είναι η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων με τρόπο που να αποκτούν κέρδος μέσω των πωλήσεων και των λειτουργιών της (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). Παρά τον στόχο της επιχείρησης να αποκτήσει κέρδος και να αποσβέσει τις επενδύσεις, είναι σημαντικό οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί στις δραστηριότητές της να δεσμεύονται από ηθικά πρότυπα για τα ενδιαφερόμενα μέρη τους (Lewis, 2002). Τέτοια μέτρα δεν ισχύουν μόνο στους πελάτες τους, αλλά και στους υπαλλήλους τους, στην κοινότητα στην οποία δραστηριοποιούνται, στην

κυβέρνηση και τα μέσα ενημέρωσης (Elango, Paul, K, Kundu, & Paudel, 2010). Ωστόσο, η κοινή επιχειρηματική πρακτική παραμερίζει την ηθική και οι εταιρικές κοινωνικές ευθύνες παραβλέπονται για χάρη των κινήσεων της εταιρείας να αυξήσει τις πωλήσεις και τα έσοδα της (Ghosh, Ghosh, & Zaher, 2011). Η έναρξη εκστρατειών μάρκετινγκ και πωλήσεων, οι διαφημίσεις ως μέσο για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών, πρέπει να δεσμεύονται από ηθικούς κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες να διασφαλίζουν την ασφάλεια των ενδιαφερομένων, χωρίς να διακυβεύεται η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της εταιρείας (Ferrell & Ferrell, 2011). Οι επιχειρήσεις είναι ένα είδος ανθρώπινης δραστηριότητας και εκτός από την αξιολόγησή τους από την οικονομική προοπτική, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι ηθικές υποχρεώσεις (Georgescu, 2012). Η κατανόηση και ο προσδιορισμός των κοινών αξιών και προτεραιοτήτων των εργαζομένων είναι ο καθοριστικός παράγοντας της παρούσας κουλτούρας που έχει ο οργανισμός (Koonmee, Singharakdi, Virakul, & Lee, 2010). Λόγω αυτής της πεποίθησης, οι εταιρείες επικεντρώθηκαν στην ενθάρρυνση ενός εταιρικού προτύπου εργασιακής ηθικής στους εργαζόμενους προκειμένου να προσαρμοστούν σιγά σιγά στο περιβάλλον της εταιρείας (Arnaudov & Koseska, 2012).

Οι επιχειρήσεις παρακινούνται από την κερδοφορία (Ghosh, Ghosh, & Zaher, 2011). Στη μελέτη του ο Crea (Crea, 2002) δήλωσε ότι η βασική ευθύνη μιας επιχείρησης είναι να επιτύχει τη μεγιστοποίηση των επιχειρηματικών κερδών. Επιπλέον, διευκρίνισε ότι με τον τρόπο αυτό, θα πρέπει να ξεπεράσει όλα τα εμπόδια από το τριγύρω περιβάλλον. Προκειμένου να επιτευχθούν τέτοια αποτελέσματα, η προσέγγιση που οι περισσότερες εταιρείες υιοθετούν είναι να κάνουν τους υπαλλήλους της εταιρείας να εργάζονται περισσότερες ώρες, να ζητούν πιο ψηλή τιμή στην αγορά ή να αγνοούν ακόμη και τη σημασία της περιβαλλοντικής ασφάλειας (Ferrell & Ferrell, 2011).

Στον σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων, οι αλλαγές συμβαίνουν με γρήγορο ρυθμό, τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές λειτουργίες ενός οργανισμού (Ferrell & Ferrell, 2011). Ο Crea (Crea, 2002) ανέφερε ότι εάν ένας οργανισμός θέλει να λειτουργήσει με επιτυχία σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, πρέπει να φέρει ευθύνη όχι μόνο για τον εαυτό του, αλλά και απέναντι στην κοινωνία. Επιπλέον, η εταιρεία πρέπει να είναι υπεύθυνη

απέναντι στους πελάτες της, τους μεσάζοντες, τους εργαζομένους και να παράγουν και να εμπορεύονται προϊόντα, με σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος και των καταναλωτών (Gonzalez-Padron, Hult, Ferrell, & Maignan, 2011). Ο Ferrell (Ferrell & Ferrell, 2011) πιστεύει ότι μεγιστοποιώντας τα κέρδη της επιχείρησης, θα είχε επίσης ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της οικονομίας αφού η επιτυχία του τελευταίου μακροπρόθεσμα εξαρτάται από το πρώτο. Η μεγιστοποίηση των κερδών των επιχειρήσεων πρέπει να είναι ανοικτή και διαφανής διαδικασία και να μην επιδιόκεται σε οποιοδήποτε είδος απάτης για την επίτευξη της κερδοφορίας (Gonzalez-Padron, Hult, Ferrell, & Maignan, 2011). Δυστυχώς, στην παρούσα εταιρική βιομηχανία, οι αναδυόμενες εταιρείες και οργανισμοί τείνουν να παραβιάζουν ηθικά πρότυπα στην επιδίωξή τους επιτυγχάνουν οικονομικά οφέλη (Harris, Sapienza, & Bowie, 2009). Ένας πιθανός λόγος για αυτή την ανήθικη επιχειρηματική στάση είναι η κοινή παρανόηση ότι η εφαρμογή της κοινωνικής ευθύνης θα συνεπαγόταν απώλεια στα κέρδη της εταιρείας και συμβιβασμό στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Ethisphere, 2010). Οι εταιρείες πρέπει να είναι υπεύθυνες για την πλήρη αποκάλυψη τα συστατικών και των αποτελεσμάτων των προϊόντων τους (Elango, Paul, K, Kundu, & Paudel, 2010).

Η ενσωμάτωση της έννοιας της ηθικής στην αποστολή της εταιρείας δεν είναι κάτι νέο (Boddy, 2011). Φιλόσοφοι όπως ο Αριστοτέλης, ο Μιλ και ο Χομπς έχουν συμφωνήσει ότι ο σκοπός της ηθικής είναι να παρέχει ένα περιβάλλον που επιτρέπει στους ανθρώπους να ζουν μια ζωή ευτυχισμένη και περισσότερο δομημένη σε σύγκριση με ένα περιβάλλον χωρίς ηθική (Gonzalez-Padron, Hult, Ferrell, & Maignan, 2011).

2.3.2. Η επιχειρηματική ηθική ως ιδέα

Οι Perlman και Hughes (Perlman & Hughes, 2008) διεξήγαγαν μια μελέτη και διαπίστωσαν ότι η ηθική δεν μπορεί να κάνει τέλειες τις ζωές των ανθρώπων στον κόσμο που υπάρχει, αλλά μπορεί να αποτρέψει ή να μειώσει την ποσότητα ορισμένης βλάβης. Η επιχειρηματική ηθική είναι η παροχή μιας προσέγγισης για τη βελτίωση της ζωής των ενδιαφερομένων (Ethisphere, 2010). Επιπλέον, η ηθική μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της αξιολόγησης των πολιτικών μιας επιχείρησης και στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αυτή

επηρεάζει την οικονομική συμπεριφορά της εταιρείας και τους εργαζόμενους (Tota & Shehu, 2012).

Σύμφωνα με τους Perlman και Hughes (Perlman & Hughes, 2008) , η ηθική ορίζεται ως η δράση για την αποτροπή μιας ουσιαστικής βλάβης σε άλλους όταν ένα άτομο ή μια ομάδα έχει την ευκαιρία να το κάνει για το δικό του όφελος. Ο Mc Antony (McAntony, 2004) υπέθεσε ότι τα ηθικά πρότυπα ασχολούνται με θέματα που πιστεύουμε ότι μπορούν σοβαρά να τραυματίζουν ή βλάπτουν σοβαρά τα ανθρώπινα όντα. Από την πλευρά του, ο Kim (Kim, 1999) υποστηρίζει ότι η ηθική λειτουργεί για την καταδίκη των ανθρώπινων σχεδίων ή δραστηριοτήτων που κάνουν τη ζωή αφόρητη για τους άλλους και για τον περιορισμό εγωιστικών ενεργειών που προκαλούν τέτοια βλάβη. Εξ ορισμού, οι ενδιαφερόμενοι αντιπροσωπεύουν τις ομάδες που υπόκεινται περισσότερο σε πιθανά οφέλη ή ζημιές από τις επιχειρήσεις (Elango, Paul, K, Kundu, & Paudel, 2010).

Ο Ferrell (Ferrell J. , 2009) προσπάθησε να ανακαλύψει τι θα έκανε μια ηθική κοινωνία για να βοηθήσει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων της. Κατά τη γνώμη του, μια τέτοια κοινωνία σίγουρα θα επιθυμούσε να δημιουργήσει ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό οικονομικό σύστημα. Ένα σύστημα που παράγει ευκαιρίες για οικονομική ευημερία και που προωθεί μια δομημένη και ευτυχισμένη ζωή για τους πολίτες αυτής της κοινωνίας (Ethisphere, 2010). Από τα ευρήματα της μελέτης του, ήταν ξεκάθαρο ότι το μόνο πράγμα που θα έκανε μια ηθική κοινωνία είναι να δώσει περισσότερη έμφαση στην επιχειρηματική ηθική. Ωστόσο, δεδομένου ότι λίγα ανθρώπινα κοινωνικά συστήματα λειτουργούν τέλεια, μια ηθική κοινωνία θα ήθελε επίσης να ελαχιστοποιήσει τις καταχρήσεις του ατελούς οικονομικού συστήματος που θα επέλεγε, ενώ θα εξακολουθούσε να προσπαθεί να διατηρήσει τη δημιουργικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα αυτού του συστήματος (Gonzalez-Padron, Hult, Ferrell, & Maignan, 2011). Επίσης αυτή η κοινωνία θα ανέμενε τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτό το σύστημα να συμπεριφέρονται με τρόπο που ελαχιστοποιεί την κατάχρηση της δύναμης τους (Carlson, Carlson, & Ferguson, 2011)

2.3.3. Κοινωνική εταιρική ευθύνη

Στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις κάνουν τα δυνατά τους προς όφελος της κοινωνίας επιστρέφοντας έτσι στην κοινωνία ότι έχουν πάρει από αυτήν. Ο ίδιος λόγος είναι και για τις εταιρείες που επενδύουν σε φιλικές πρωτοβουλίες. Αυτές οι πρωτοβουλίες δίνουν σε μια επιχείρηση μια ευρύτερη αίσθηση δικαιοσύνης και ευθύνης. Αυτές οι στρατηγικές είναι σημαντικές για την επιτυχία μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα (Elango, Paul, K, Kundu, & Paudel, 2010).

Κάθε επιχείρηση αντλεί τη δομή της από την κοινωνία με τη μορφή εισρέουσων πληροφοριών. Πρέπει λοιπόν να υπάρχει μια κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά που θα βοηθούσε στη διατήρηση αυτής της σχέσης. Η επιχείρηση και οι αποφάσεις που λαμβάνει έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία όπου δραστηριοποιείται (Pulliam, 2003). Άρα, η επιχείρηση πρέπει να εκπληρώσει τις κοινωνικές της υποχρεώσεις ως αποζημίωση για την υπονόμηση των νόμιμων συμφερόντων της κοινωνίας (Tseng & Fan, 2011). Όσο μεγαλώνει η δύναμή της, αυξάνεται και η ευθύνη που έχει προς την κοινωνία. Μακροπρόθεσμα εκείνοι που δεν χρησιμοποιούν τη δύναμή τους με τρόπο που η κοινωνία θεωρεί ως υπεύθυνη βούληση, θα χαθούν. Αυτός είναι ο νόμος της ευθύνης. Η κοινωνική ευθύνη νομιμοποιεί και προωθεί τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης. Όταν η κοινωνική ζωή είναι βελτιωμένη, η επιχείρηση μπορεί να έχει καλούς πελάτες, υπαλλήλους και να δραστηριοποιείται σε μια υγιή κοινότητα (Ethisphere, 2010).

Για έναν οργανισμό είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι η διοίκηση του λειτουργεί με δίκαιο τρόπο όσον αφορά την πρόσληψη, την επιλογή και τον σκοπό της εκπαίδευσης. Αυτό θα πρέπει να ισχύει για ολόκληρο το προσωπικό του – το εξωτερικό και το εσωτερικό. Επομένως είναι σημαντικά τα εξής σημεία για τις εταιρείες:

- Προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, θα πρέπει να προσβλέπει στην πρόσληψη του πιο καταρτισμένου προσωπικού (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).

- Παροχή ίσων ευκαιριών απασχόλησης σε όλους τους υποψηφίους που ενδιαφέρονται να ενταχθούν η εταιρεία. Ο οργανισμός πρέπει να ακολουθεί υψηλά πρότυπα και επαγγελματισμό όσον αφορά την πρόσληψη και επιλογή του προσωπικού (Tagí, 2011).
- Μετά τη διαδικασία επιλογής, ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει στο προσωπικό του μια ομαλή εισαγωγή στο πρόγραμμα έτσι ώστε αυτός ή αυτή να κατανοήσει καλύτερα τη λειτουργία της εταιρείας και την εργασιακή της κουλτούρα. Ο νόμος ορίζει ότι κάθε εργαζόμενος έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις βάσει διαφόρων νομοθετικών πράξεων. Η βασική νομοθεσία που σχετίζεται με τις πρακτικές πρόσληψης περιλαμβάνει ίσες ευκαιρίες και καταπολέμηση των διακρίσεων στην απασχόληση (Tseng & Fan, 2011).

2.3.4. Εργαζόμενοι και Επιχειρηματική Ηθική

Το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την δέσμευση, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα ενός εργαζομένου (Koonmee, Singharakdi, Virakul, & Lee, 2010). Οι διευθυντές που βασίζονται σε ισχυρές ηθικές αξίες έχουν θετικό αντίκτυπο στους υπαλλήλους τους (Piccolo, Greenbaum, den Hartog και Folger, 2010). Συνεπακόλουθα αυτό το αντίκτυπο έχει ως αποτέλεσμα την βελτιωμένη απόδοση εργασιών και την βελτιωμένη επαγγελματική συμπεριφορά από τους υπαλλήλους. Η ηθική ηγεσία, η προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς μεταξύ των συναδέλφων και η ικανότητα ενσωμάτωσης της επιχειρηματικής ηθικής στη λήψη των αποφάσεων από την ανώτερη διοίκηση, παίζει ζωτικό ρόλο στην παροχή κινήτρων και επηρεάζει τους εργαζόμενους ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερη ηθική ευαισθητοποίηση (Walumbwa, Mayer, Wang, & Wang, 2011). Έτσι, οι διευθυντές που δεν έχουν ισχυρά ηθικά χαρακτηριστικά μπορεί να έχουν την τάση να μην μπορούν να προωθήσουν ένα ηθικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας.

Η ανατροφοδότηση είναι ένα εργαλείο μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιραστούν οποιαδήποτε πληροφορία σχετικά με τις συνέπειες μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς (Ethisphere, 2010). Η ανατροφοδότηση βελτιώνει την ικανότητα των ατόμων και ως εκ τούτου βοηθά στην ενίσχυση του αισθήματος δικαιοσύνης σε μια επιχειρηματική

οργάνωση όπου όλοι οι άνθρωποι, ανεξάρτητα από τη θέση τους, αξιολογούνται από τους συνομηλίκους τους, διευθυντές και συναδέλφους τους (Treviño, Brown, & Wall, 2004). Σύμφωνα με τη θεωρία της παρακίνησης, το επίπεδο παρακίνησης ενός ατόμου συσχετίζεται με την αντίληψή του για την ισότητα και τη δικαιοσύνη που προωθεί η διοίκηση. Όσο υψηλότερη είναι η αντίληψη ενός ατόμου για τη δικαιοσύνη, τόσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο της παρακίνησης και αντίστροφα (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).

Η χρήση πρακτικών διοίκησης που χρησιμοποιούνται σε συγκεκριμένες τοποθεσίες σε άλλες τοποθεσίες σίγουρα θα αυξήσει το μοίρασμα της κουλτούρας μεταξύ των δύο εργασιακών κουλτουρών (Gonzalez-Padron, Hult, Ferrell, & Maignan, 2011). Ας υποθέσουμε ότι υπάρχουν διαφορετικές πρακτικές διοίκησης που εφαρμόζονται στην Ιαπωνία και διαφορετικές στην Αυστραλία, τότε σίγουρα θα βοηθήσει και τα δύο περιβάλλοντα να γνωρίσουν την εργασιακή κουλτούρα ο ένας του άλλου.

Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία

3.1. Πραγματοποίηση της έρευνας

Με την ολοκλήρωση της δευτερογενούς έρευνας τύπου βιβλιογραφικής ανασκόπησης που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ακολουθεί η διεξαγωγή μιας πρωτογενούς έρευνας σε άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο. Μέσω της έρευνας θα γίνει μια προσπάθεια συλλογής δεδομένων στη βάση των τριών ακόλουθων ερευνητικών ερωτημάτων:

- 1. Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, από που πηγάζει και ποιες είναι οι διαστάσεις και τυπολογίες ανάπτυξης της σε ένα οργανισμό;**
- 2. Πως συνδέεται μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα με την επίτευξη των στόχων και την προώθηση των πολιτικών ενός οργανισμού;**

3. Με ποιο τρόπο μπορούν να αναπτυχθούν στρατηγικές οργανωσιακής κουλτούρας που να προωθούν την πολιτική της επιχειρηματικής ηθικής;

Το θεωρητικό υπόβαθρο που αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, θα χρησιμοποιηθεί για να προσδώσει δομή και νόημα στην εμπειρική έρευνα που ακολουθεί παρακάτω. Για τη συλλογή των δεδομένων έγινε ποσοτική έρευνα και συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Για την προώθηση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή google forms. Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους ερωτηθέντες παρουσιάζεται στο παράρτημα Α. Οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου πηγάζουν από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και ο συσχετισμός τους παρουσιάζεται στον τρίπτυχο πίνακα στο παράρτημα Β.

Πιο κάτω, ακολουθεί μια συζήτηση για το σχεδιασμό της έρευνας, τους περιορισμούς και τις παραδοχές που έγιναν, καθώς και την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

3.2. Ο σχεδιασμός της έρευνας

Όπως έχει προαναφερθεί, για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος. Όσον αφορά την ποσοτική μέθοδο έρευνας, διατυπώθηκαν διάφοροι ορισμοί από διαφορετικούς ερευνητές και εκπαιδευτικούς, κάποιιοι εκ των οποίων ακολουθούν στη συνέχεια.

Η ποσοτική έρευνα είναι η αριθμητική αναπαράσταση και κατεύθυνση των παρατηρήσεων με σκοπό την περιγραφή και εξήγηση των φαινομένων που αντανakλούν οι παρατηρήσεις αυτές. Για τους σκοπούς της ποσοτικής μεθόδου, χρησιμοποιείται μια μεγάλη ποικιλία φυσικών και κοινωνικών επιστημών συμπεριλαμβανομένου της φυσικής, της βιολογίας, της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της γεωλογίας (Wikipedia Encyclopedia, 2005).

Σύμφωνα με τον Manion και Cohen (Manion & Cohen, 1980), η ποσοτική έρευνα ορίζεται ως η κοινωνική έρευνα που χρησιμοποιεί εμπειρικές μεθόδους και εμπειρικές δηλώσεις. Αναφέρει ότι μια εμπειρική δήλωση ορίζεται ως η περιγραφική δήλωση που αναφέρεται στο τι ισχύει στον πραγματικό κόσμο και όχι σε αυτό που θα έπρεπε να ισχύει. Συνήθως οι εμπειρικές δηλώσεις εκφράζονται με αριθμητικούς όρους. Μια άλλη παράμετρος που εφαρμόζεται στην ποσοτική έρευνα είναι οι εμπειρικές αξιολογήσεις. Οι εμπειρικές αξιολογήσεις επιδιώκουν να προσδιορίσουν τον βαθμό στον οποίο ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ή πολιτική πληροί ή δεν πληροί ένα συγκεκριμένο πρότυπο ή κανόνα.

Επιπλέον, ο Cresswell (Cresswell, 1994) έχει δώσει ένα πολύ συνοπτικό ορισμό της ποσοτικής έρευνας αφού την όρισε ως ένα είδος έρευνας που ερμηνεύει φαινόμενα συλλέγοντας αριθμητικά δεδομένα που αναλύονται χρησιμοποιώντας μεθόδους που βασίζονται στα μαθηματικά και πιο συγκεκριμένα στη στατιστική.

Όπως έχει προαναφερθεί, ως μέσο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν τρία είδη ερωτήσεων. Αρχικά υπάρχουν κάποιες δημογραφικές ερωτήσεις, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν τόσο διχοτομικές ερωτήσεις των οποίων η απάντηση μπορεί να είναι «ναι» ή «όχι», όσο και ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας από το 1 μέχρι και το 5 με το 1 να είναι το «διαφωνώ απόλυτα», το 2 να είναι το «διαφωνώ», το 3 να είναι το «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», το 4 να είναι το «συμφωνώ» και το 5 να είναι το «συμφωνώ απόλυτα».

Το ερωτηματολόγιο είναι μια εκ των τριών πιο γνωστών μεθόδων συλλογής υλικού. Οι άλλες δύο μέθοδοι είναι η παρατήρηση και η συνέντευξη. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο το οποίο περιλαμβάνει ένα σύνολο από δομημένες ερωτήσεις, και οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν γραπτώς και με μια συγκεκριμένη σειρά. Με τα ερωτηματολόγια συλλέγονται δεδομένα ζητώντας από ανθρώπους να απαντήσουν στις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις. Συνήθως χρησιμοποιούνται στα πλαίσια μιας ερευνητικής στρατηγικής, με σκοπό να συλλεχθούν επεξηγηματικά και περιγραφικά δεδομένα για χαρακτηριστικά, στάσεις, συμπεριφορές κ.λπ. (Πάππας, 2002)

Σύμφωνα με τον Πάππα (2002) η μέθοδος του ερωτηματολογίου έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα βασικότερα εκ των πλεονεκτημάτων είναι τα εξής:

- Είναι οικονομική πρακτική
- Υπάρχει δυνατότητα αποστολής σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων
- Η δημιουργία και η χρήση τους είναι εύκολη
- Υπάρχει ελευθερία έκφρασης των ερωτηθέντων γιατί δεν υπάρχει άμεση επαφή με τον ερευνητή
- Είναι τυποποιημένοι οι τρόποι ανάλυσης των δεδομένων που συλλέγονται
- Ο ερευνητής δεν επηρεάζει τις απαντήσεις
- Χρειάζεται πολύ μικρότερος χρόνος από άλλες μεθόδους έρευνας.

Το βασικό μειονέκτημα είναι το εξής:

- Ο ερευνητής υποχρεώνει τους ερωτηθέντες να απαντήσουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο

3.3. Δειγματοληψία - Παραδοχές

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για το ερωτηματολόγιο και το σκοπό της παρούσας έρευνας είναι βολικό και σκόπιμο αφού διανεμήθηκε σε άτομα του οικογενειακού περιβάλλοντος μου, σε φίλους και συνεργάτες τα οποία ζουν και εργάζονται σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν χρησιμοποιώντας την εφαρμογή «google forms» και προωθήθηκαν ηλεκτρονικά μέσω αυτής σε άτομα και των δύο φύλων, διαφορετικών ηλικιών, διαφορετικού είδους και καθεστώτος απασχόλησης και διαφορετικής θέσης στην ιεραρχία. Δόθηκε χρόνος δύο εβδομάδων κατά τον οποίο απαντήθηκαν 111 ερωτηματολόγια. Αν και λόγω του είδους του δείγματος, δηλαδή το γεγονός ότι το δείγμα είναι σκόπιμο και βολικό, τα συμπεράσματα που εξάγονται από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν δεν μπορούν να γενικευθούν, εντούτοις δημιουργούν ένα καλό πλαίσιο για αξιολόγηση, αλλά και εφαλτήριο για περαιτέρω έρευνα χρησιμοποιώντας σταθμισμένο τυχαίο δείγμα για την εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων.

Τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων και παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο, κωδικοποιήθηκαν με τη βοήθεια γραφημάτων που εξάχθηκαν από την εφαρμογή «google forms», περιγράφονται, αναλύονται και συσχετίζονται με τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

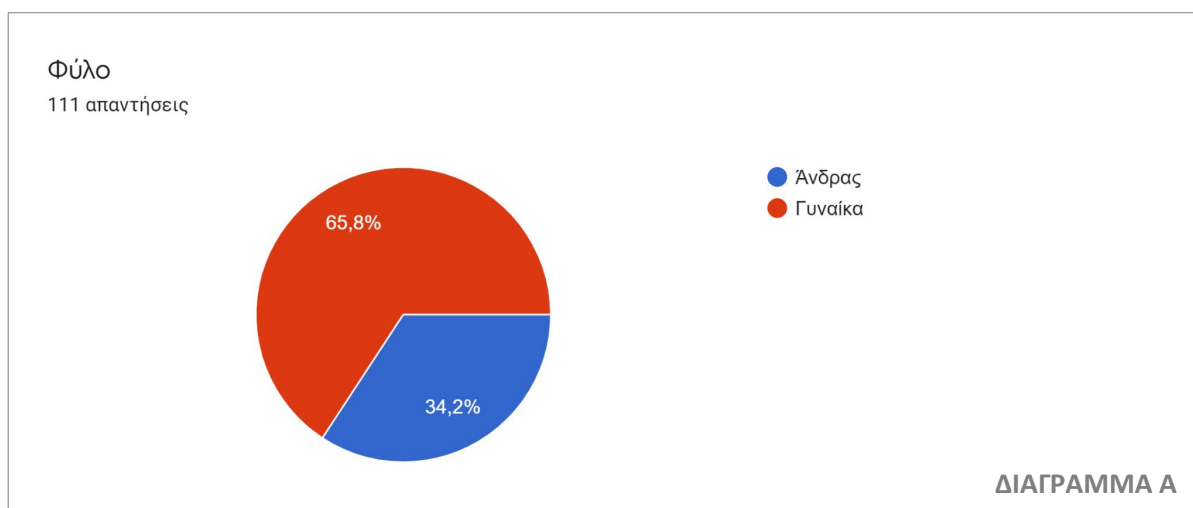
Κεφάλαιο 4 - Αποτελέσματα έρευνας

4.1. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Μέρος Α του ερωτηματολογίου-Δημογραφικά στοιχεία

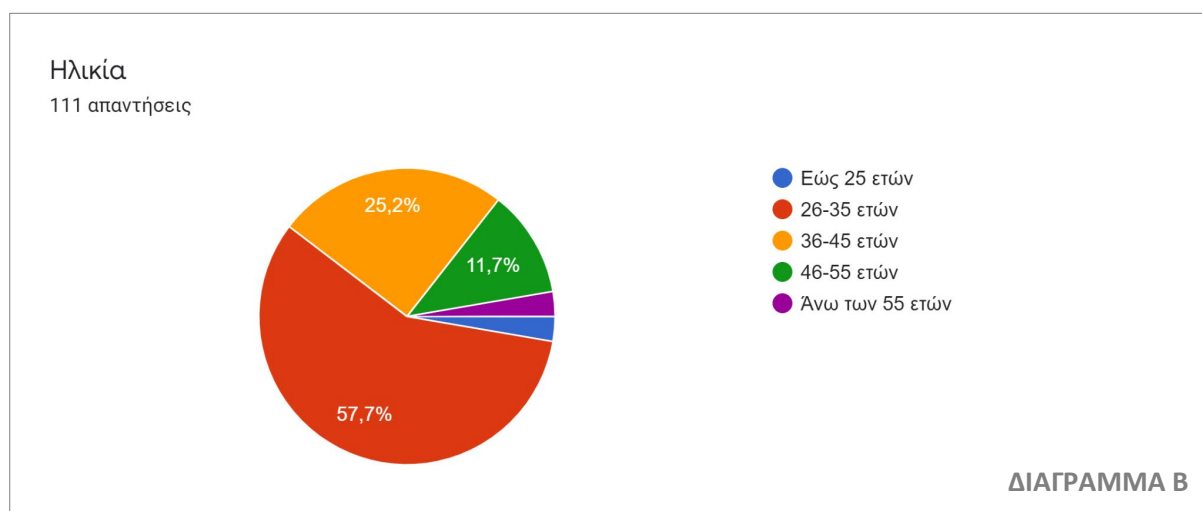
Στο μέρος Α του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν στοιχεία που αφορούν τη δημογραφική τους ταυτότητα. Στα παρακάτω διαγράμματα φαίνεται το δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων που απάντησαν τα ερωτηματολόγια.

Α. Φύλο



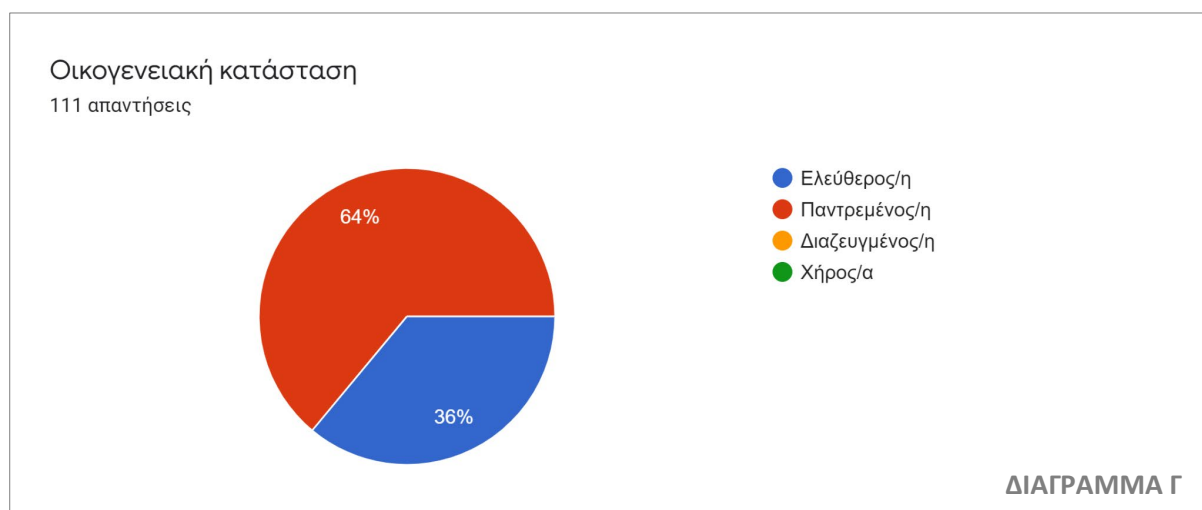
Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 111 άτομα που ζουν και εργάζονται στην Κύπρο, εκ των οποίων οι 73 είναι γυναίκες με ποσοστό 65,8% και οι 38 είναι άντρες με ποσοστό 34,2%.

Β. Ηλικία



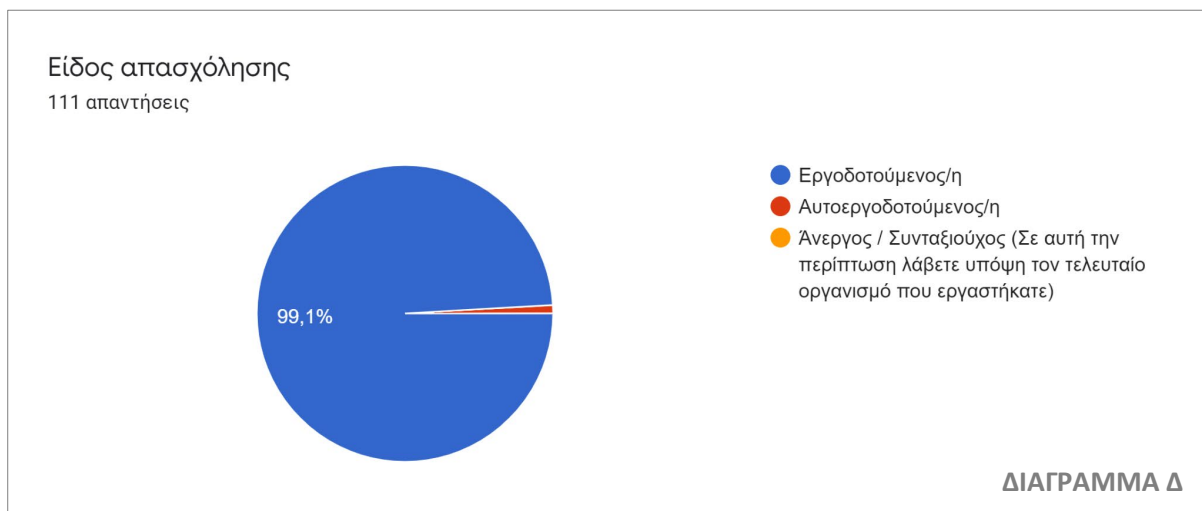
Στο διάγραμμα Β παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 57,7% εμπίπτει στην ηλικιακή ομάδα των 26-35 ετών, ενώ τα χαμηλότερο ποσοστά αφορούν τις ηλικιακές ομάδες έως 25 ετών και άνω των 55 ετών.

Γ. Οικογενειακή κατάσταση



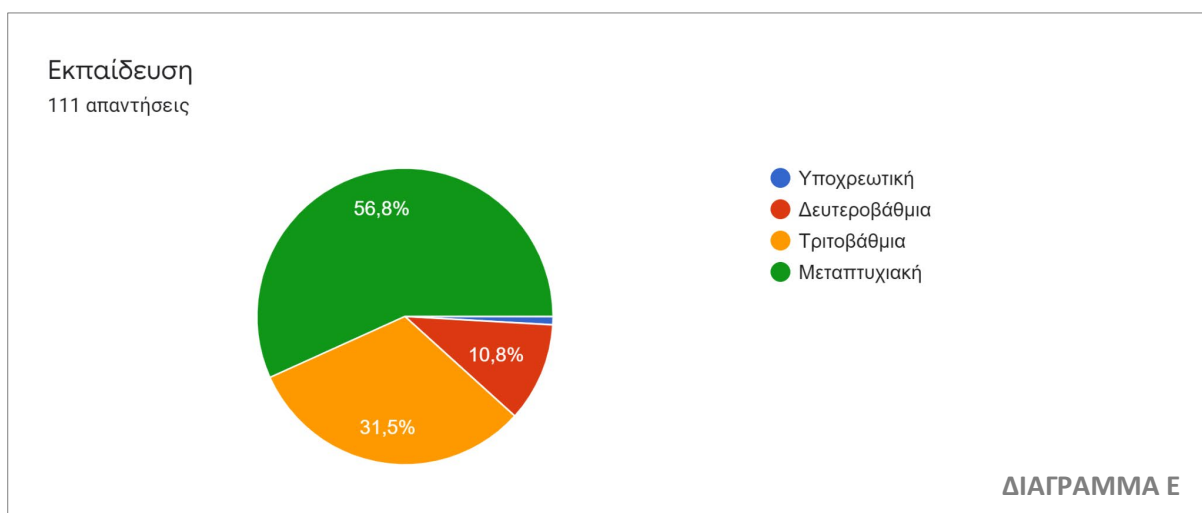
Στο διάγραμμα Γ παρατηρείται ότι οι ερωτηθέντες ανήκουν μόνο σε 2 από τις 4 κατηγορίες που υπήρχαν ως επιλογή στο ερωτηματολόγιο, με το μεγαλύτερο ποσοστό 64% να είναι παντρεμένοι/ες και με ποσοστό 36% να είναι ελεύθεροι / ες.

Δ. Είδος απασχόλησης



Στο διάγραμμα Δ φαίνεται ότι η κατ' εξοχήν πλειοψηφία με ποσοστό 99,1% είναι εργοδοτούμενοι / ες, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 0,9% είναι αυτοεργοδοτούμενοι / ες.

Ε. Εκπαίδευση



Στο διάγραμμα Ε παρατηρείται ότι η πλειοψηφία με ποσοστό 56,8% κατέχει μεταπτυχιακή εκπαίδευση, ενώ το αμέσως μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 31,5% κατέχει τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα αυτά αντικατοπτρίζουν την απαιτητικότητα και τον

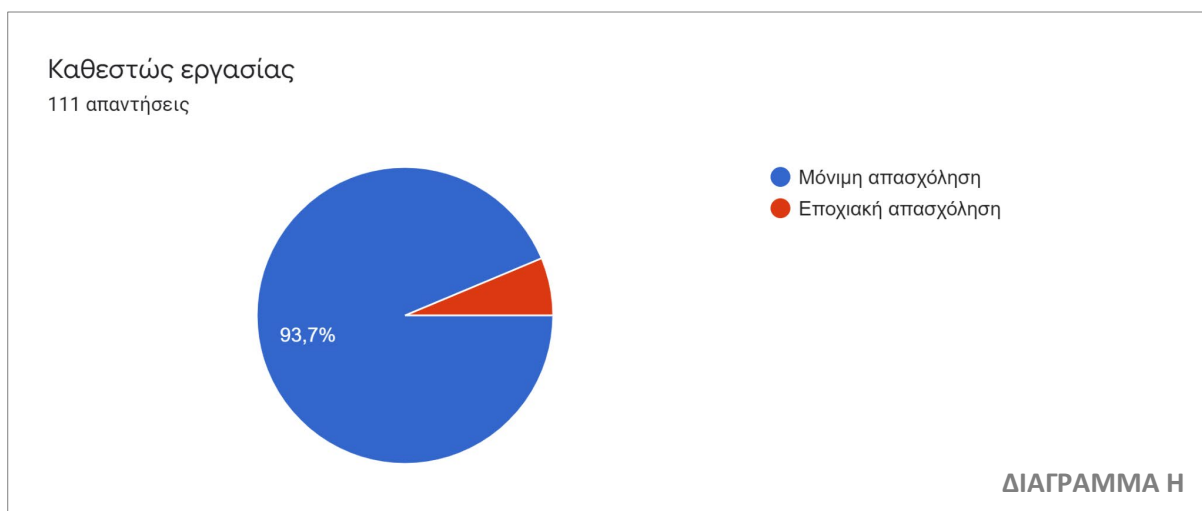
ανταγωνισμό του εργασιακού περιβάλλοντος στην Κύπρο που ολοένα ζητά πιο πολλούς τίτλους και πιο εξειδικευμένες γνώσεις.

Ζ. Θέση στην ιεραρχία



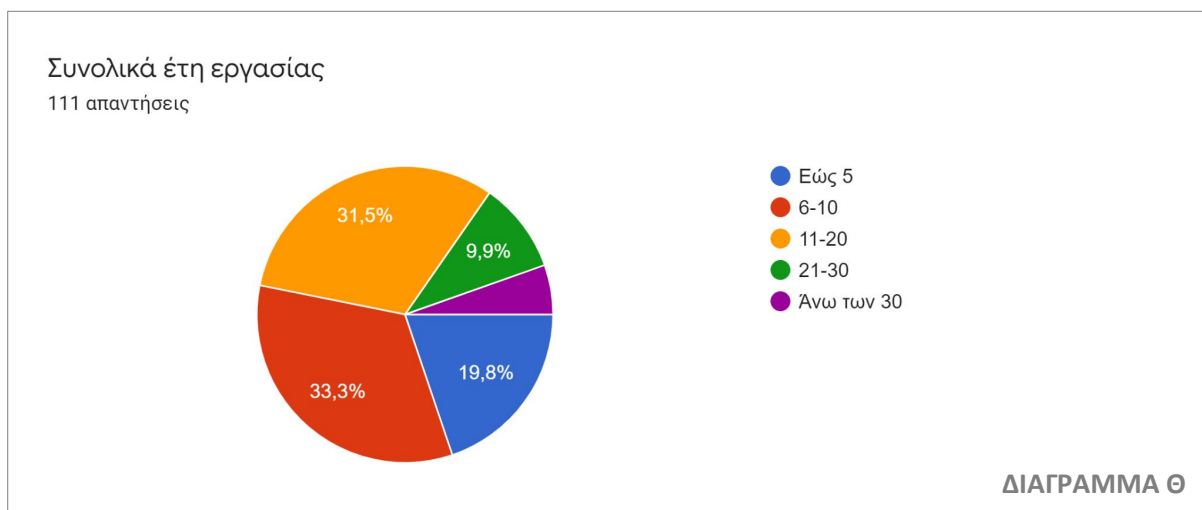
Στο διάγραμμα Ζ φαίνεται ότι η πλειοψηφία με ποσοστό 84,7% είναι υπάλληλοι στον οργανισμό που εργάζονται την παρούσα φάση.

Η. Καθεστώς εργασίας



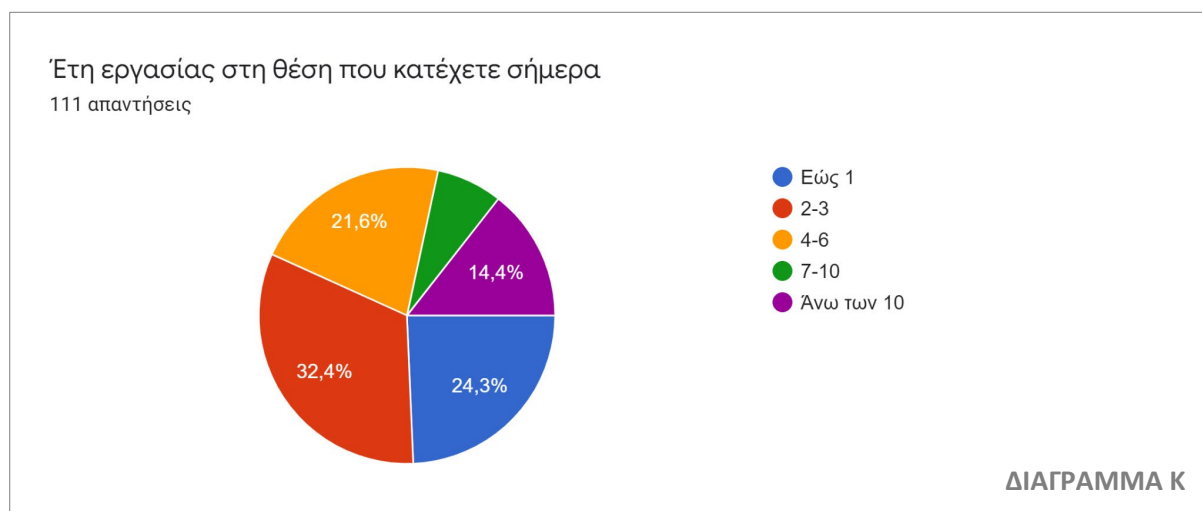
Στο διάγραμμα Η παρατηρείται ότι η πλειοψηφία με ποσοστό 93,7% είναι υπό το καθεστώς μόνιμης απασχόλησης. Στην Κύπρο η εποχιακή απασχόληση παρατηρείται κυρίως στο τομέα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας που κυρίως δραστηριοποιείται στις παραθαλάσσιες πόλεις. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε άτομα του κύκλου του ερευνητή, ο οποίος κατοικεί στη Λευκωσία. Άρα, είναι κάπως λογικό, η πλειοψηφία να είναι υπό το καθεστώς μόνιμης απασχόλησης, αφού η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν δραστηριοποιείται ιδιαίτερα στην πόλη της Λευκωσίας.

Θ. Συνολικά έτη εργασίας



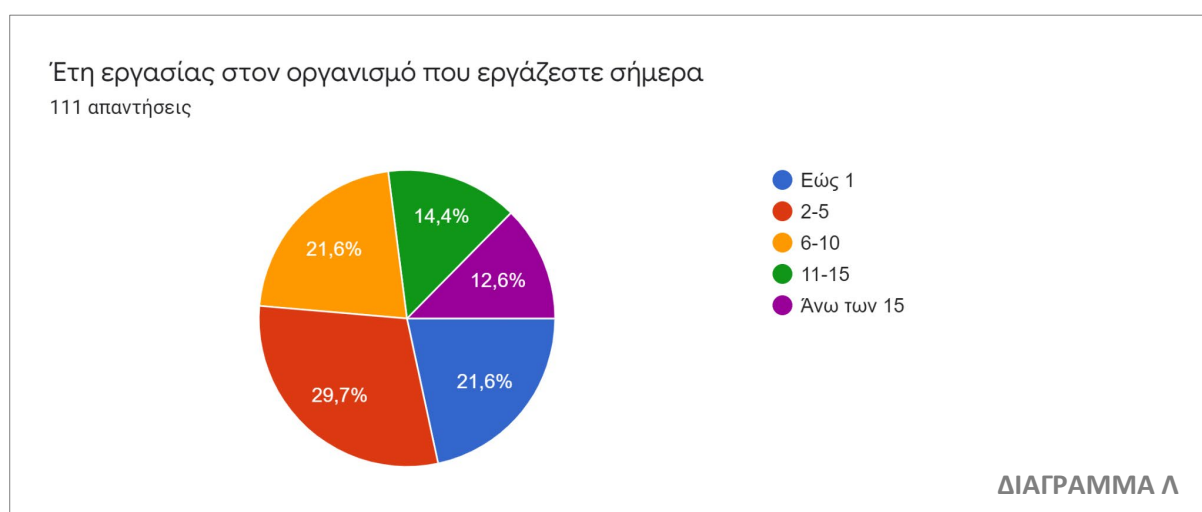
Στην ερώτηση 8 του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν τα συνολικά έτη εργασίας τους. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα Θ, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εργάζονται 6-20 χρόνια, γεγονός που ανταποκρίνεται και ταυτίζεται με το διάγραμμα Β που δείχνει την ηλικιακή κατανομή.

Κ. Έτη εργασίας στη θέση που κατέχετε σήμερα



Στην ερώτηση 9 του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν τα συνολικά έτη εργασίας στη θέση που κατέχουν σήμερα. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα Κ, υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό που είναι στην ίδια θέση για περισσότερα από επτά χρόνια. Αυτό ίσως να αντικατοπτρίζει την επίδραση της οικονομικής κρίσης που υπάρχει τα τελευταία χρόνια στην Κύπρο κατά την οποία οργανισμοί που προγραμμάτιζαν προαγωγές, να τις έχουν παγιοποιήσει λόγω αυτής.

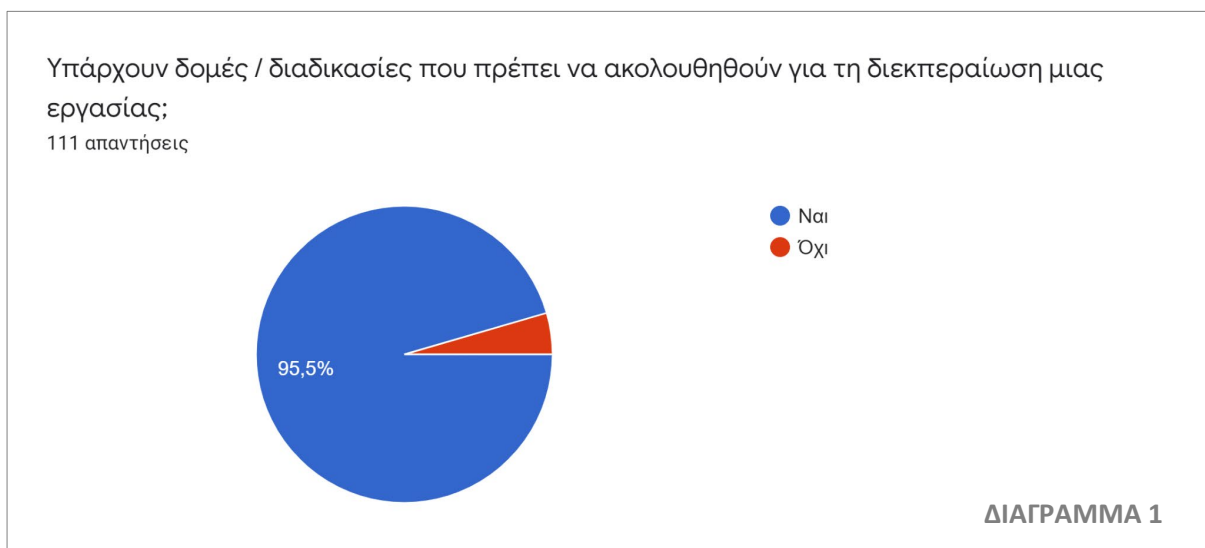
Λ. Έτη εργασίας στον οργανισμό που εργάζεστε σήμερα



Στο διάγραμμα Λ, το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου εργάζεται στον οργανισμό που εργάζεται σήμερα για λιγότερο από πέντε χρόνια. Από το δείγμα αυτό φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια, αν και υπήρχε η οικονομική κρίση στην Κύπρο, κάποιοι οργανισμοί εξακολουθούσαν να κάνουν προσλήψεις.

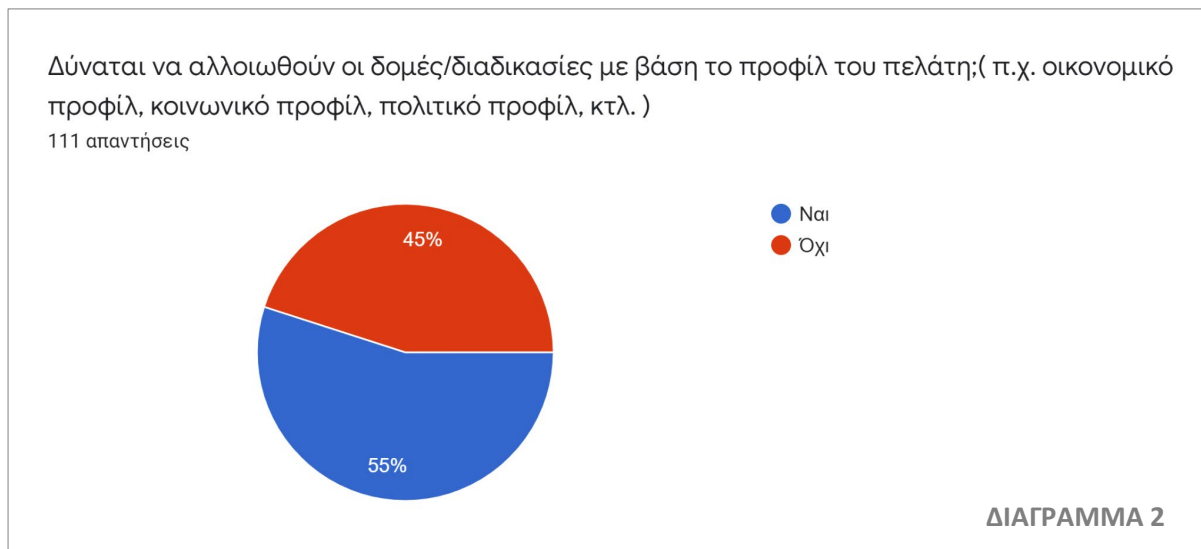
Συνέχεια του ερωτηματολογίου

1. Υπάρχουν δομές / διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας;



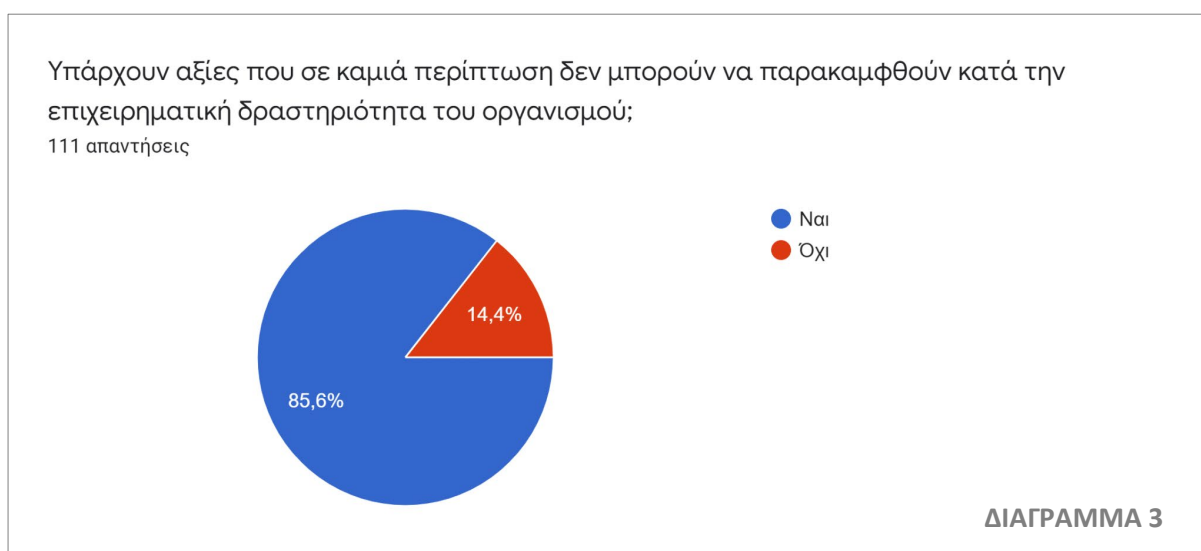
Στην ερώτηση 1 του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν κατά πόσον υπάρχουν ή όχι στον οργανισμό που εργάζονται δομές / διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας. Στο διάγραμμα 1 παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 95,5% δήλωσε ότι υπάρχουν αυτές οι δομές / διαδικασίες. Μέσα από αυτή την παρατήρηση φαίνεται ότι υπάρχει μια μορφή οργανωσιακής κουλτούρας στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο.

2. Δύναται να αλλοιωθούν οι δομές/διαδικασίες με βάση το προφίλ του πελάτη; (π.χ. οικονομικό προφίλ, κοινωνικό προφίλ, πολιτικό προφίλ, κτλ.);



Σαν συνέχεια της ερώτησης 1, στην ερώτηση 2 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν κατά πόσο αυτές οι δομές / διαδικασίες μπορούν να αλλοιωθούν με βάση το προφίλ του πελάτη. Παρατηρείται ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 55% δήλωσε ότι είναι δυνατόν να αλλοιωθούν, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό με 45% δήλωσε ότι δεν είναι δυνατόν.

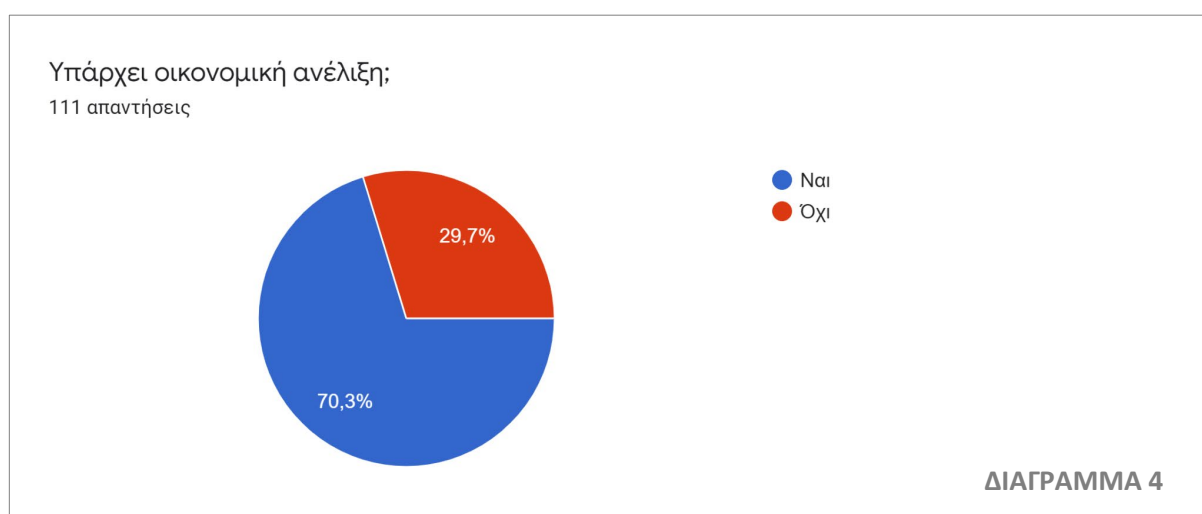
3. Υπάρχουν αξίες που σε καμιά περίπτωση δεν μπορούν να παρακαμφθούν κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού;



Στο διάγραμμα 3 που απεικονίζει την ερώτηση εάν υπάρχουν αξίες που σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να παρακαμφθούν κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού, παρατηρείται ότι ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 85,6% δηλώνει ότι υπάρχουν τέτοιες αξίες. Οπότε λαμβάνοντας υπόψη το διάγραμμα 2 και συγκρίνοντας το με το διάγραμμα 3, φαίνεται ότι άτομα τα οποία αν και δήλωσαν ότι δύναται να αλλοιωθούν οι διαδικασίες με βάση το προφίλ του πελάτη, εντούτοις υπάρχουν και κάποιες αξίες που είναι σταθερές και δεν δύναται σε καμία περίπτωση να παρακαμφθούν κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού.

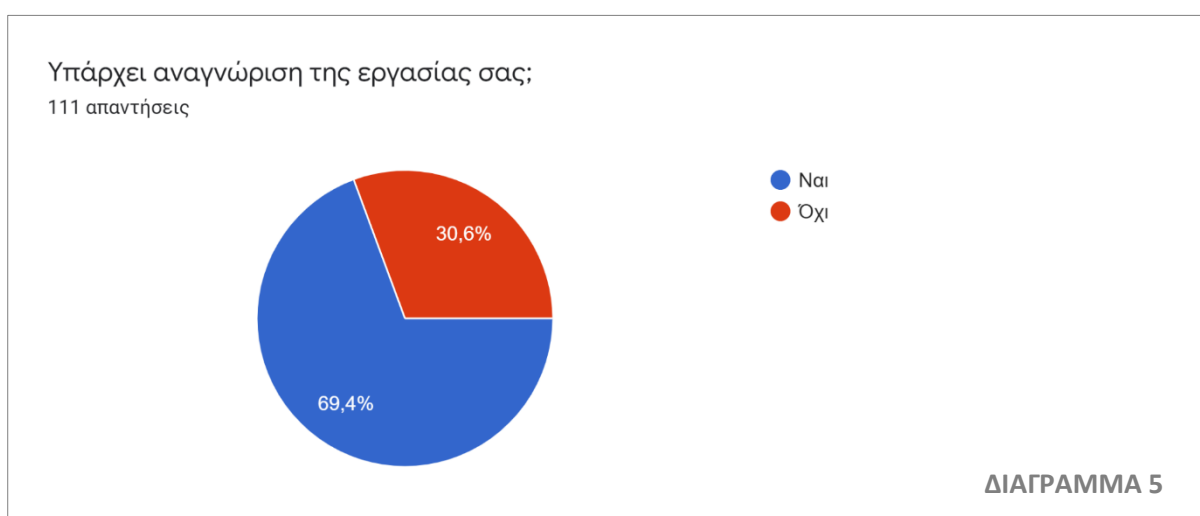
Αναλύοντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 1, 2 και 3 του ερωτηματολογίου φαίνεται ότι συμφωνούν με τις απόψεις των ερευνητών που παρατίθενται στο κεφάλαιο 2.1.1. της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Δηλαδή ότι δεν υπάρχει συναίνεση για τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας αλλά υπάρχει μια κοινή παραδοχή ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από αξίες και πρακτικές που καθορίζονται διαφορετικά σε ένα οργανισμό οι οποίες κάποιες είναι σταθερές ενώ κάποιες είναι ρευστές και επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες.

4. Υπάρχει οικονομική ανέλιξη;



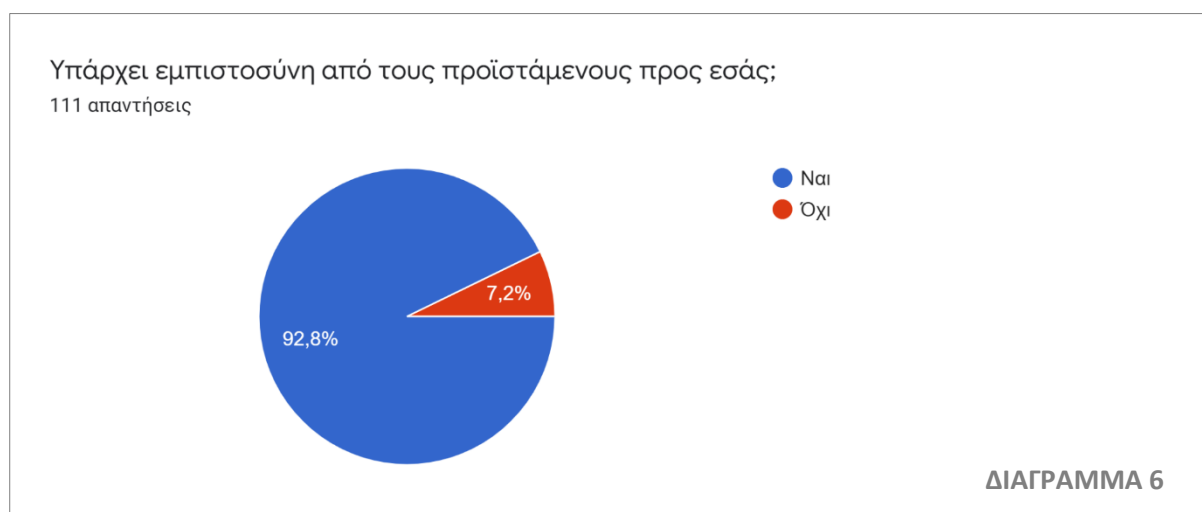
Στην ερώτηση 4 του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν κατά πόσο υπάρχει οικονομική ανέλιξη στον οργανισμό που εργάζονται.. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4, η πλειοψηφία με ποσοστό 70,3 % δήλωσε ότι έχει οικονομική ανέλιξη, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 29,7 % δήλωσε ότι δεν έχει οικονομική ανέλιξη.

5. Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας σας;



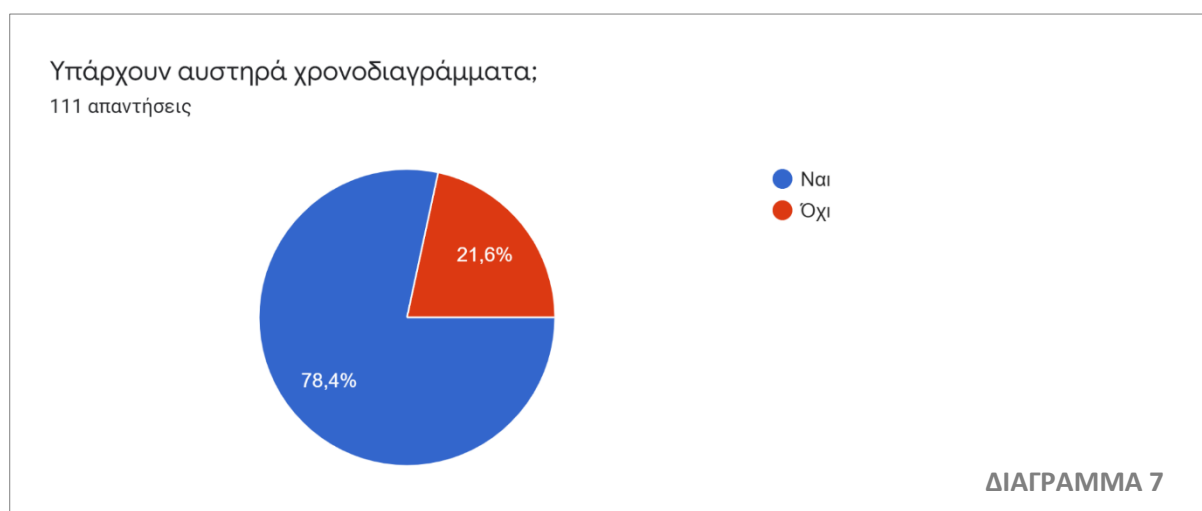
Στην ερώτηση 5 του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν κατά πόσο υπάρχει αναγνώριση της εργασίας τους στον οργανισμό που εργάζονται. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5, η πλειοψηφία με ποσοστό 69,4 % δήλωσε ότι υπάρχει αναγνώριση, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 30,6 % δήλωσε ότι δεν υπάρχει αναγνώριση της εργασίας τους.

6. Υπάρχει εμπιστοσύνη από τους προϊστάμενους προς εσάς;

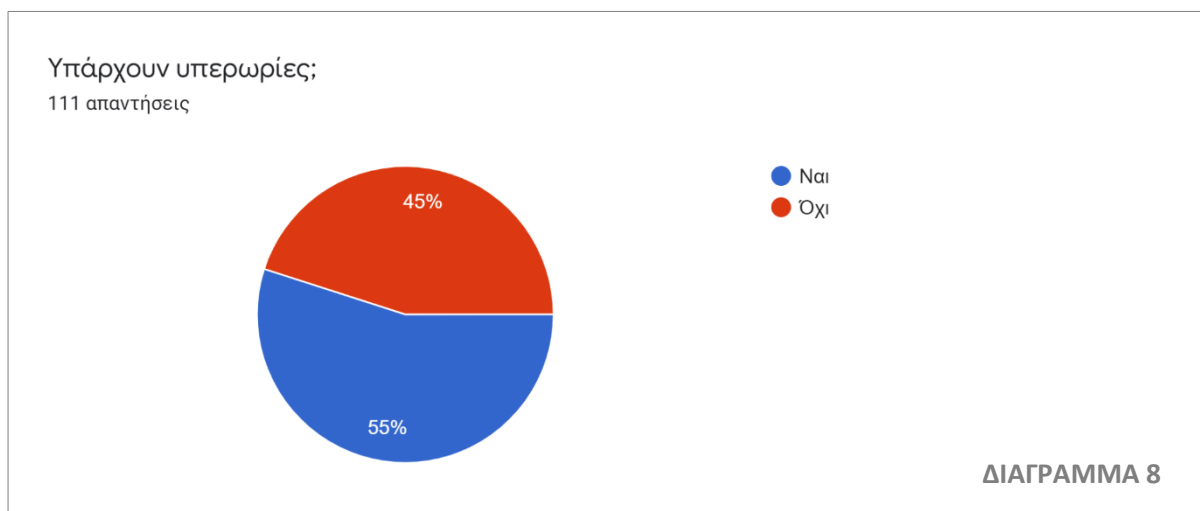


Σε αυτή την ερώτηση του ερωτηματολογίου στην οποία ζητήθηκε από τους εργαζομένους να δηλώσουν κατά πόσο εμπνέουν την εμπιστοσύνη των προϊσταμένων τους, στο διάγραμμα 6 φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία με 92,8 %, απάντησε καταφατικά.

7. Υπάρχουν αυστηρά χρονοδιαγράμματα;



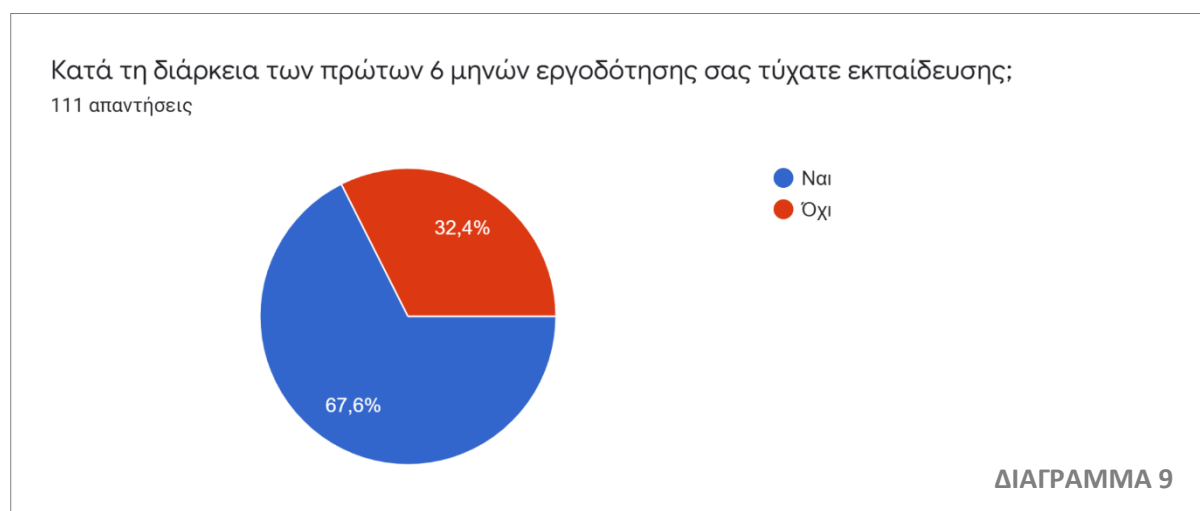
8. Υπάρχουν υπερωρίες;



Στις ερωτήσεις 7 και 8 του ερωτηματολογίου που ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν κατά πόσον υπάρχουν αυστηρά χρονοδιαγράμματα και υπερωρίες η πλειοψηφία απάντησε καταφατικά με ποσοστά 78,4 % και 55 % αντίστοιχα.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 4-8 του ερωτηματολογίου διαφαίνεται ότι τα χαρακτηριστικά αυτά εμπίπτουν μέσα στην κατηγοριοποίηση που αναπτύχθηκε κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο κεφάλαιο 2.1.3. που αφορά τις διαφορετικές τυπολογίες οργανωσιακής κουλτούρας. Η ύπαρξη οικονομικής ανέλιξης, αναγνώρισης της εργασίας και εμπιστοσύνης από τους προϊσταμένους που δήλωσε η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεικνύουν ένα αισιόδοξο παράδειγμα οργανωσιακής κουλτούρας.

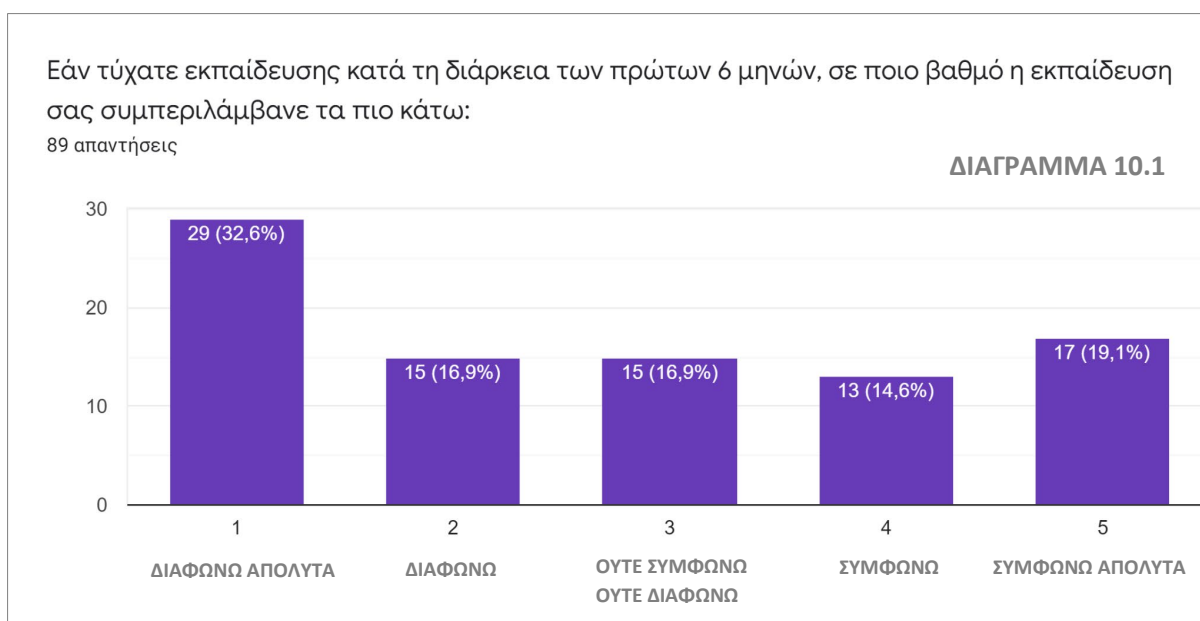
9. Κατά τη διάρκεια των πρώτων 6 μηνών εργοδότησης σας τύχατε εκπαίδευσης;



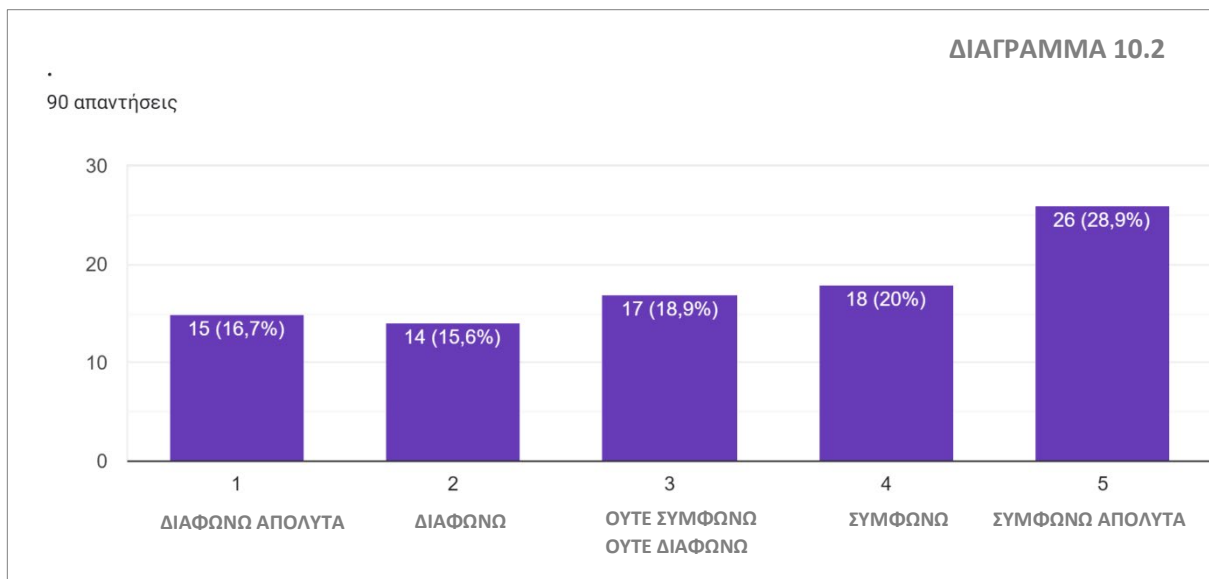
Στην ερώτηση 9 του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν εάν κατά τη διάρκεια των πρώτων έξι μηνών έτυχαν εκπαίδευσης στον οργανισμό που εργάζονται. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό της τάξεως του 67,6 % απάντησαν καταφατικά στην πιο πάνω ερώτηση ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 32,4 % απάντησε αρνητικά.

10. Εάν τύχατε εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια των πρώτων 6 μηνών, σε ποιο βαθμό η εκπαίδευση σας συμπεριλάμβανε τα παρακάτω:

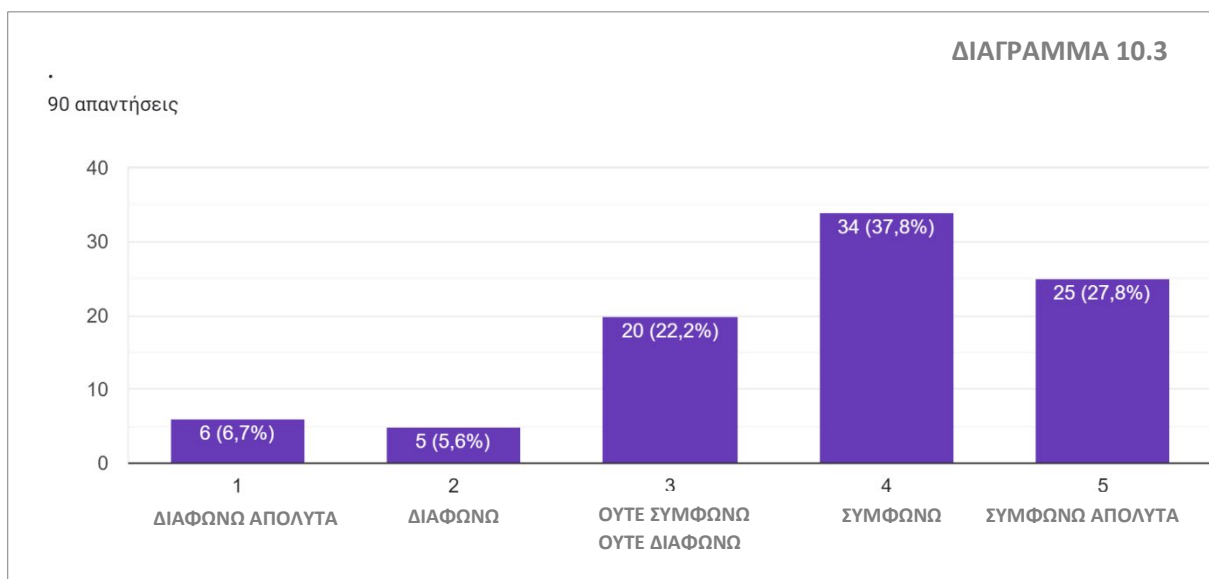
Τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους



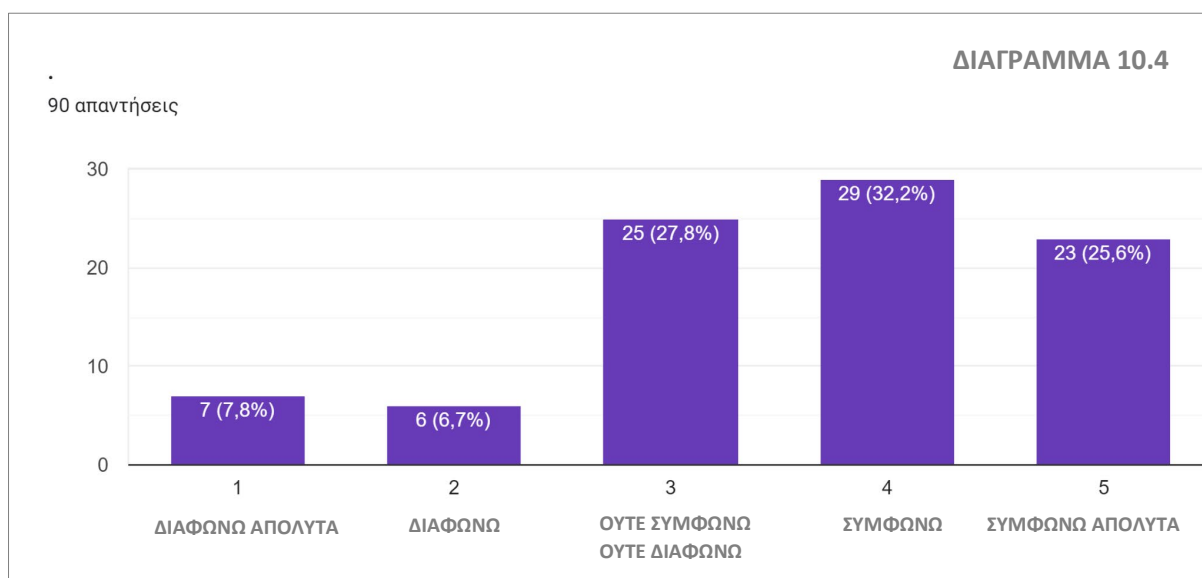
Τρόπους συμπεριφοράς προς πελάτες



Μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων



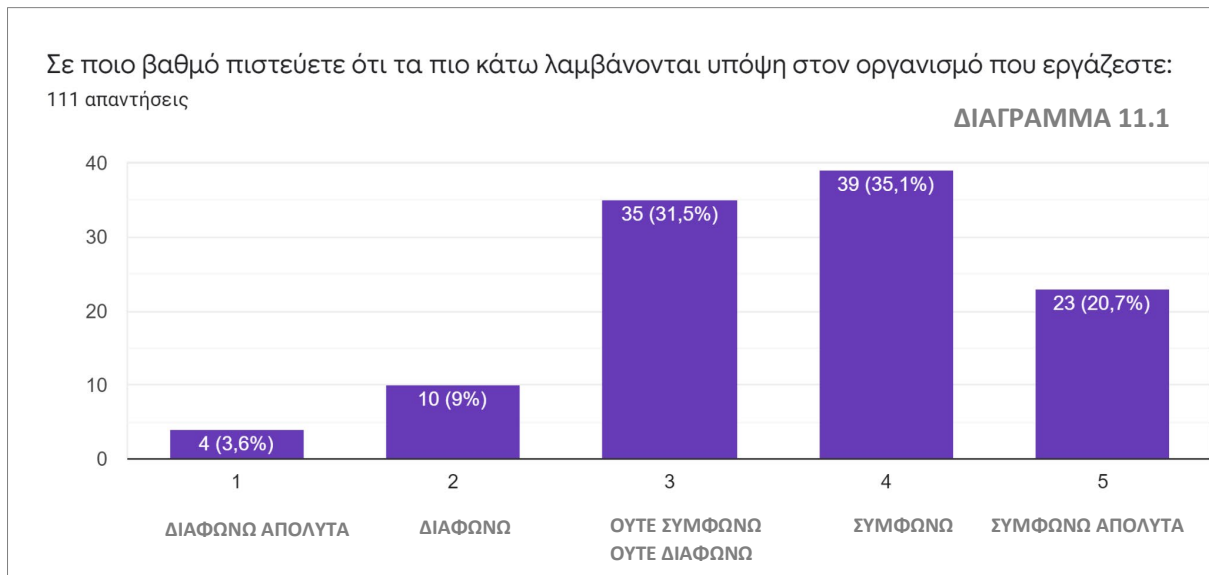
Οργάνωση και διαχείριση δεδομένων



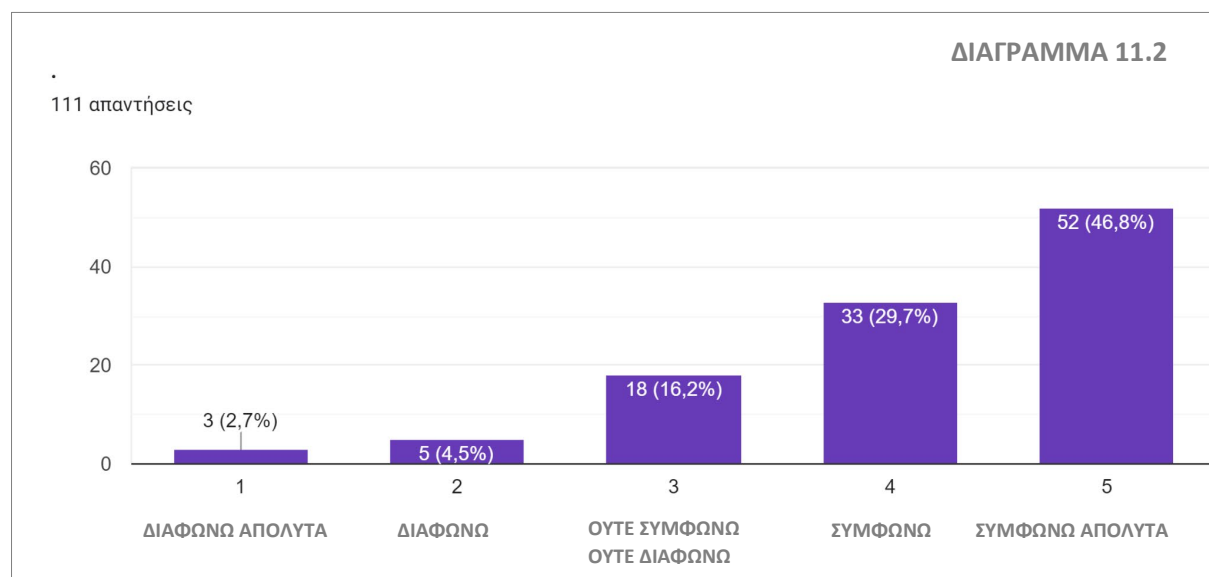
Σαν συνέχεια της ερώτησης 9 του ερωτηματολογίου, στην ερώτηση 10 ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες που απάντησαν καταφατικά στην προηγούμενη ερώτηση, δηλαδή ότι έτυχαν εκπαίδευσης κατά τους πρώτους έξι μήνες, να δηλώσουν κατά πόσο η εκπαίδευση που έτυχαν περιλάμβανε τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους, τρόπους συμπεριφοράς προς πελάτες, μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων καθώς και οργάνωση και διαχείριση δεδομένων. Στα πιο πάνω διαγράμματα 10.1 – 10.4 φαίνεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφώνησε με το γεγονός ότι δέχτηκε εκπαίδευση στους τρόπους συμπεριφοράς προς πελάτες, στη μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων καθώς και οργάνωση και διαχείριση δεδομένων, ενώ διαφώνησε στο γεγονός ότι έτυχε εκπαίδευσης στους τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους.

11. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα πιο κάτω λαμβάνονται υπόψη στον οργανισμό που εργάζεστε;

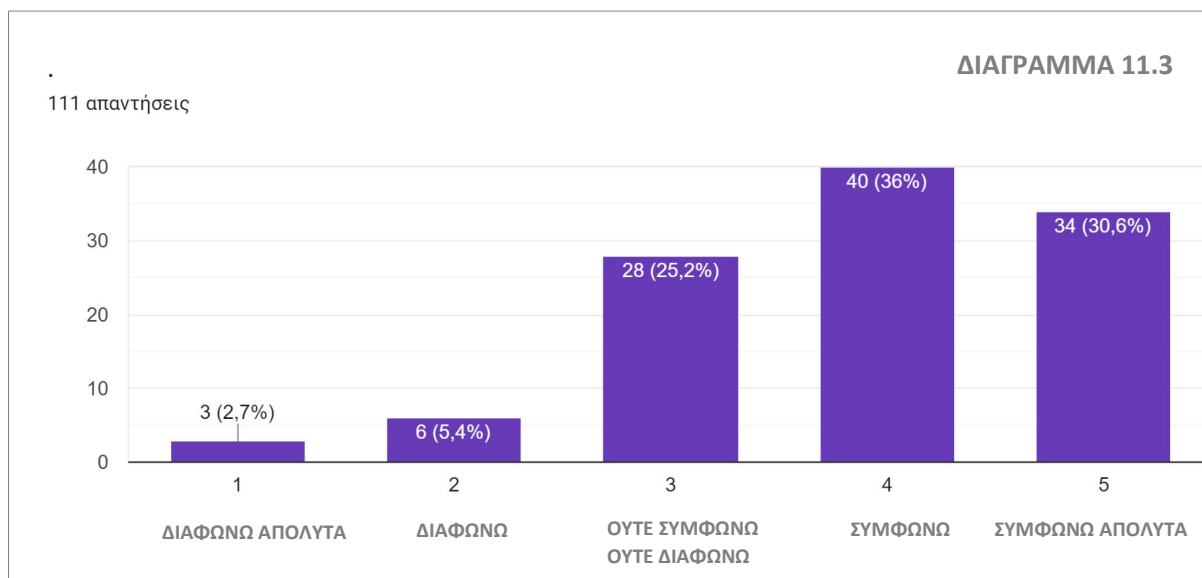
Τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους



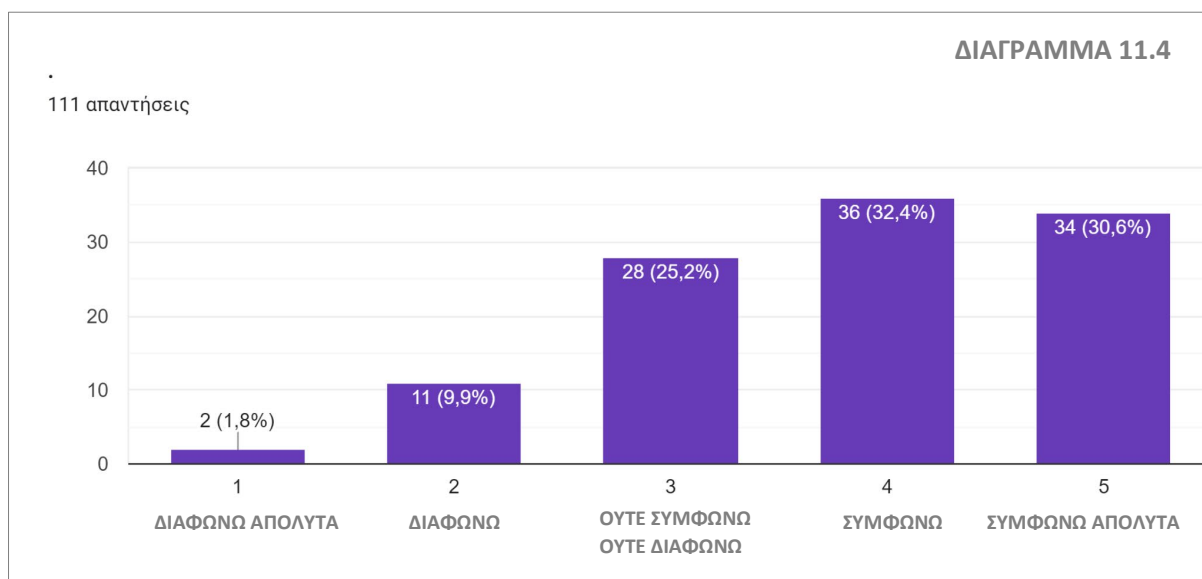
Τρόπους συμπεριφοράς προς πελάτες



Μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων;



Οργάνωση και διαχείριση δεδομένων

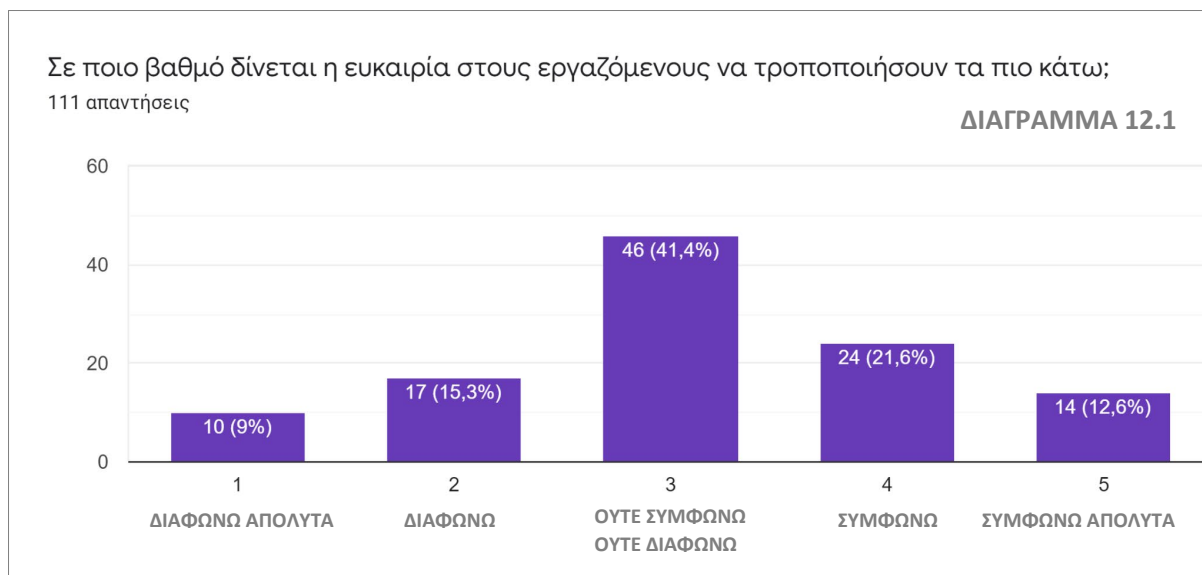


Στην ερώτηση 11 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη στον οργανισμό που εργάζονται οι τρόποι συμπεριφοράς προς συναδέλφους, οι τρόποι συμπεριφοράς προς πελάτες, η μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων καθώς και η οργάνωση και η διαχείριση δεδομένων. Παρατηρώντας τα διαγράμματα 11.1 – 11.4 φαίνεται ότι η πλειοψηφία δήλωσε ότι όλα τα παραπάνω λαμβάνονται υπόψη στον οργανισμό που εργάζονται.

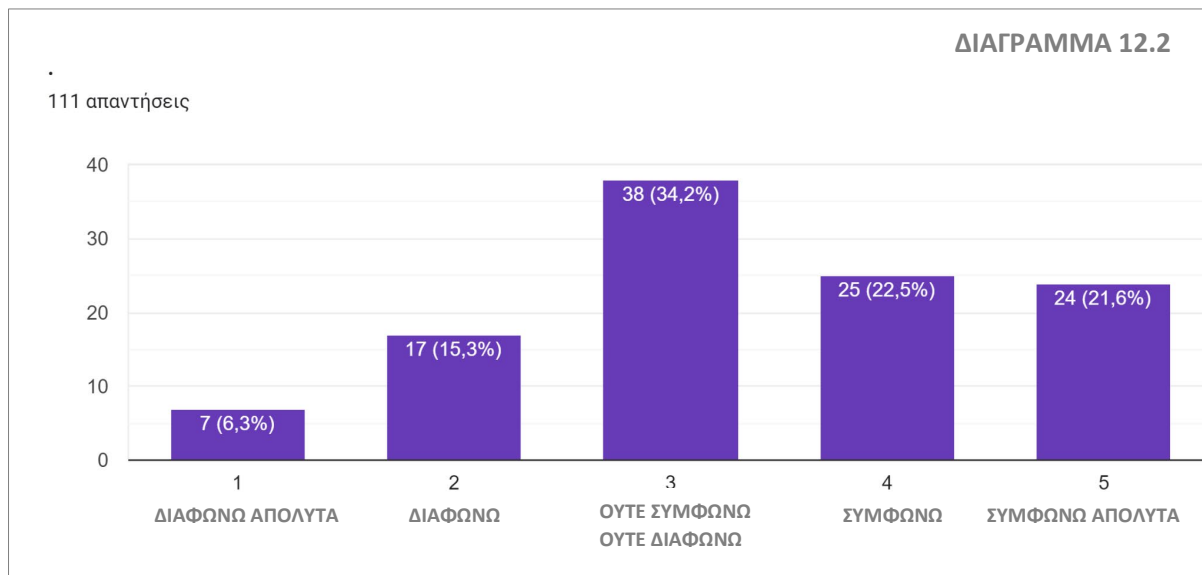
Άρα ενώ στην ερώτηση 10 φαίνεται ότι κατά κύριο λόγο δεν περιλάμβανε τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους, στη συνέχεια στην ερώτηση 11 φάνηκε ότι οι οργανισμοί λαμβάνουν υπόψη αυτή την παράμετρο.

12. Σε ποιο βαθμό δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να τροποποιήσουν τα παρακάτω;

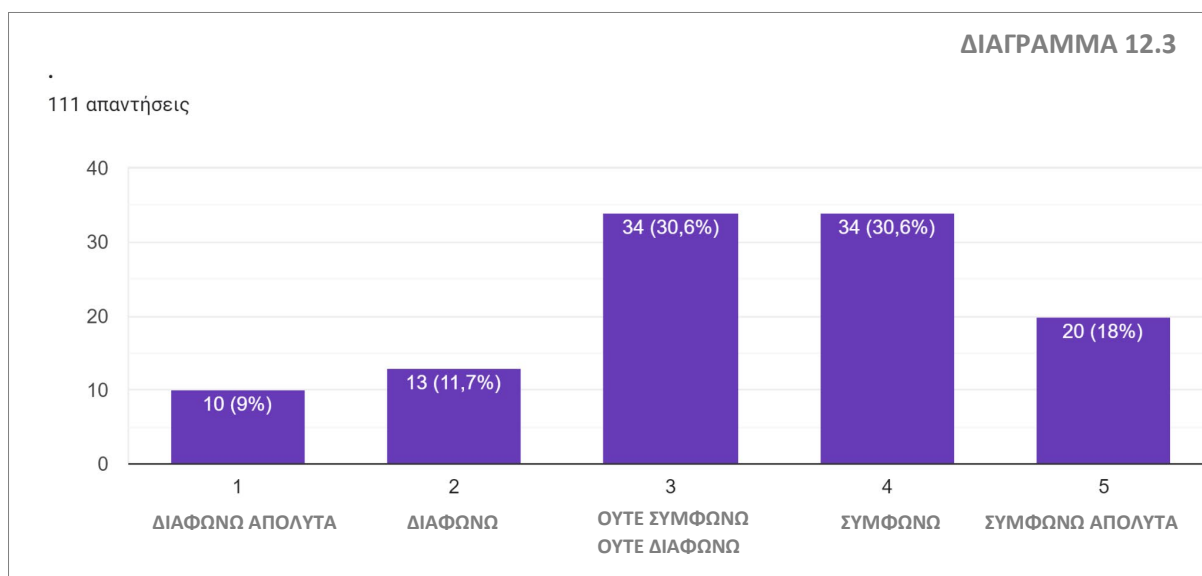
Τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους



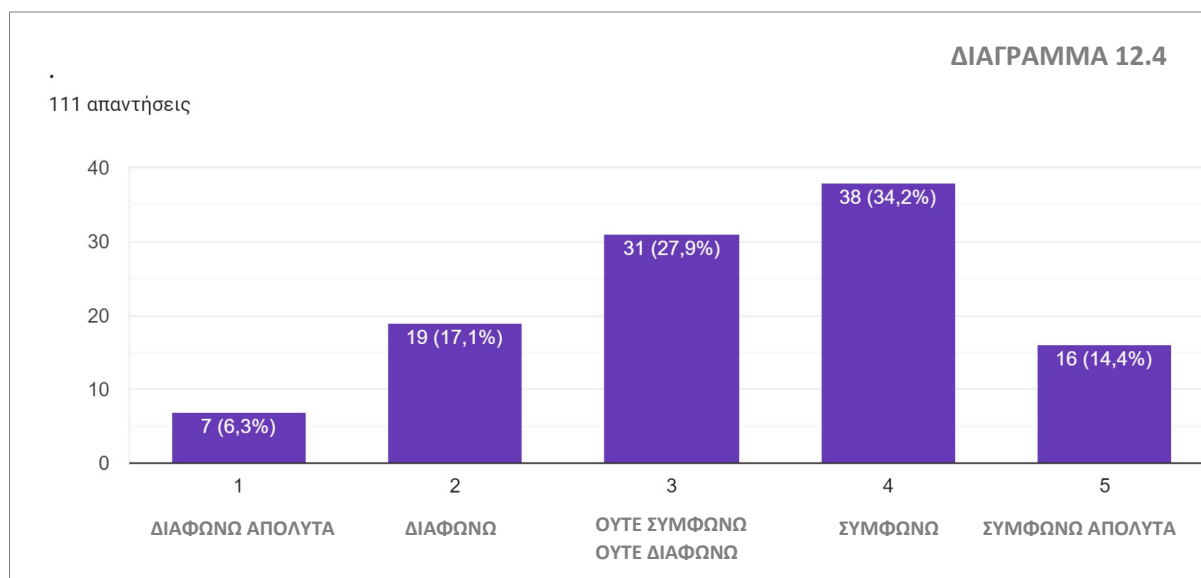
Τρόπους συμπεριφοράς προς πελάτες



Μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων;



Οργάνωση και διαχείριση δεδομένων

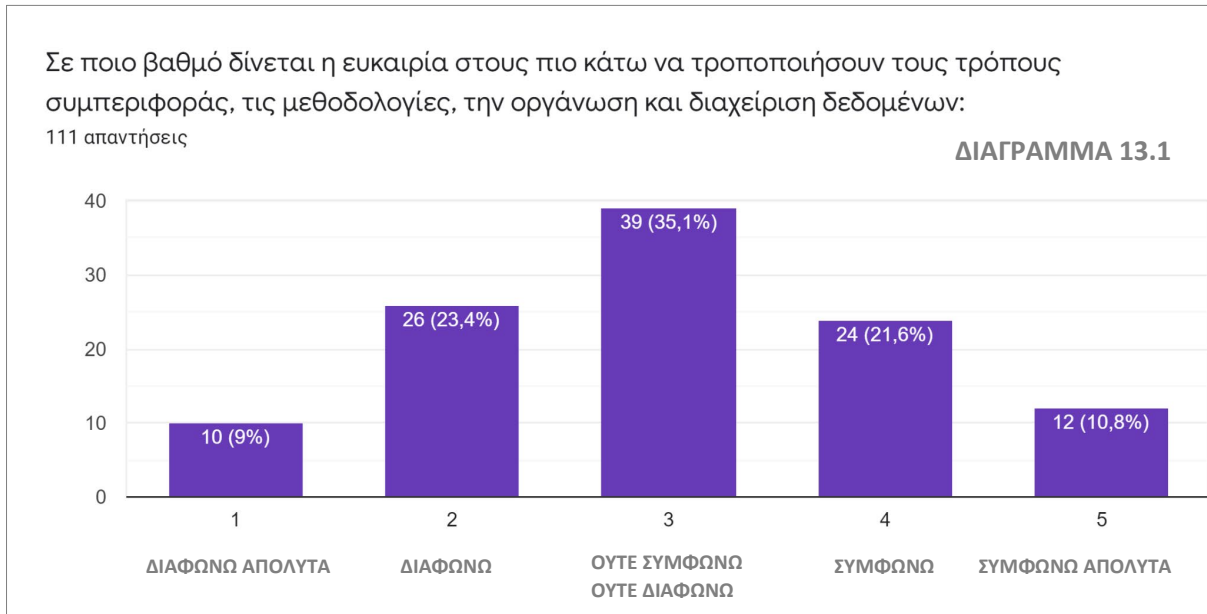


Στην ερώτηση 12 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να τροποποιήσουν τους τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους, τους τρόπους συμπεριφοράς προς πελάτες, τη μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων καθώς και την οργάνωση και την διαχείριση δεδομένων. Παρατηρώντας τα διαγράμματα 12.1 – 12.2 φαίνεται ότι η πλειοψηφία δήλωσε ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να τροποποιήσουν τους τρόπους συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους και προς τους πελάτες. Παρατηρώντας το διάγραμμα 12.3 η πλειοψηφία μοιράζεται μεταξύ της απάντησης ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και της απάντησης συμφωνώ. Ενώ στο διάγραμμα 12.4 η πλειοψηφία δηλώνει ότι συμφωνά με τη δήλωση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να τροποποιήσουν την οργάνωση και διαχείριση δεδομένων.

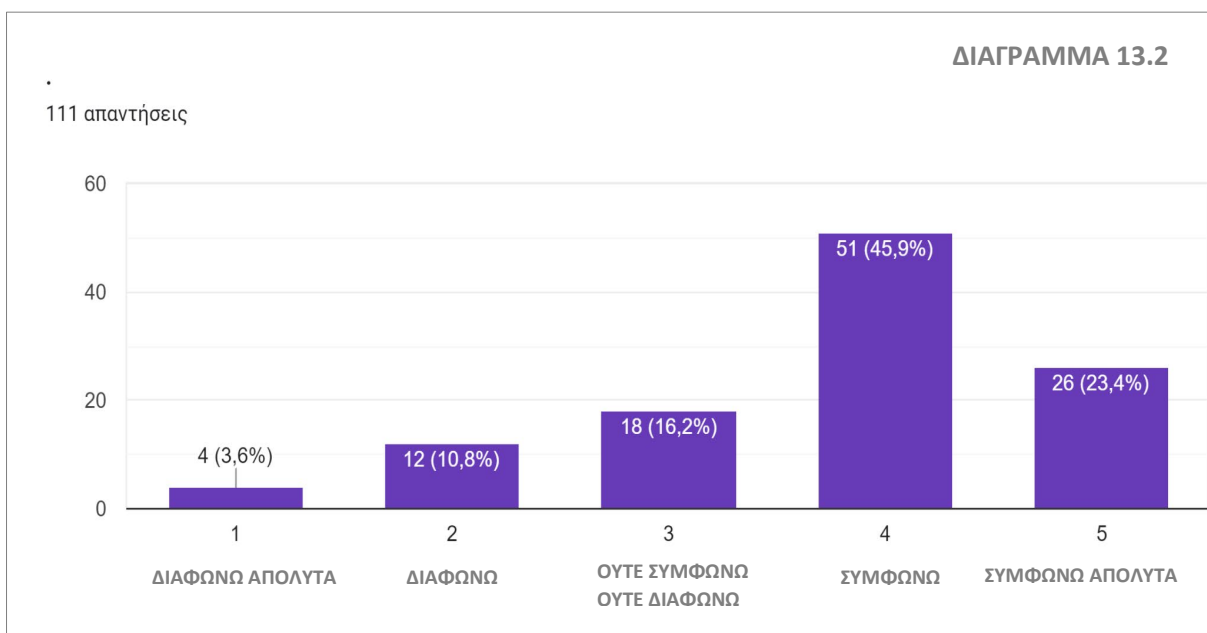
Φαίνεται ότι τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής συμφωνούν με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο κεφάλαιο 2.1.2. αφού είναι πιο πιθανόν οι εργαζόμενοι να έχουν την ευκαιρία να τροποποιήσουν μεθοδολογίες εκτέλεσης των καθηκόντων και οργάνωση / διαχείριση δεδομένων παρά τρόπους συμπεριφοράς. Αυτό αναφέρεται και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση ότι η μαθησιακή εμπειρία των μελών του οργανισμού τροφοδοτεί την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού ενώ αξίες και συμπεριφορές μεταλαμπαδεύονται κατά κύριο λόγο από τους ιδρυτές και υψηλά ιστάμενους.

13. Σε ποιο βαθμό δίνεται η ευκαιρία στους παρακάτω να τροποποιήσουν τους τρόπους συμπεριφοράς, τις μεθοδολογίες, την οργάνωση και διαχείριση δεδομένων:

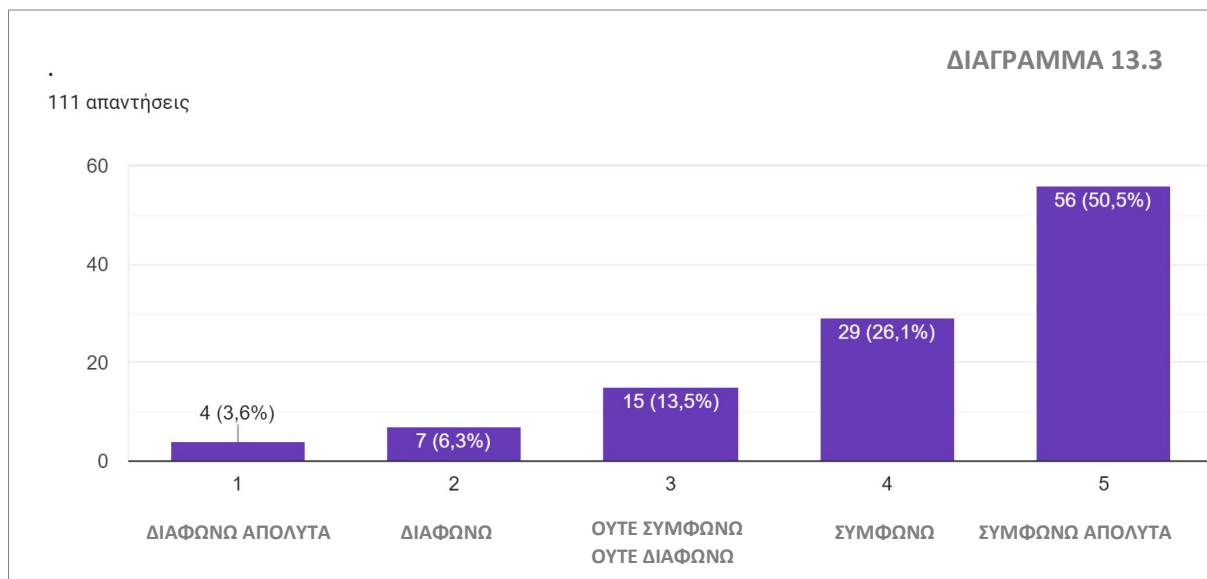
Υπάλληλοι



Επικεφαλής ομάδων



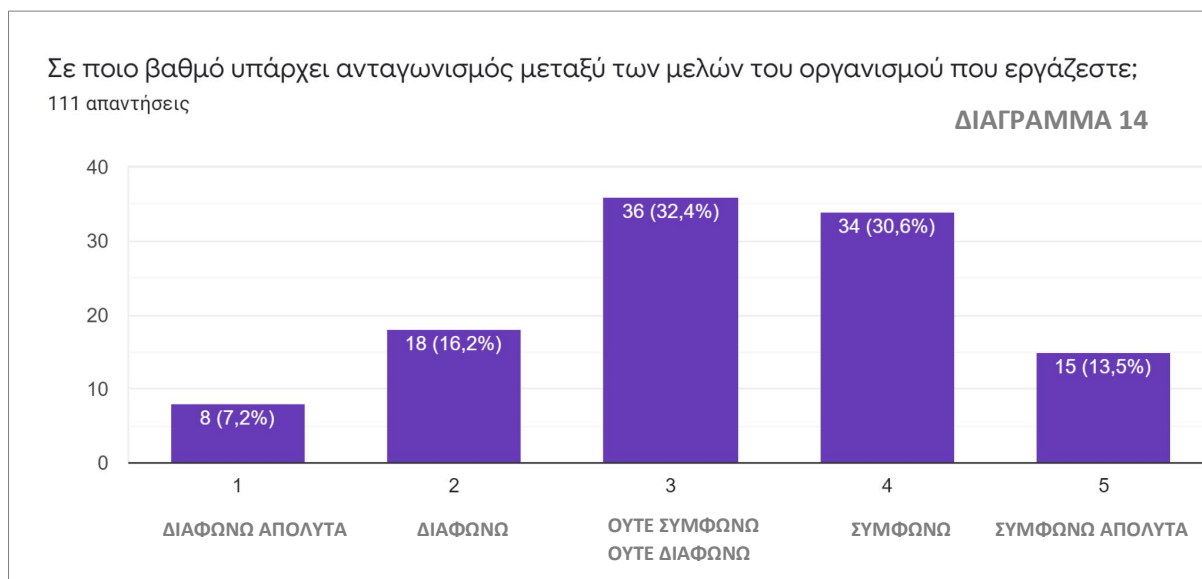
Διευθυντικά στελέχη – μέτοχοι



Στην ερώτηση 13 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό δίνεται η ευκαιρία στους υπάλληλους, στους επικεφαλής ομάδων και στα διευθυντικά στελέχη να τροποποιήσουν τους τρόπους συμπεριφοράς, τις μεθοδολογίες και την οργάνωση και διαχείριση δεδομένων. Παρατηρώντας το διάγραμμα 13.1 η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι μπορούν να τροποποιήσουν τα πιο πάνω, ενώ παρατηρώντας τα διαγράμματα 13.2 και 13.3 η πλειοψηφία δηλώνει ότι οι επικεφαλής ομάδων και τα διευθυντικά στελέχη – μέτοχοι έχουν την ευκαιρία να τροποποιήσουν τα πιο πάνω. Σημειώνεται ότι οι ερωτηθέντες με ποσοστό 50,5 % συμφωνούν απόλυτα ότι τα διευθυντικά στελέχη – μέτοχοι έχουν την ευκαιρία να τροποποιήσουν τα πιο πάνω, ενώ με ποσοστό 45,9 % απλά συμφωνούν ότι οι επικεφαλής ομάδων έχουν την ευκαιρία να τροποποιήσουν τα πιο πάνω.

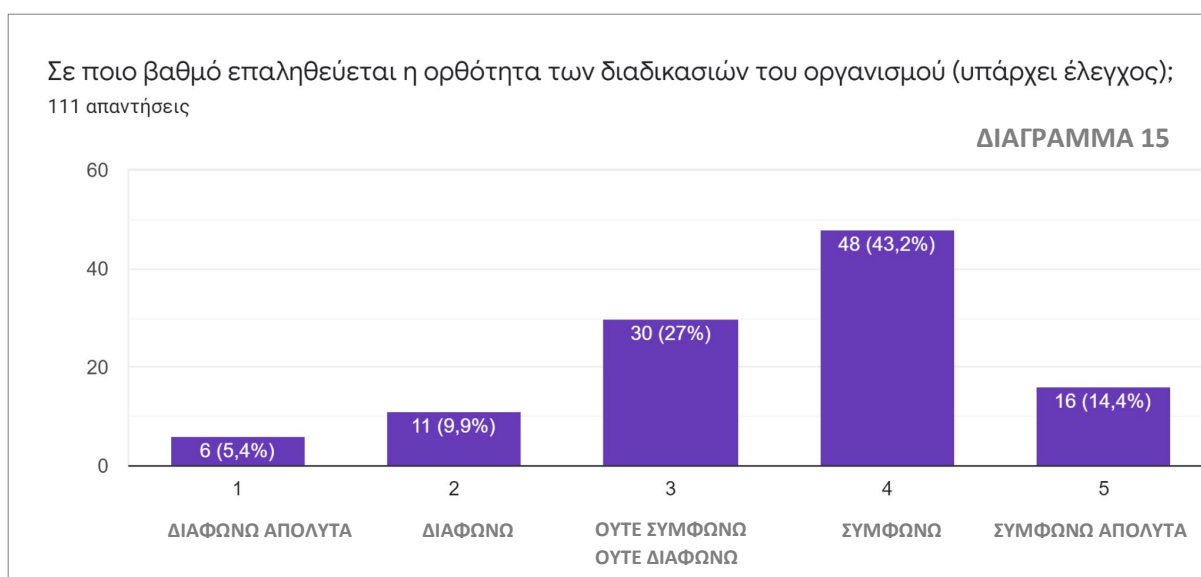
Τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής φαίνεται να συμφωνούν με το κεφάλαιο 2.1.2. της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπου αναφέρεται ότι οι ιδρυτές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Επίσης ότι οι επικεφαλής των ομάδων και τα διευθυντικά στελέχη προσαρμόζουν ορισμένα χαρακτηριστικά από την κοινότητα και το επιχειρηματικό κλίμα στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

14. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των μελών του οργανισμού που εργάζεστε;



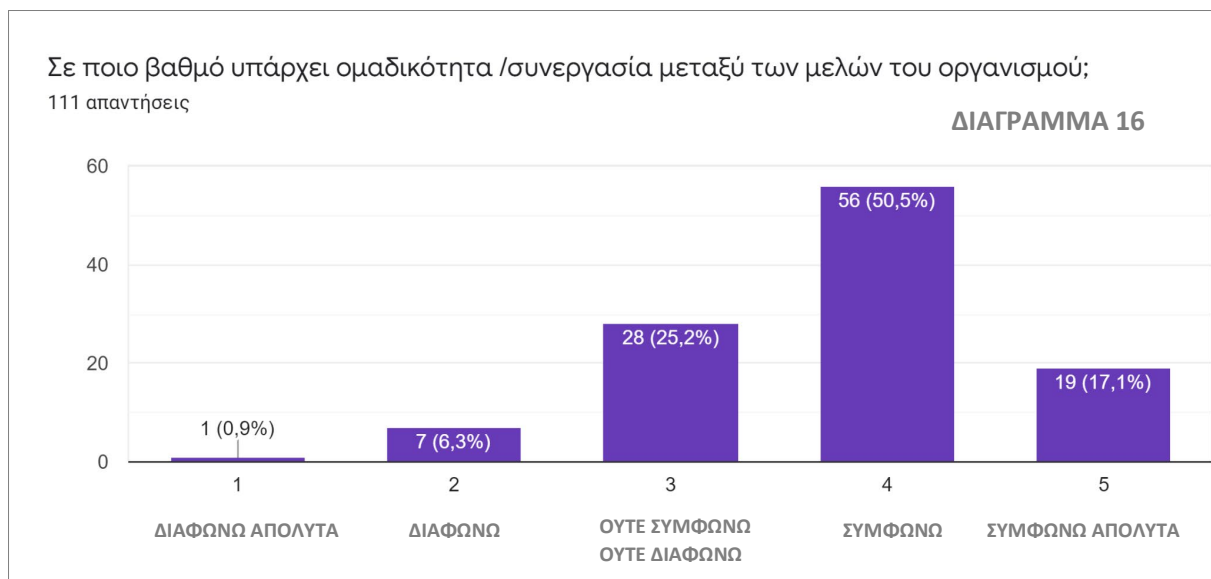
Στην ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των μελών του οργανισμού που εργάζονται. Η πλειοψηφία έδωσε την απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ενώ ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 30,6 % συμφώνησε με αυτή τη δήλωση, δηλαδή ότι υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των μελών του οργανισμού.

15. Σε ποιο βαθμό επαληθεύεται η ορθότητα των διαδικασιών του οργανισμού (υπάρχει έλεγχος);



Στην ερώτηση 15 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό επαληθεύεται η ορθότητα των διαδικασιών του οργανισμού. Η πλειοψηφία με ποσοστό της τάξεως του 43,2 % συμφωνεί ότι υπάρχει επαλήθευση των διαδικασιών.

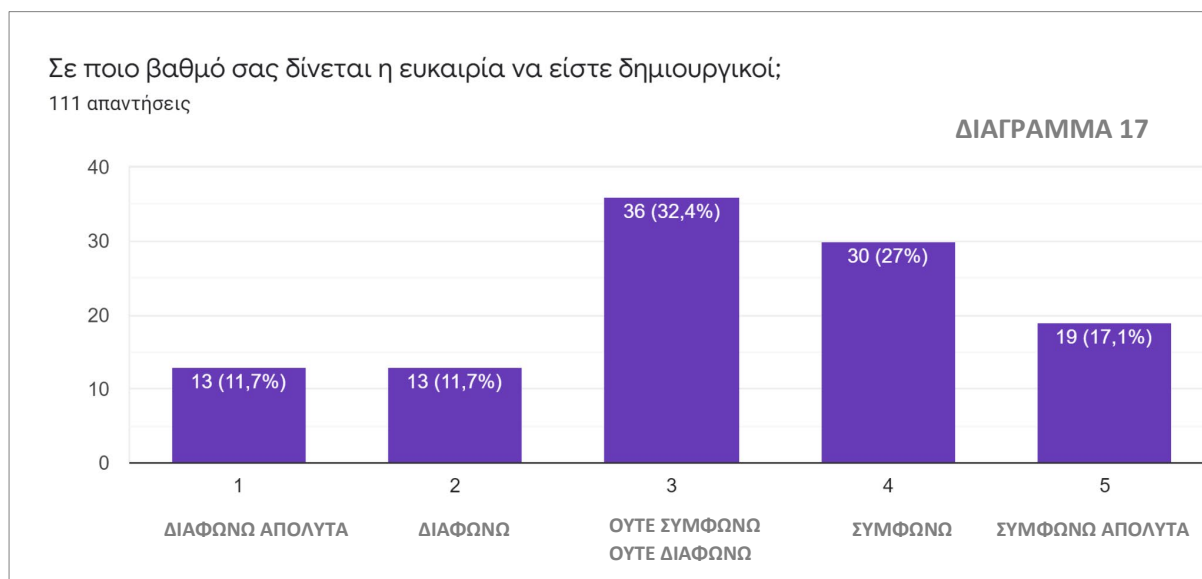
16. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ομαδικότητα / συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού;



Στην ερώτηση 16 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό υπάρχει ομαδικότητα και συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η πλειοψηφία με το μεγάλο ποσοστό του 50,5 % συμφώνησε σε αυτή τη δήλωση.

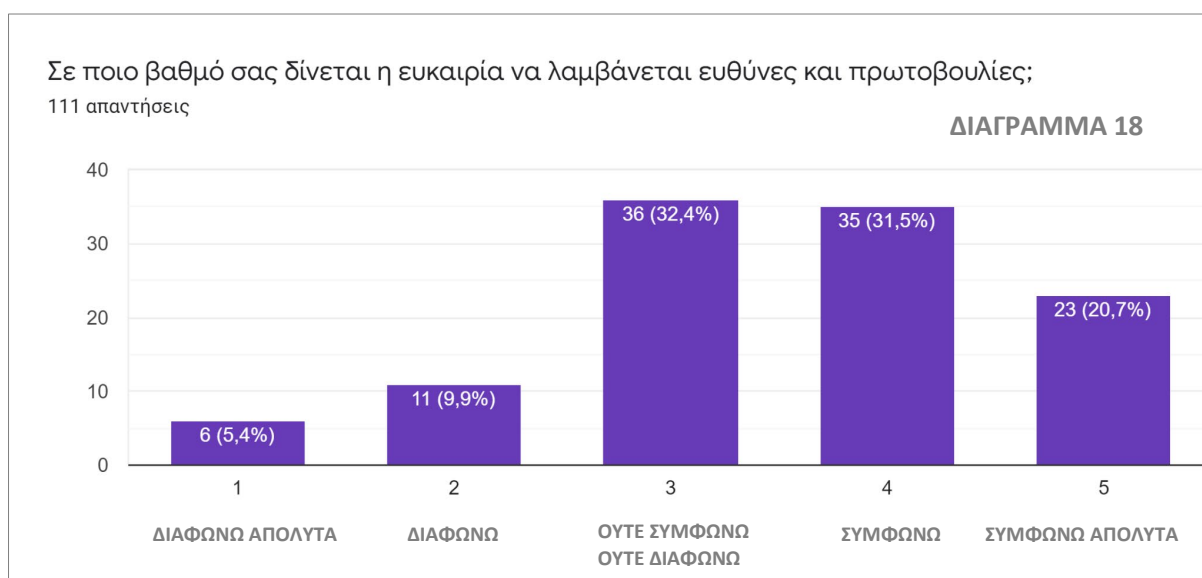
Αναλύοντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 14-16 του ερωτηματολογίου, φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες εργάζονται σε οργανισμούς που η οργανωσιακή τους κουλτούρα τείνει να έχει χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας της ιεραρχίας, της ομάδας και της αγοράς. Τα χαρακτηριστικά αυτά συμφωνούν και περιγράφονται αναλυτικά στη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

17. Σε ποιο βαθμό σας δίνεται η ευκαιρία να είστε δημιουργικοί;



Στην ερώτηση 17 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό τους δίνεται η ευκαιρία να είναι δημιουργικοί. Στο διάγραμμα 17 φαίνεται ότι η πλειοψηφία με ένα ποσοστό της τάξεως του 32,4 % ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή τη δήλωση, ενώ το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό 27 % συμφωνεί ότι τους δίνεται η ευκαιρία να είναι δημιουργικοί.

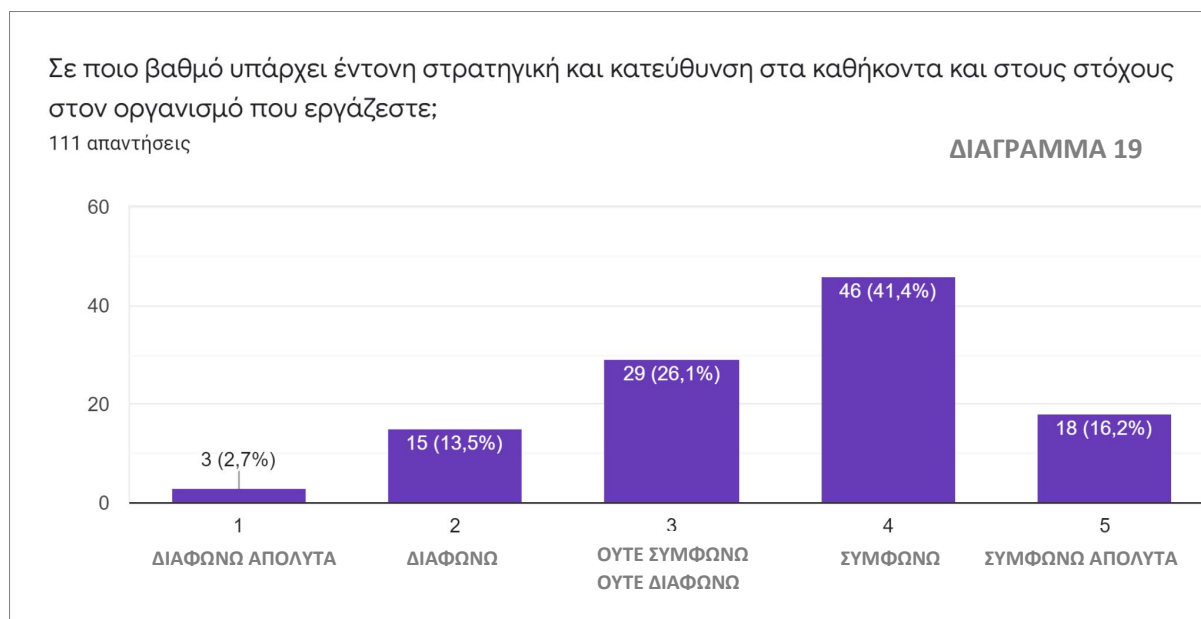
18. Σε ποιο βαθμό σας δίνεται η ευκαιρία να λαμβάνεται ευθύνες και πρωτοβουλίες;



Στην ερώτηση 18 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό τους δίνεται η ευκαιρία να λαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες. Η πλειοψηφία μοιράστηκε μεταξύ της απάντησης ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και της απάντησης συμφωνώ με ποσοστά 32,4 % και 31,5 % αντίστοιχα.

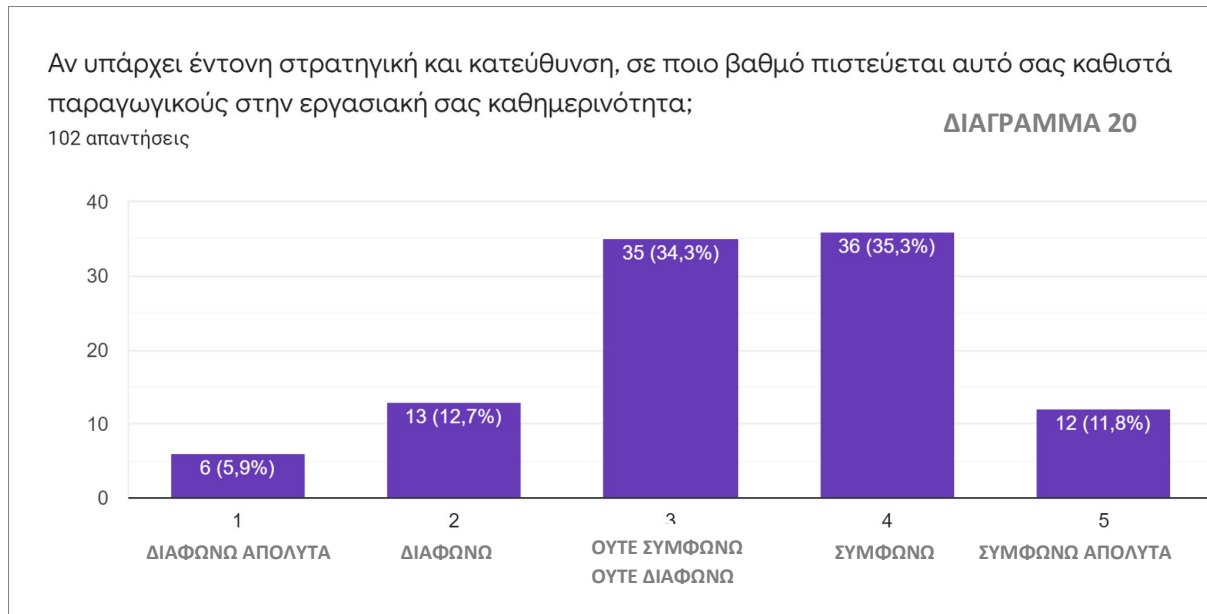
Τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 17 και 18 σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 7 και 8, ενισχύουν περισσότερο το ενδεχόμενο ύπαρξης οργανωσιακής κουλτούρας της ιεραρχίας. Η ύπαρξη υπερωριών, αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων και η μη παροχή ευκαιριών για δημιουργικότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών, είναι χαρακτηριστικά που σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές συναντούμε στην οργανωσιακή κουλτούρα της ιεραρχίας όπου υπάρχει ο απόλυτος έλεγχος, οι σαφώς καθορισμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και οι εδραιωμένοι κανόνες από τα πάνω προς τα κάτω.

19. Σε ποιο βαθμό υπάρχει έντονη στρατηγική και κατεύθυνση στα καθήκοντα και στους στόχους στον οργανισμό που εργάζεστε;



Στο διάγραμμα 19 φαίνεται ότι οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 41,4 % συμφωνούν με τη δήλωση ότι υπάρχει έντονη στρατηγική και κατεύθυνση στα καθήκοντα και στους στόχους στον οργανισμό που εργάζονται. Αυτό το χαρακτηριστικό σε ένα οργανισμό, σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές, αποτελεί χαρακτηριστικό μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας.

20. Αν υπάρχει έντονη στρατηγική και κατεύθυνση, σε ποιο βαθμό πιστεύετε αυτό σας καθιστά παραγωγικούς στην εργασιακή σας καθημερινότητα;



Σαν συνέχεια της ερώτησης 19 του ερωτηματολογίου, αυτοί που δήλωσαν ότι υπάρχει έντονη στρατηγική και κατεύθυνση στα καθήκοντα και στους στόχους στον οργανισμό που εργάζονται, παρατηρείται ότι στο διάγραμμα 20 μέρος της πλειοψηφίας με ποσοστό 34,3 % ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν στο γεγονός ότι αυτό τους καθιστά παραγωγικούς στην εργασιακή τους καθημερινότητα, ενώ μέρος της πλειοψηφίας με ποσοστό 35,3 % συμφωνούν με το γεγονός αυτό.

Στο διάγραμμα 20 παρατηρείται ότι υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 34,3% που δεν τους είναι ξεκάθαρο αν η έντονη στρατηγική και κατεύθυνση τους καθιστά παραγωγικούς.

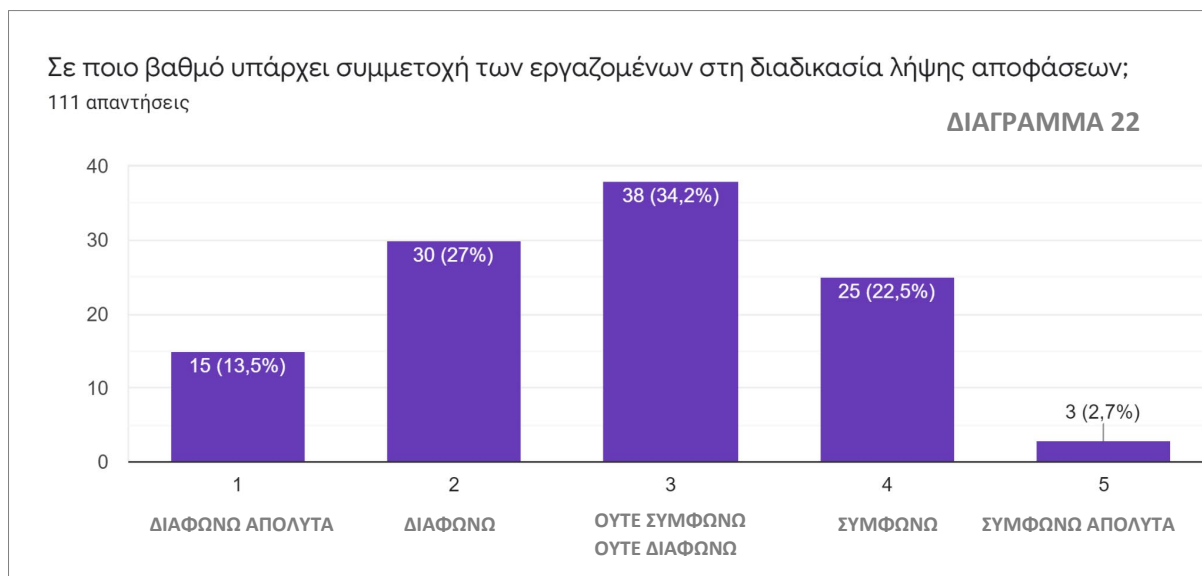
21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι έντονες στρατηγικές και κατευθύνσεις είναι αποτελεσματικές στη λειτουργία του οργανισμού;



Στην ερώτηση 21 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό πιστεύουν ότι οι έντονες στρατηγικές και κατευθύνσεις είναι αποτελεσματικές στη λειτουργία ενός οργανισμού. Στο διάγραμμα 21 η πλειοψηφία μοιράστηκε μεταξύ της απάντησης ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και της απάντησης συμφωνώ με ποσοστά 31,5 % και 33,3 % αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα στο διάγραμμα 21 έχουν μεγάλη ομοιότητα με το διάγραμμα 20, οπότε προφανώς οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η έντονη στρατηγική και κατεύθυνση τους καθιστά παραγωγικούς, συνεπακόλουθα θα πιστεύουν και ότι η πρακτική αυτή είναι αποτελεσματική στη λειτουργία του οργανισμού.

22. Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

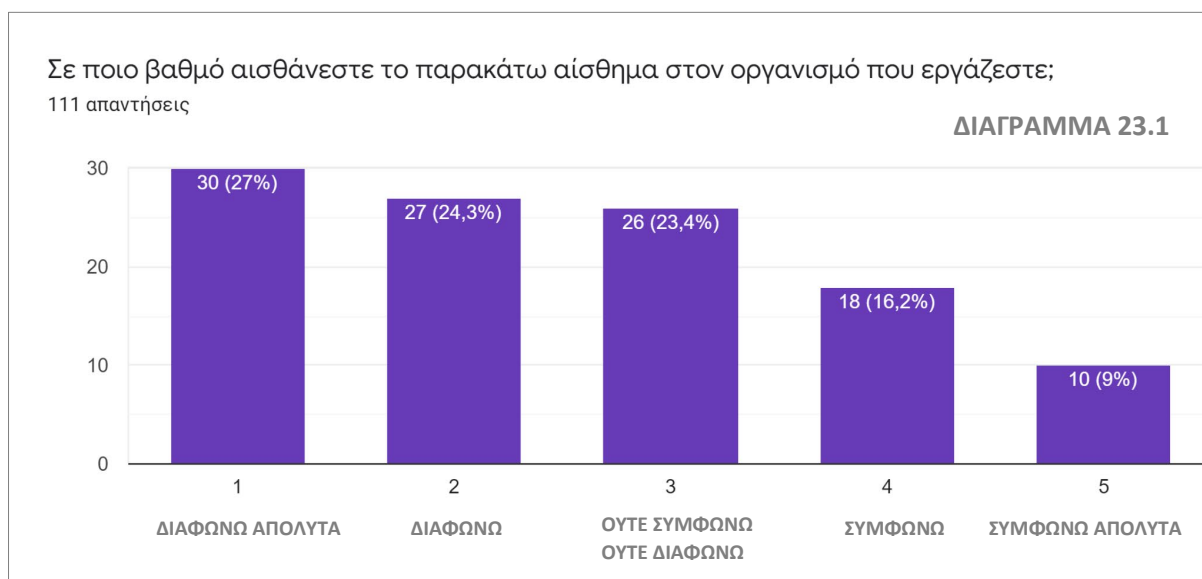


Στην ερώτηση 22 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό υπάρχει η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό που εργάζονται. Η πλειοψηφία με ποσοστό 34,2 % ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή τη δήλωση, με το μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 27% οι ερωτηθέντες διαφωνούν και με το μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 22,5 % οι ερωτηθέντες συμφωνούν.

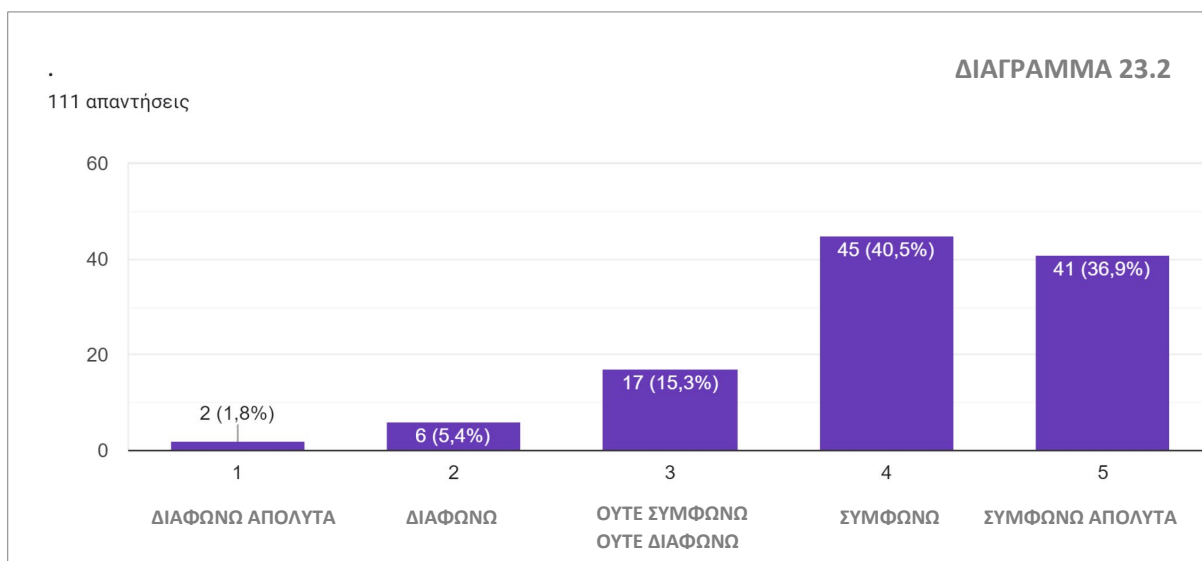
Στο διάγραμμα 22, παρατηρείται ότι μεγάλο ποσοστό διαφωνούν ή είναι ουδέτεροι. Μέσα από τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται ότι ενισχύεται περισσότερο το ενδεχόμενο της ύπαρξης μιας όχι τόσο ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας που πιθανόν σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές να είναι λειτουργεί με βάση την ιεραρχία.

23. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε το παρακάτω αίσθημα στον οργανισμό που εργάζεστε;

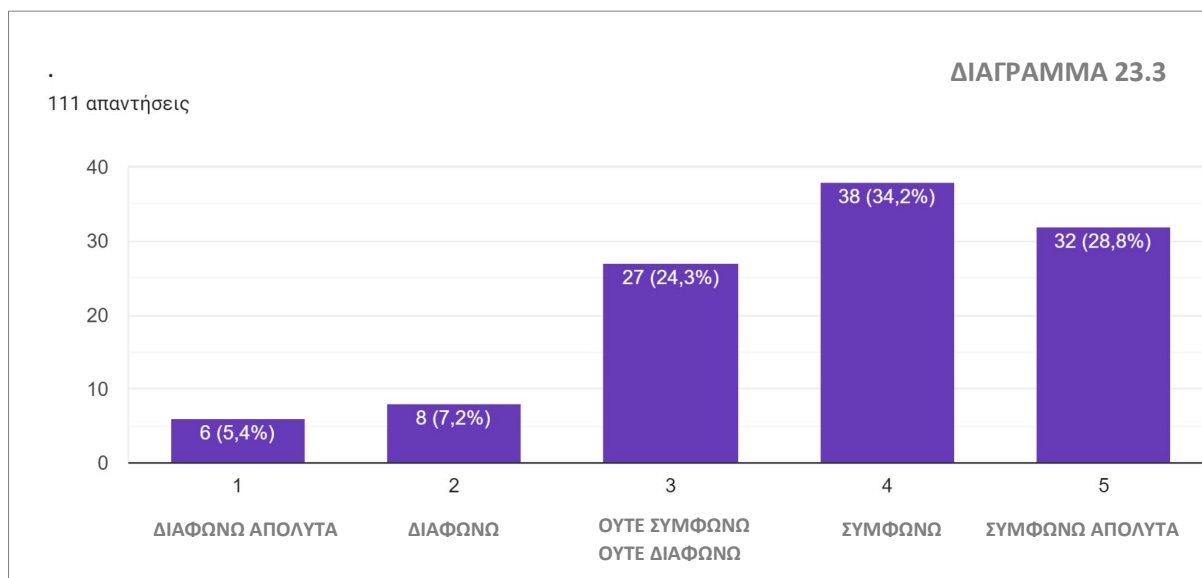
Ιδιοκτησίας



Ευθύνης



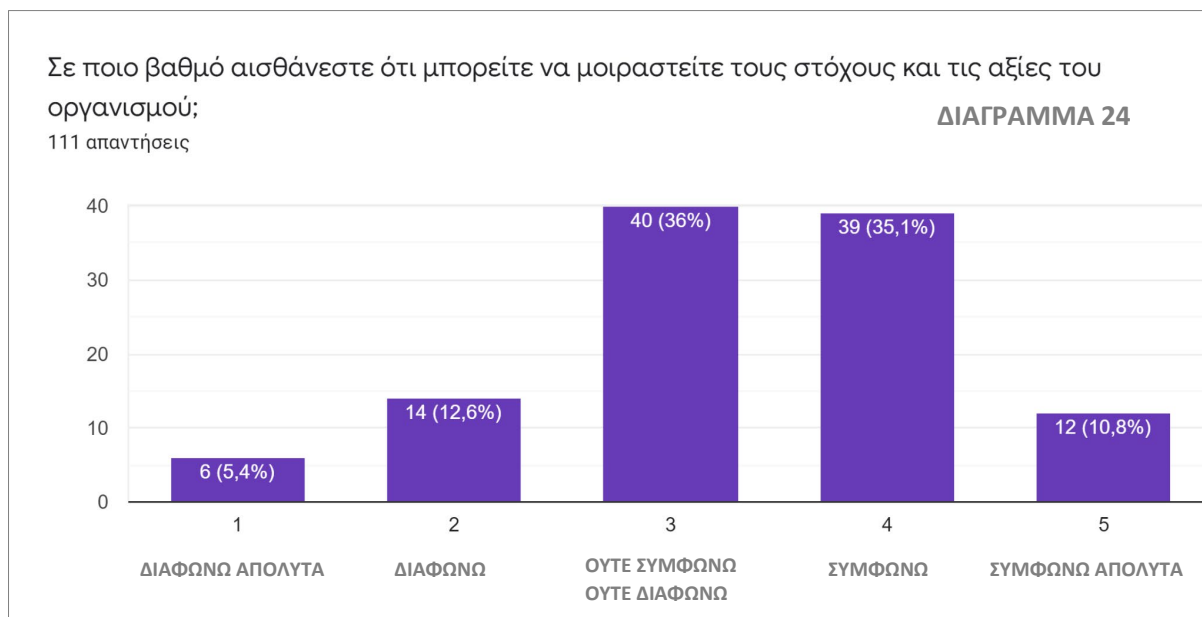
Σεβασμού



Στην ερώτηση 23 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό αισθάνονται το αίσθημα της ιδιοκτησίας, της ευθύνης και του σεβασμού στον οργανισμό που εργάζονται. Αναλύοντας τα διαγράμματα 23.1-23.3 εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να διαφωνούν όσον αφορά το αίσθημα της ιδιοκτησίας ενώ τείνουν να συμφωνούν όσον αφορά τα αισθήματα της ευθύνης και του σεβασμού για τον οργανισμό που εργάζονται.

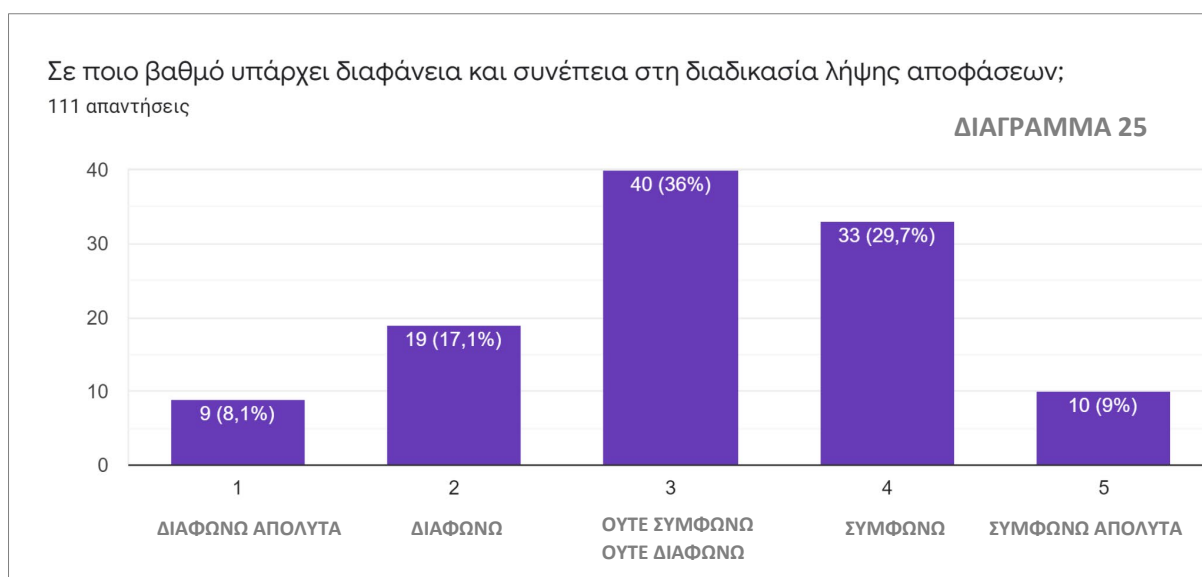
Ανατρέχοντας στα αποτελέσματα των διαγραμμάτων 23.1-23.3, φαίνεται ότι η πλειοψηφία αισθάνεται ευθύνη και σεβασμό για τον οργανισμό που εργάζεται, ενώ δεν αισθάνεται το αίσθημα της ιδιοκτησίας. Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές, αυτό φανερώνει αδυναμία στην οργανωσιακή κουλτούρα και έχει έμμεσο αντίκτυπο στην αποδοτικότητα του προσωπικού. Ενώ σε αντίθετη περίπτωση το αίσθημα της ιδιοκτησίας αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων και τους τροφοδοτεί με περισσότερο ζήλο και όρεξη για δουλειά. Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές, η αδυναμία έμπνευσης του αισθήματος της ιδιοκτησίας είναι κάτι το οποίο ευθύνονται οι ιδρυτές, τα διευθυντικά στελέχη και οι επικεφαλής των ομάδων και αυτό συνδράμει αρνητικά στην παρακίνηση του προσωπικού.

24. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ότι μπορείτε να μοιραστείτε τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού;



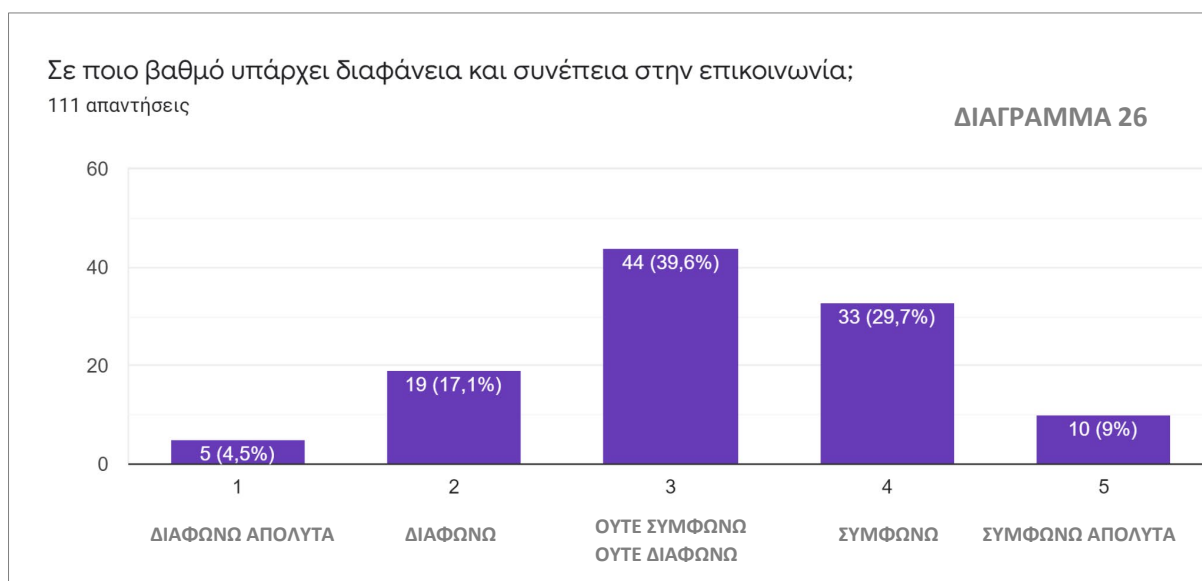
Στην ερώτηση 24 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό αισθάνονται ότι μπορούν να μοιραστούν τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Στο διάγραμμα 24 παρατηρείται ότι η πλειοψηφία σχεδόν ισομοιράζεται μεταξύ της απάντησης ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και της απάντησης συμφωνώ με ποσοστά 36 % και 35,1 % αντίστοιχα.

25. Σε ποιο βαθμό υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;



Στην ερώτηση 25 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό που εργάζονται. Ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 36 % περιορίστηκε στην απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ενώ το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό που είναι 29,7 % συμφώνησε με αυτή τη δήλωση.

26. Σε ποιο βαθμό υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στην επικοινωνία;

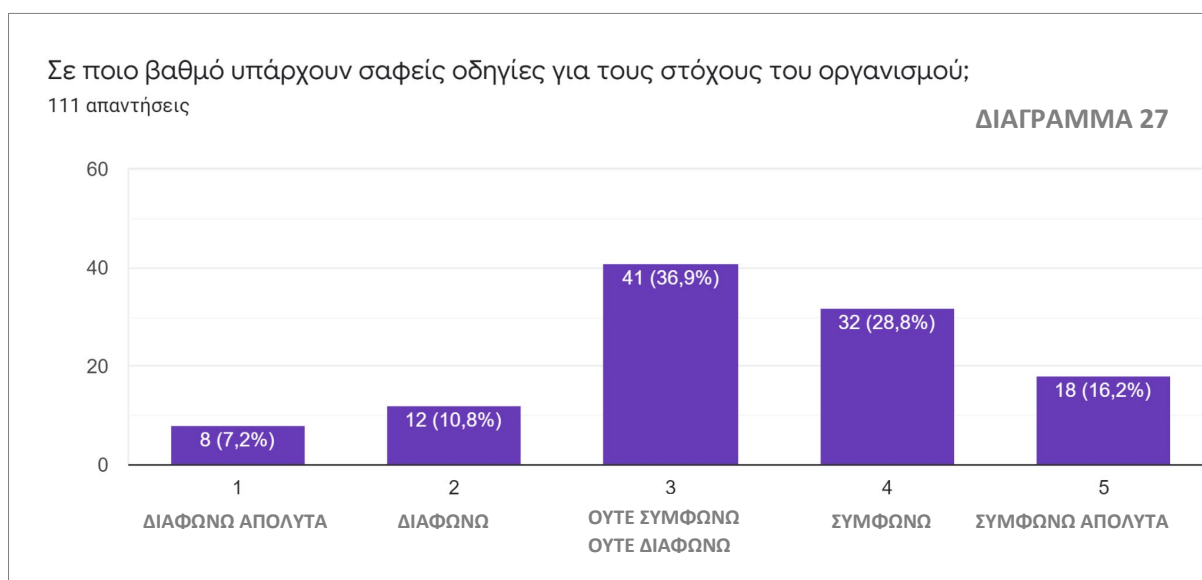


Στην ερώτηση 26 οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν σε ποιο βαθμό υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στην επικοινωνία. Στο διάγραμμα 26 παρατηρούνται παρόμοια αποτελέσματα και ποσοστά με την ερώτηση 25 του ερωτηματολογίου αφού ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 39,6 % περιορίστηκε στην απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ενώ το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό που είναι 29,7 % συμφώνησε με αυτή τη δήλωση.

Στις ερωτήσεις 24-26 που αφορούν εάν οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιραστούν τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, εάν υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και εάν υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στην επικοινωνία φαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό συμφωνεί, όμως και στις τρεις ερωτήσεις η πλειοψηφία έδωσε την απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ίσως σε αρκετούς εργαζόμενους δεν τους είναι ξεκάθαρες οι αξίες και οι στόχοι του οργανισμού τους και αυτό επηρεάζει έμμεσα την άποψη τους για τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και

την διαφάνεια και τη συνέπεια στην επικοινωνία. Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές, τα τρία πιο πάνω χαρακτηριστικά στη θετική τους μορφή αποτελούν στοιχεία μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας. Σύμφωνα με τα πιο πάνω αποτελέσματα, φαίνεται ότι σε πολλούς οργανισμούς η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι όσο αποτελεσματική χρειάζεται να είναι για την εξέλιξη και πρόοδο.

27. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν σαφείς οδηγίες για τους στόχους του οργανισμού;

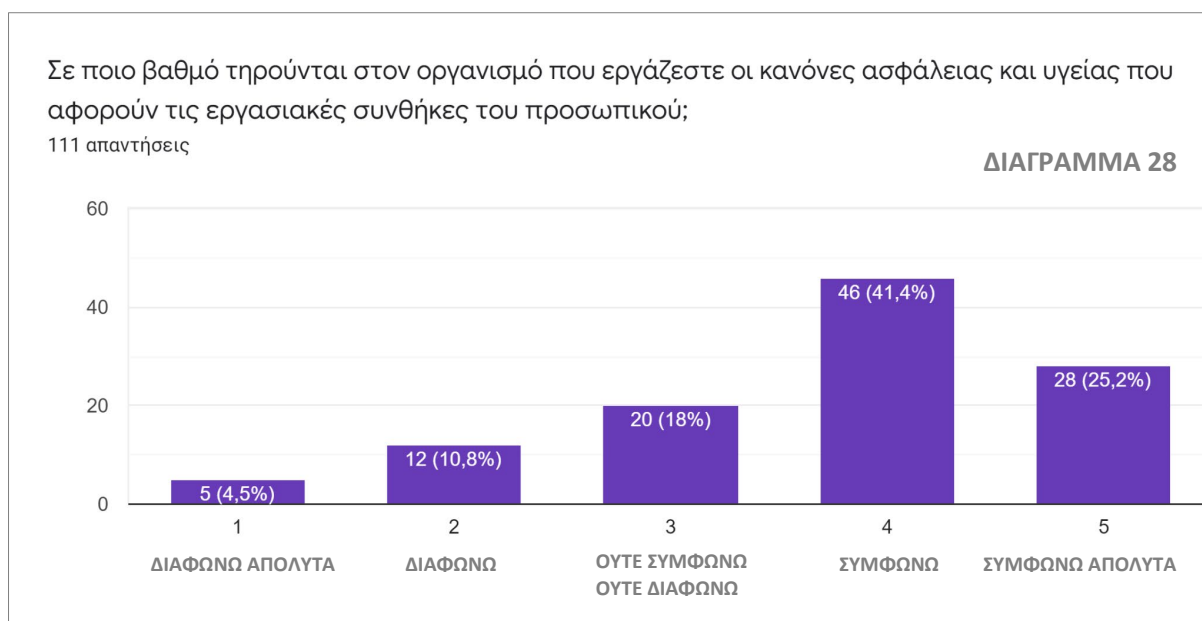


Στην ερώτηση 27 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό υπάρχουν σαφείς οδηγίες για τους στόχους του οργανισμού. Τα αποτελέσματα φαίνεται να μοιάζουν σε ποσοστά με τις προηγούμενες 2 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, αφού ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 39,6 % περιορίστηκε στην απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ενώ το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό που είναι 28,8 % συμφώνησε με αυτή τη δήλωση.

Σε αυτή την ερώτηση του ερωτηματολογίου και στο διάγραμμα 27, φαίνεται ξανά ότι οι ερωτηθέντες δεν είναι σίγουροι για το εάν υπάρχουν σαφείς οδηγίες για τους στόχους του οργανισμού. Τα αποτελέσματα αυτά ήταν αναμενόμενα με βάση τα αποτελέσματα των προηγούμενων τριών ερωτήσεων, αφού σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κάπως αλληλένδετα. Οπότεν εδώ παρουσιάζεται ακόμα ένα στοιχείο που θα προβλημάτιζε τον καθένα σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα της

οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς που εργάζονται οι εργαζόμενοι του δείγματος.

28. Σε ποιο βαθμό τηρούνται στον οργανισμό που εργάζεστε οι κανόνες ασφάλειας και υγείας που αφορούν τις εργασιακές συνθήκες του προσωπικού;



29. Σε ποιο βαθμό τηρούνται οι κανόνες ασφάλειας και υγείας που αφορούν την παροχή υπηρεσιών / πώληση προϊόντων;

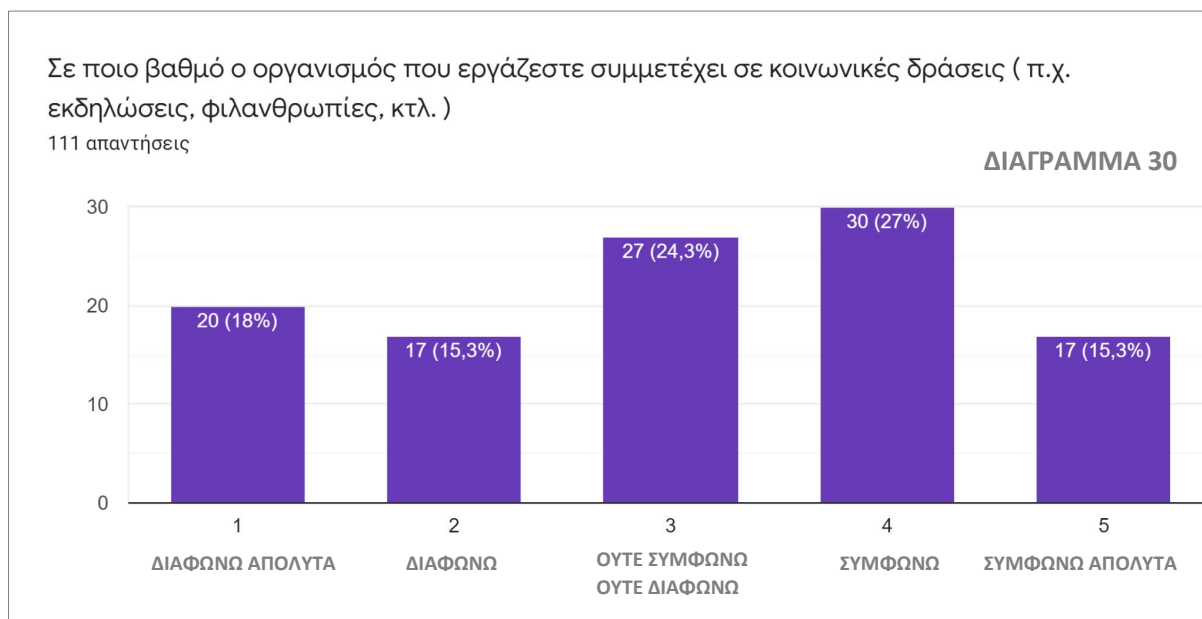


Στις ερωτήσεις 28 και 29 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό τηρούνται στον οργανισμό που εργάζονται τόσο οι κανόνες ασφάλειας και υγείας που αφορούν τις εργασιακές συνθήκες του προσωπικού όσο και οι κανόνες ασφάλειας και υγείας που αφορούν την παροχή υπηρεσιών / πώληση προϊόντων. Παρατηρώντας τα διαγράμματα 28 και 29 φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν με αυτές τις δηλώσεις με ποσοστά 41,4 % και 40,5 % αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα αυτά προσδίδουν μια αισιοδοξία όσον αφορά την επιχειρηματική δράση των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο. Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές η τήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγείας κάνει τους εργαζομένους και τους πελάτες πιο ευτυχισμένους αυξάνοντας κατ' αυτό τον τρόπο τη δέσμευση τους με αποτέλεσμα αυτό μακροπρόθεσμα να διασφαλίζει την αποδοτικότητα του προσωπικού και τους πόρους του οργανισμού.

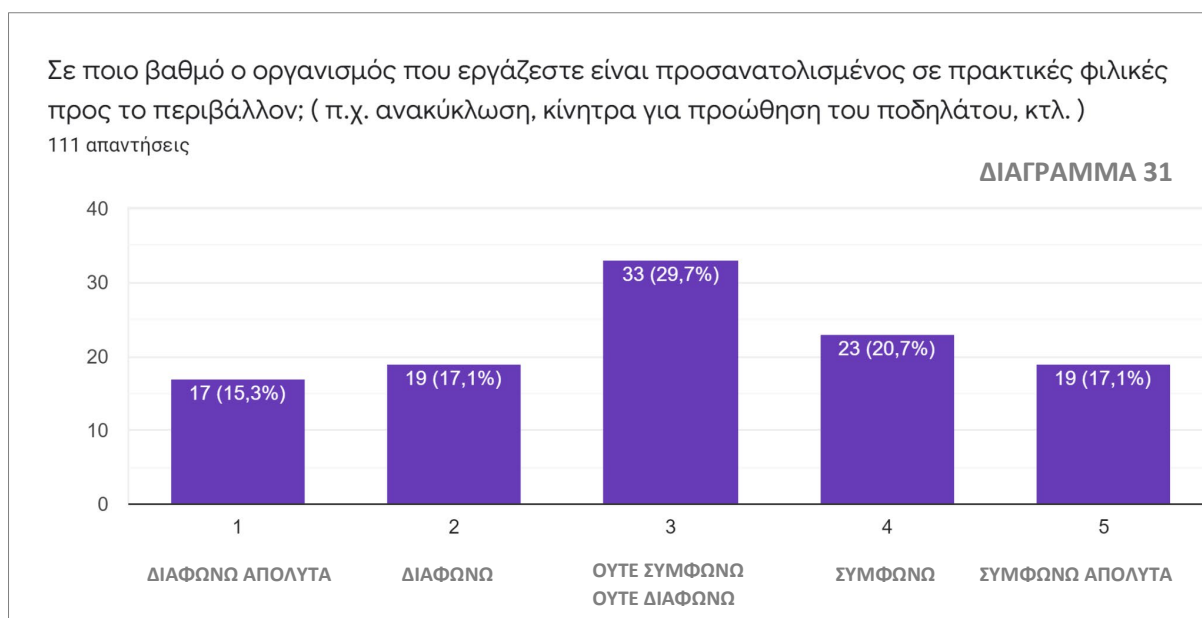
Η ασφάλεια και υγεία στις συνθήκες εργασίας και στην παροχή υπηρεσιών είναι χαρακτηριστικά που ως αναλύθηκαν στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, εντάσσονται στα πλαίσια μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας.

30. Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός που εργάζεστε συμμετέχει σε κοινωνικές δράσεις (π.χ. εκδηλώσεις, φιλανθρωπίες, κτλ.)



Στην ερώτηση 30 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό ο οργανισμός που εργάζεστε συμμετέχει σε κοινωνικές δράσεις (π.χ. εκδηλώσεις, φιλανθρωπίες, κτλ.). Σύμφωνα με το διάγραμμα 30 η πλειοψηφία με ποσοστό 27 % απάντησε καταφατικά, ενώ ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό (18% διαφωνεί απόλυτα, 15,3% διαφωνεί) τείνει να διαφωνεί σε αυτή τη δήλωση.

31. Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός που εργάζεστε είναι προσανατολισμένος σε πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον; (π.χ. ανακύκλωση, κίνητρα για προώθηση του ποδηλάτου, κτλ.)

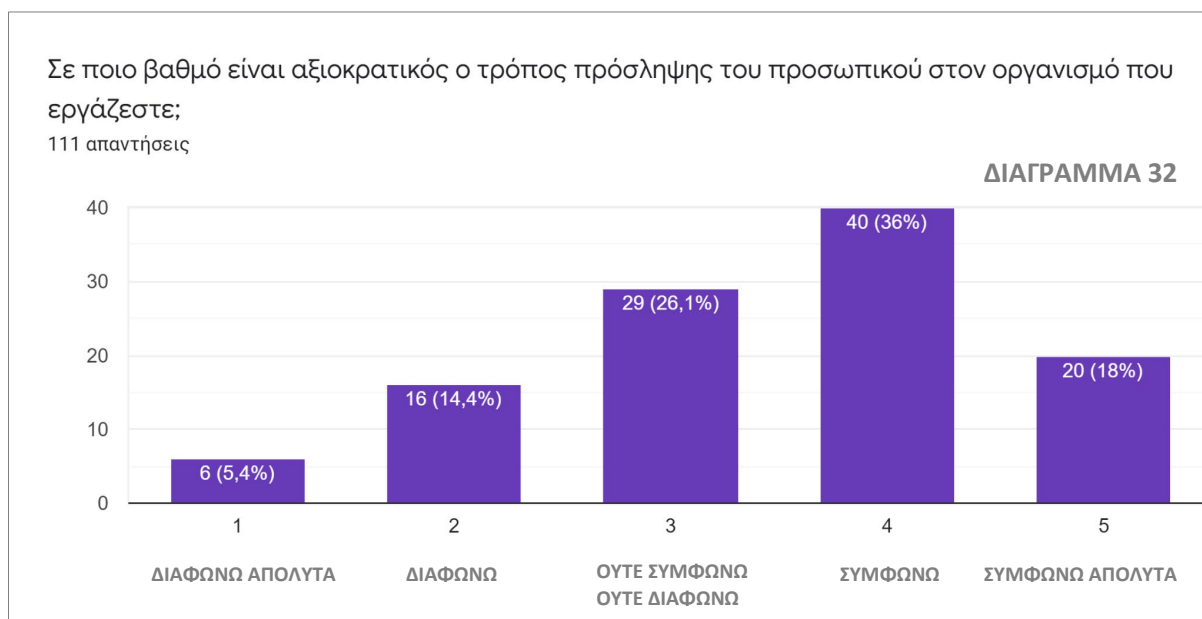


Στην ερώτηση 31 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό ο οργανισμός που εργάζονται είναι προσανατολισμένος σε πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον; (π.χ. ανακύκλωση, κίνητρα για προώθηση του ποδηλάτου, κτλ.). Η πλειοψηφία με ποσοστό 29,7 % δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ τα ποσοστά των ερωτηθέντων που τείνουν να διαφωνούν και αυτών που τείνουν να συμφωνούν είναι περίπου ισοκατανομημένα.

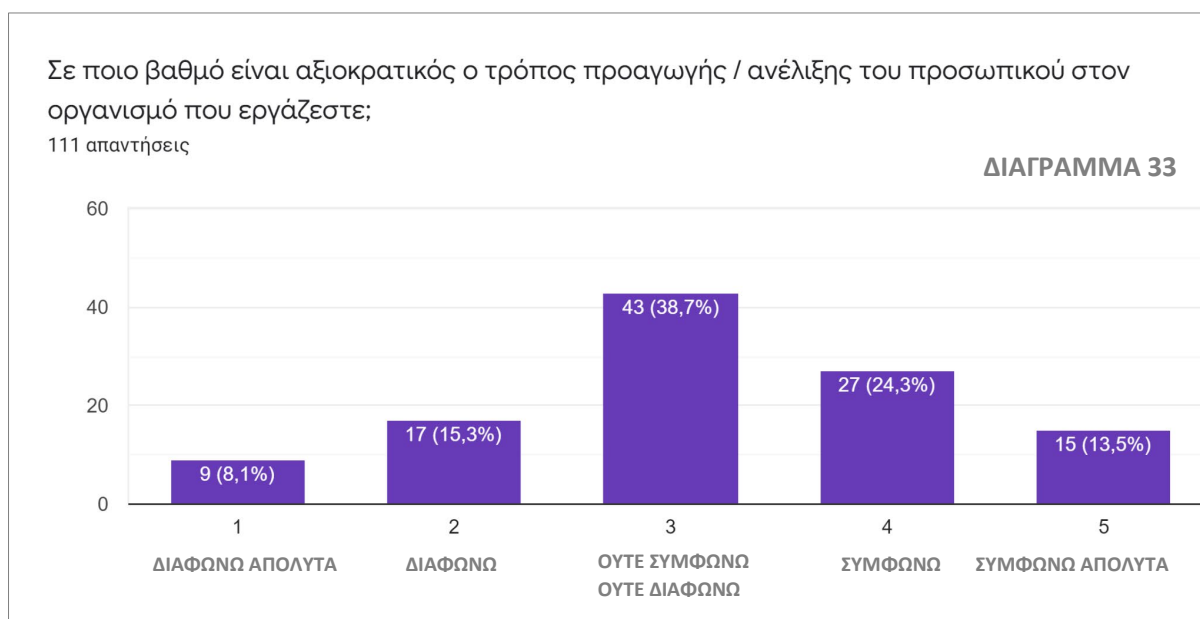
Στις ερωτήσεις 30 και 31 του ερωτηματολογίου που αφορά το κατά πόσον οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε κοινωνικές δράσεις και είναι προσανατολισμένοι σε πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον βλέπουμε ότι τα ποσοστά στις πέντε επιλογές των απαντήσεων είναι κατανομημένα σε κοντινά επίπεδα. Η ποικιλομορφία αυτή είναι σχετικά

δικαιολογημένη για το λόγο ότι τα θέματα αυτά, είναι θέματα που συζητούνται τα τελευταία χρόνια στην Κύπρο. Έτσι χρειάζονται κάποια χρόνια να καλλιεργηθεί η κουλτούρα για να ενστερνιστούν από τους οργανισμούς και να υπάρχει πλειοψηφία ως προς την εφαρμογή τους.

32. Σε ποιο βαθμό είναι αξιοκρατικός ο τρόπος πρόσληψης του προσωπικού στον οργανισμό που εργάζεστε;



33. Σε ποιο βαθμό είναι αξιοκρατικός ο τρόπος προαγωγής / ανέλιξης του προσωπικού στον οργανισμό που εργάζεστε;



Στις ερωτήσεις 32 και 33 του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν σε ποιο βαθμό είναι αξιοκρατικός ο τρόπος πρόσληψης του προσωπικού και ο τρόπος προαγωγής και ανέλιξης στον οργανισμό που εργάζονται. Παρατηρώντας τα διαγράμματα 32 και 33 αντίστοιχα, φαίνεται ότι ενώ ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 36 % απάντησε καταφατικά ότι είναι αξιοκρατικός ο τρόπος πρόσληψης, στη συνέχεια ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 38,7 % κράτησε μια ουδέτερη στάση δίνοντας την απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ στην ερώτηση αν είναι αξιοκρατικός ο τρόπος προαγωγής και ανέλιξης.

Στην ερώτηση 32 αν και η πλειοψηφία απάντησε ότι ο τρόπος πρόσληψης του προσωπικού είναι αξιοκρατικός, εντούτοις στην επόμενη ερώτηση φαίνεται ότι δεν είναι ξεκάθαρο στους ερωτηθέντες εάν ο τρόπος προαγωγής και ανέλιξης είναι αξιοκρατικός. Αυτό ίσως να πηγάζει από τον προβληματισμό που διαφάνηκε σε προηγούμενες ερωτήσεις που αφορούσε την διαφάνεια όσον αφορά την επικοινωνία και την λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς που εργάζονται οι ερωτηθέντες.

Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα

5.1. Συμπεράσματα

Στην παρούσα διατριβή, διερευνήθηκαν και εξετάστηκαν, αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και έπειτα σε ερευνητικό επίπεδο χρησιμοποιώντας ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και της επιχειρηματικής ηθικής σε ένα οργανισμό και οι διάφοροι παράγοντες και παράμετροι που καθορίζουν την ύπαρξη και λειτουργία τους. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, σε θεωρητικό επίπεδο διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν διαφορετικές τυπολογίες οργανωσιακής κουλτούρας που μπορούν να εφαρμόζονται σε ένα οργανισμό, οι οποίες απαρτίζονται από κάποια χαρακτηριστικά τα οποία μερικά εξ' αυτών είναι κοινά και παρουσιάζονται σε περισσότερες από μία τυπολογία. Στη συνέχεια εξετάστηκε η έννοια της ισχυρής και αδύναμης οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και ο ρόλος των ηγετών με θετική οργανωσιακή κουλτούρα. Έγινε μια παρουσίαση στοιχείων από διάφορους ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα προϋποθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και πως αυτά προωθούνται και ενισχύονται με τη συμβολή ηγετών με θετική οργανωσιακή κουλτούρα. Στη συνέχεια έγινε η ανάλυση των χαρακτηριστικών που συνδράμουν στην ύπαρξη μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας σε ένα οργανισμό, που τελικά οδηγεί στη σωστή κατεύθυνση, τη κερδοφορία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τις απόψεις των ερευνητών, προϋποθέσεις για την ύπαρξη μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας, είναι ο συνδυασμός ύπαρξης ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας και ύπαρξης ηγετών με θετική οργανωσιακή κουλτούρα. Τελευταίο θέμα του κεφαλαίου της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής σε ένα οργανισμό. Η επιχειρηματική ηθική είναι μια έννοια που συζητείται έντονα τα τελευταία χρόνια και σύμφωνα με τον Porter (Bonny, 2000) σε ένα κόσμο που είναι ευαισθητοποιημένος με κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, η ίδια η επιχειρηματική ηθική θα αποτελέσει αιτία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διαπιστώθηκε ότι η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής χαράσσει δομές και δημιουργεί χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην ύπαρξη μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας. Οπότε οι δύο έννοιες είναι άρρηκτα

συνδεδεμένες και η εφαρμογή της έννοιας της επιχειρηματικής ηθικής διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και την υγιή εικόνα του προς τα έξω.

Με το πέρας της θεωρητικής ανάλυσης, σε εμπειρικό επίπεδο διεξάχθηκε έρευνα με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, με σκοπό να εξεταστεί η ύπαρξη σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο, των διάφορων χαρακτηριστικών της οργανωσιακής κουλτούρας και της επιχειρηματικής ηθικής που εντοπίστηκαν κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας διαπιστώθηκε ότι στους οργανισμούς που εργάζονται οι ερωτηθέντες υπάρχουν αρκετά στοιχεία που απαρτίζουν μια ισχυρή και αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα. Για παράδειγμα η πλειοψηφία δήλωσε ότι υπάρχουν δομές / διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας, ότι υπάρχουν αξίες που σε καμιά περίπτωση δεν μπορούν να παρακαμφθούν κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού, ότι υπάρχει οικονομική ανέλιξη, εμπιστοσύνη και αναγνώριση από πάνω προς τα κάτω, ότι έτυχαν εκπαίδευσης κατά την έναρξη της εργοδότησης τους, ότι υπάρχουν έντονες στρατηγικές και κατευθύνσεις στη λειτουργία του οργανισμού, ότι υπάρχει ομαδικότητα / συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού και ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται το αίσθημα της ευθύνης και του σεβασμού.

Επίσης, μέσα από την έρευνα, διαφάνηκε ότι οι ερωτηθέντες κράτησαν κάπως ουδέτερη στάση αφού έδωσαν την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», σε κάποιες ερωτήσεις που επίσης αποτελούν χαρακτηριστικά που απαρτίζουν μια ισχυρή και αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτές οι ερωτήσεις είναι αν δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να τροποποιούν τρόπους συμπεριφοράς, μεθοδολογίες, οργάνωση και διαχείριση δεδομένων, αν τους δίνεται η ευκαιρία να είναι δημιουργικοί και να λαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, αν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αν μπορούν να μοιραστούν τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, αν υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού

και αν υπάρχουν σαφείς οδηγίες για τους στόχους του οργανισμού. Πιθανοί λόγοι που οι ερωτηθέντες έδωσαν αυτή την απάντηση στις πιο πάνω ερωτήσεις, θα μπορούσαν να είναι είτε ότι δεν τους είναι ξεκάθαρο αν υπάρχει ή όχι στον οργανισμό που εργάζονται, είτε ότι μπορεί κάποτε να εφαρμόζεται και κάποτε να μην εφαρμόζεται.

Η ομάδα ερωτήσεων που η πλειοψηφία απάντησε καταφατικά, αποτελούν χαρακτηριστικά μιας ισχυρής και αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας. Η ομάδα ερωτήσεων που οι ερωτηθέντες κράτησαν μια πιο ουδέτερη στάση, είναι και πάλι χαρακτηριστικά μιας ισχυρής και αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας, όμως τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνονται σε αυτά που εντοπίστηκαν σε θεωρητικό πλαίσιο στις προϋποθέσεις εφαρμογής της επιχειρηματικής ηθικής.

Οι τελευταίες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, αφορούσαν την ύπαρξη κάποιων χαρακτηριστικών σε οργανισμούς που φανερώνουν εάν η δραστηριότητα των οργανισμών διέπεται από την έννοια της επιχειρηματικής ηθικής. Ενώ παρατηρείται ότι η πλειοψηφία συμφωνεί στην αξιοκρατία όσον αφορά την πρόσληψη του προσωπικού, εντούτοις δεν είναι σίγουρη για την αξιοκρατία όσον αφορά τον τρόπο προαγωγής και ανέλιξης. Επίσης παρατηρείται ότι η πλειοψηφία συμφωνεί με την τήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγείας στις εργασιακές συνθήκες καθώς και στην πώληση προϊόντων / παροχή υπηρεσιών. Στις ερωτήσεις που αφορούν εάν οι οργανισμοί συμμετέχουν σε κοινωνικές δράσεις και είναι προσανατολισμένοι σε πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον, φαίνεται ότι τα ποσοστά απαντήσεων είναι κατανομημένα σε κοντινά επίπεδα και στις πέντε πιθανές απαντήσεις που είχαν να επιλέξουν.

Στις βιβλιογραφικές πηγές αναφέρεται ότι σε οργανισμούς που εφαρμόζουν την επιχειρηματική ηθική οι εργαζόμενοι πέραν των καθηκόντων τους εκπαιδεύονται επίσης για τον τρόπο χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων και τον τρόπο συμπεριφοράς προς συναδέλφους. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι στην ερώτηση του ερωτηματολογίου που έπρεπε οι ερωτηθέντες που έλαβαν εκπαίδευση κατά τους πρώτους έξι μήνες εργασίας τους να δηλώσουν κατά πόσο αυτή συμπεριλάμβανε τον τρόπο συμπεριφοράς προς

συναδέλφους, καταγράφηκε το μεγαλύτερο ποσοστό (32,6 %) σε ερώτηση που δήλωσαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό (27%) που καταγράφηκε η απάντηση διαφωνώ απόλυτα είναι όταν οι ερωτηθέντες ερωτήθηκαν κατά πόσον νιώθουν το αίσθημα της ιδιοκτησίας στον οργανισμό που εργάζονται. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η εφαρμογή της επιχειρηματικής ηθικής σε ένα οργανισμό δημιουργεί και καλλιεργεί σταδιακά το αίσθημα της ιδιοκτησίας στους εργαζομένους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα και κάνοντας την παραδοχή ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της λειτουργίας των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο, καταλήγουμε σε κάποια συμπεράσματα. Φαίνεται ότι κατά κύριο λόγο στους περισσότερους οργανισμούς επικρατεί η τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας που λειτουργεί με βάση την ιεραρχία με μια προσπάθεια να ενσωματωθούν στοιχεία που εντοπίζονται στην τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας που λειτουργεί με βάση την ομάδα. Είναι ευρέως γνωστό ότι πιο παλιά οι οργανισμοί στην Κύπρο στηρίζαν τη λειτουργία τους σε μια οργανωσιακή κουλτούρα με βάση την ιεραρχία. Είναι αισιόδοξο το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν μια διαφοροποίηση προς άλλα είδη οργανωσιακής κουλτούρας που μπορούν να ενσωματώσουν πιο σύγχρονα θέματα. Επίσης, είναι ακόμα πιο αισιόδοξο το γεγονός ότι η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής φαίνεται να εμφανίζεται δειλά δειλά και διάφοροι οργανισμοί προσπαθούν να εφαρμόζουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που ενστερνίζεται πρακτικές εφαρμογής της. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής βρίσκεται σε πρώιμο και μεταβατικό στάδιο, όμως είναι πολύ πιθανόν ότι συνεχώς θα εξελίσσεται και θα γίνεται ολοένα και πιο διαδεδομένη λόγω του δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος της Κύπρου που προκύπτει λόγω Ευρωπαϊκής Ένωσης και ξένων επενδύσεων που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια.

5.2. Μειονεκτήματα Έρευνας- Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα

Είναι αναμενόμενο και λογικό ότι κάθε ερευνητική προσπάθεια θα παρουσιάζει και κάποιες αδυναμίες και μειονεκτήματα. Θεωρώ ότι στην παρούσα έρευνα το σημαντικότερο μειονέκτημα ήταν τα στενά χρονοδιαγράμματα. Ο περιορισμός των στενών

χρονοδιαγραμμάτων αναμφισβήτητα είχε επίδραση τόσο στη μέθοδο της συλλογής των δεδομένων όσο και στο μέγεθος του δείγματος.

Σχετικά με τη συλλογή των δεδομένων, τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε άτομα του εργασιακού μου περιβάλλοντος και του οικογενειακού και φιλικού μου κύκλου, λόγω των στενών χρονοδιαγραμμάτων. Σε άλλη περίπτωση θα μπορούσε να ληφθεί μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων από διαφορετικές επιχειρήσεις. Επίσης η επιλογή βολικού δείγματος περιορίζει ως προς τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, αφού για να εξαχθούν γενικεύσεις χρειάζεται το δείγμα να είναι σταθμισμένο και τυχαίο.

Άλλο μειονέκτημα είναι ο περιορισμός της έκτασης του ερωτηματολογίου. Θα μπορούσαν να υπάρχουν κι άλλες ερωτήσεις που να εξάγουν επιπλέον αποτελέσματα και συμπεράσματα που θα μπορούσαν να αλλάξουν και κάποια δεδομένα, όμως λαμβάνοντας υπόψη τον περιορισμένο χρόνο που έχει ο κάθε εργαζόμενος στην καθημερινότητα του, περιορίσα το χρόνο διάρκειας απάντησης του ερωτηματολογίου περίπου στα πέντε λεπτά.

Σε μια μελλοντική πιθανή έρευνα, κανείς θα μπορούσε να επεκταθεί σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων με αποτέλεσμα να συμπεριληφθούν περαιτέρω επιχειρήσεις στη συλλογή δεδομένων. Κατ' αυτό τον τρόπο, θα μπορούσαν να εξαχθούν πιο σφαιρικά και αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα για τα υπό διερεύνηση ερωτήματα.

Εναλλακτικά, κάποιος θα μπορούσε να εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό ή σε ένα συγκεκριμένο τομέα, ούτως ώστε να εξειδικεύσει τα συμπεράσματα του, με σκοπό να συμβάλει πραγματικά στον εντοπισμό προβλημάτων και εισηγήσεων στον εκάστοτε οργανισμό ή τομέα που δραστηριοποιείται στο γεωγραφικό χώρο της Κύπρου.

Παρόλα τα μειονεκτήματα και τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν πιο πάνω, θεωρώ ότι η παρούσα έρευνα θα συμβάλει θετικά στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο.

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

- (2005). Retrieved from Wikipedia Encyclopedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Socialscience>
- Andish, H., Yousefipour, M., Shahsavaripour, H., & Ghorbanipour, A. (2013). Organizational culture and its impact in organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1126-1130.
- Arnaudov, K., & Koseska, E. (2012). Business ethics and social responsibility in tourist organization in terms of changing environment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 132-149.
- Berg, P., & Wilderom, C. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*.
- Black, J., & Mendenhall, M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*.
- Boddy, C. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*.
- Busse, R. (2014). Corporate culture, organizational change, and meaning at work: Linking human resources with business ethics. *Human Systems Management*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carlson, J., Carlson, D., & Ferguson, M. (2011). Deceptive impression management: Does.
- Chandler, N., Heidrich, B., & Kasa, R. (2017). Everything changes? A repeated cross sectional study of organisational culture in the public sector. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*.
- Childress, J. R. (2013). Leverage: The CEO's guide to corporate culture. Retrieved from <http://www.amazon.com>
- Cian, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications*.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). *Group and Organisational Studies*.
- Crea, M. T. (2002). Benefits of Teamwork. Retrieved from <http://ezinearticles.com/?Enjoy-the-Benefits-of-Teamwork&id=3379331>
- Cresswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. London: SAGE publications.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Eaton, D., & Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy? *Journal for Quality and Participation*.
- Elango, B., Paul, K. K., Kundu, K., & Paudel, K. (2010). Organizational ethics, individual ethics, and ethical intentions in international decision making. *Journal of Business Ethics*.
- Engelen, A., Flatten, T., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*.
- Ethisphere. (2010). 2010 world's s most ethical companies. Retrieved from <http://ethisphere.com/wme2010>
- Fairs, M. (2016). *Architecture and design an support or even change company culture*. Retrieved from www.dezeen.com/2016/03/22/haworth-white-paper-research-how-to-create-a-successful-organisationalculture-working-styles-office-design
- Ferrell, C., & Ferrell, L. (2011). The responsibility and accountability of CEOs: The last interview with Ken Lay. *Journal of Business Ethics*.
- Ferrell, J. (2009). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Cengage Learning.
- Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Corporate Finance*.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Stanford: Stanford University Press.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 76-94.
- Georgescu, M. (2012). Business ethics and organizational values in Romanian enterprises. *Procedia Economics and Finance*.
- Ghosh, D., Ghosh, D. K., & Zaher, A. A. (2011). Business, ethics, and profit: Are they compatible under corporate governance in our global economy. *Global Finance Journal*.
- Gibbs, C. (2012). Corporate citizenship and corporate environmental performance. *Crime, Law, and Social Change*, 345-372.
- Givens, R. (2012). The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*.
- Gomez-Diaz, C., & Rodriguez, J. K. (2009). HRM in Chile: The impact of organisational culture. *Employee Relations*.
- Gonzalez-Padron, L. T., Hult, G., Ferrell, O., & Maignan, I. (2011). Stakeholder orientation: Development and testing of a framework for socially responsible marketing. *Journal of Strategic Marketing*.
- Harper, S. (2012). The leader coach: A model of multi-style leadership. *Journal of Practical Consulting*.

- Harris, J., Sapienza, H., & Bowie, N. (2009). Ethics and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*.
- Inabinett, J., & Ballaro, J. (2014). Developing an organization by predicting employee. *Organization Development Journal retention by matching corporate culture with employee's values: A correlation study*.
- Inabinett, J., & Ballaro, J. (2014). Developing an organization by predicting employee retention by matching corporate culture with employee's values: A correlation study. *Organization Development Journal*.
- Jofreh, M., & Masoumi, E. (2013). Diagnosing organizational culture: An empirical. *Management Science Letters*.
- Kaliannan, M., & Ponnusamy, V. (2014). Apple was sweeter when Steve Jobs held sway: Company illustrates contrasting attitudes to organizational change. *Human Resource Management International Digest*, 25-28.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leader behaviour and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leader behaviour and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*.
- Khan, I. U., Usoro, A., Majewski, G., & Kuofie, M. (2010). An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View. *International Journal of Global Business*.
- Kim, P. (1999). Globalization of Human Resource Management: A Cross-Cultural Perspective for the Public Sector. In all business. Retrieved from <http://www.allbusiness.com/humanresources/>
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, J. (2010). Ethics institutionalization quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*.
- Lewis, B. (2002). The moral compass: Corporations aren't moral agents, creating interesting dilemmas for business leaders. *InfoWorld*.
- Man, A., & Luvison, D. (2014). Sense-making's role in creating alliance supportive organizational cultures. *Management Decision*.
- Manion, L., & Cohen, L. (1980). *Research Methods in Education*. London: Groom Helm Ltd.
- McAntony, J. (2004). *Labour Market Trends*. Chicago: The Stationery Office.

- Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: The influence of organizational culture, management tenure, and financial performance. *Social Responsibility Journal*.
- Miguel, C. P. (2015). Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. *The TQM Journal*.
- Nguyen, N. T., & Aoyama, A. (2014). Achieving efficient technology transfer through a specific corporate culture facilitated by management practices. *The Journal of High Technology Management Research*, 108-122.
- Nongo, E., & Ikyanyon, D. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*.
- Nwibere, B. (2013). The influence of corporate culture on managerial leadership style: The Nigerian experience. *International Journal of Business and Public Administration*.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., Doerr, B., & Caldwell, D. F. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 595-625.
- Perlman, R., & Hughes, J. (2008). The economics of unemployment: a comparative analysis of Britain and the United States. *Cambridge University Press*.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Pinho, J., Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation, and organizational commitment in organizational performance. *Journal of Management Development*.
- Pulliam, S. (2003). How following orders can harm your career. CFO. Retrieved from http://www.cfo.com/article.cfm/3010537/1/c_3036075
- Rapp, A. J. (2015). The Power Of Culture As A Competitive Advantage. *Forbes*.
- Rea, P., Kolp, A., Ritz, W., & Steward, M. D. (2016). Corporate Ethics Can't Be Reduced to Compliance. *Harvard Business Review*.
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 95-108.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The work of middle managers: Sense making and sense. *The Journal of Applied Behavioral*.
- Simoneaux, S., & Stroud, C. (2014). A strong corporate culture is key to success. *Journal of Pension Benefits*.
- Tarí, J. (2011). Research into quality management and social responsibility. *Journal of Business Ethics*.
- Toma, S.-G., & Marinescu, P. (2013). Steve Jobs and modern leadership. *Manager*, 260-269.
- Tota, I., & Shehu, H. (2012). The dilemma of business ethics. *Procedia Economics and Finance*.

- Treviño, L., Brown, M., & Wall, S. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *The Academy of Management Executive*.
- Tseng, F., & Fan, Y. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*.
- Uddin, M., Luva, R., & Hossain, S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 63-77.
- Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). *Applied Psychology*.
- Veisoh, S., Mohammadi, E., Pirzadian, M., & Sharafi, V. (2014). The relation between transformational leadership and organizational culture. *Journal of Business Studies Quarterly*.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development*.
- Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., & Wang, H. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member enhance, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*.
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunarsyah, B., & Brow, K. (2014). Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing. *Project Management Journal*.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Καλογεροπούλου, Μ., & Μουρδουκούτας, Π. (2012). *Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών*. Κλειδάριθμος.
- Κόλλιας, Δ. (2018). Η Επιχειρηματική Ηθική και ο ρόλος της Κουλτούρας σε έναν Οργανισμό. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ.
- Πάππας, Θ. (2002). *Η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες*. Καρδαμίτσα.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

Α. Φύλο :

α) Άνδρας β) Γυναίκα

Β. Ηλικία (έτη):

α) Έως 25 β) 26 - 35 γ) 36 - 45 δ) 46 - 55 ε) Άνω των 55

Γ. Οικογενειακή κατάσταση:

α) Ελεύθερος/η β) Παντρεμένος/η γ) Διαζευγμένος/η δ) Χήρος/α

Δ. Εκπαίδευση:

α) Υποχρεωτική β) Δευτεροβάθμια γ) Τριτοβάθμια δ) Μεταπτυχιακή

Ε. Είδος απασχόλησης:

α) Εργοδοτούμενος/η β) Αυτοεργοδοτούμενος/η
γ) Άνεργος / Συνταξιούχος (Σε αυτή την περίπτωση λάβετε υπόψη τον τελευταίο οργανισμό που εργαστήκατε)

Ζ. Εάν είστε εργοδοτούμενος/η ποια είναι η θέση σας:

α) Στέλεχος Διεύθυνσης β) Προϊστάμενος/η γ) Υπάλληλος

Η. Καθεστώς εργασίας:

α) Μόνιμη απασχόληση β) Εποχιακή απασχόληση

Θ. Συνολικά έτη εργασίας:

α) Έως 5 β) 6 – 10 γ) 11 – 20 δ) 21 – 30 ε) Άνω των 30

Κ. Έτη εργασίας στο συγκεκριμένο οργανισμό:

α) Έως 1 β) 2 – 5 γ) 6 – 10 δ) 11 – 15 ε) Άνω των 15

Λ. Έτη εργασίας στη θέση που κατέχετε σήμερα:

α) Έως 1 β) 2 – 3 γ) 4 – 6 δ) 7 – 10 ε) Άνω των 10

Μέρος Β

*Για τις ακόλουθες ερωτήσεις, σημειώστε **✓** σε ό,τι ισχύει στον οργανισμό που εργάζεστε:*

1. Υπάρχουν δομές/διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας;.....NAI OXI
2. Δύναται να αλλοιωθούν οι δομές/διαδικασίες με βάση το προφίλ του πελάτη; (π.χ. οικονομικό προφίλ, κοινωνικό προφίλ, πολιτικό προφίλ, κτλ.);.....NAI OXI
3. Υπάρχουν αξίες που σε καμιά περίπτωση δεν μπορούν να παρακαμφθούν κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού;.....NAI OXI
4. Υπάρχει οικονομική ανέλιξη;.....NAI OXI
5. Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας σας;.....NAI OXI
6. Υπάρχει εμπιστοσύνη από τους προϊστάμενους προς εσάς;.....NAI OXI
7. Υπάρχουν αυστηρά χρονοδιαγράμματα;.....NAI OXI
8. Υπάρχουν υπερωρίες;.....NAI OXI
9. Κατά τη διάρκεια των πρώτων 6 μηνών εργοδότησης σας τύχασε εκπαίδευσης;...NAI OXI

Για τις ακόλουθες ερωτήσεις που αφορούν τον οργανισμό που εργάζεστε, κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο.

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

10. Εάν τύχασε εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια των πρώτων 6 μηνών, σε ποιο βαθμό η εκπαίδευση σας συμπεριλάμβανε τα παρακάτω:

Τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους	1	2	3	4	5
Τρόπους συμπεριφοράς προς πελάτες	1	2	3	4	5
Μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων	1	2	3	4	5
Οργάνωση και διαχείριση δεδομένων	1	2	3	4	5

11. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα πιο κάτω λαμβάνονται υπόψη στον οργανισμό που εργάζεστε;

Τρόποι συμπεριφοράς προς συναδέλφους;	1	2	3	4	5
Τρόποι συμπεριφοράς προς πελάτες;	1	2	3	4	5
Μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων;	1	2	3	4	5
Οργάνωση και διαχείριση δεδομένων;	1	2	3	4	5

12. Σε ποιο βαθμό δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να τροποποιήσουν τα παρακάτω;

Τρόποι συμπεριφοράς προς συναδέλφους;	1	2	3	4	5
Τρόποι συμπεριφοράς προς πελάτες;	1	2	3	4	5
Μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων;	1	2	3	4	5
Οργάνωση και διαχείριση δεδομένων;	1	2	3	4	5

13. Σε ποιο βαθμό δίνεται η ευκαιρία στους παρακάτω να τροποποιήσουν τους τρόπους συμπεριφοράς, τις μεθοδολογίες, την οργάνωση και διαχείριση δεδομένων:

Υπαλλήλοι	1	2	3	4	5
Επικεφαλής ομάδων	1	2	3	4	5
Διευθυντικά στελέχη – μετόχοι	1	2	3	4	5

14. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των μελών του οργανισμού που εργάζεστε;.....1 2 3 4 5

15. Σε ποιο βαθμό επαληθεύεται η ορθότητα των διαδικασιών του οργανισμού (υπάρχει έλεγχος);.....1 2 3 4 5

16. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ομαδικότητα / συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού;.....1 2 3 4 5

17. Σε ποιο βαθμό σας δίνεται η ευκαιρία να είστε δημιουργικοί;.....1 2 3 4 5

18. Σε ποιο βαθμό σας δίνεται η ευκαιρία να λαμβάνεται ευθύνες και πρωτοβουλίες;..1 2 3 4 5

Μέρος Γ

19. Σε ποιο βαθμό υπάρχει έντονη στρατηγική και κατεύθυνση στα καθήκοντα και στους στόχους στον οργανισμό που εργάζεστε;.....1 2 3 4 5

20. Αν υπάρχει έντονη στρατηγική και κατεύθυνση, σε ποιο βαθμό πιστεύετε αυτό σας καθιστά παραγωγικούς στην εργασιακή καθημερινότητα;.....1 2 3 4 5
21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι έντονες στρατηγικές και κατευθύνσεις είναι αποτελεσματικές στη λειτουργία του οργανισμού;.....1 2 3 4 5
22. Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;.....1 2 3 4 5
23. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε το παρακάτω αίσθημα στον οργανισμό που εργάζεστε;

Ιδιοκτησίας	1	2	3	4	5
Ευθύνης	1	2	3	4	5
Σεβασμού	1	2	3	4	5

24. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ότι μπορείτε να μοιραστείτε τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού;.....1 2 3 4 5
25. Σε ποιο βαθμό υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;.....1 2 3 4 5
26. Σε ποιο βαθμό υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στην επικοινωνία;.....1 2 3 4 5
27. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν σαφείς οδηγίες για τους στόχους του οργανισμού;.....1 2 3 4 5

Μέρος Δ

28. Σε ποιο βαθμό τηρούνται στον οργανισμό που εργάζεστε οι κανόνες ασφάλειας και υγείας που αφορούν τις εργασιακές συνθήκες του προσωπικού;.....1 2 3 4 5
29. Σε ποιο βαθμό τηρούνται οι κανόνες ασφάλειας και υγείας που αφορούν την παροχή υπηρεσιών / πώληση προϊόντων;.....1 2 3 4 5
30. Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός που εργάζεστε συμμετέχει σε κοινωνικές δράσεις (π.χ. εκδηλώσεις, φιλανθρωπίες, κτλ.).....1 2 3 4 5
31. Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός που εργάζεστε είναι προσανατολισμένος σε πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον; (π.χ. ανακύκλωση, κίνητρα για προώθηση του ποδηλάτου, κτλ.).....1 2 3 4 5
32. Σε ποιο βαθμό είναι αξιοκρατικός ο τρόπος πρόσληψης του προσωπικού στον οργανισμό που εργάζεστε;.....1 2 3 4 5
33. Σε ποιο βαθμό είναι αξιοκρατικός ο τρόπος προαγωγής / ανέλιξης του προσωπικού στον οργανισμό που εργάζεστε;.....1 2 3 4 5

Παράρτημα Β

Τρίπτυχος Πίνακας

Στον ακόλουθο πίνακα φαίνεται ο συσχετισμός των βιβλιογραφικών πηγών με τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου.

Ερευνητικό ερώτημα	Μεταβλητή / Βιβλιογραφική αναφορά	Δήλωση ερωτηματολογίου
1. Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, από που πηγάζει και ποιες είναι οι διαστάσεις - τυπολογίες ανάπτυξης της σε ένα οργανισμό;	2.1.1. Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα; Khan, I. U., Usoro, A., Majewski, G., & Kuofie, M. (2010). An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View. <i>International Journal of Global Business</i> . Peters, T., & Waterman, R. (1982). <i>In search of excellence</i> . New York: Harper and Row. Schein, E. (2010). <i>Organizational culture and leadership</i> . San Francisco: Jossey-Bass. Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). <i>Group and Organisational Studies</i> . Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. <i>Online Readings in Psychology and Culture</i> . Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). <i>Applied Psychology</i> .	<u>Δήλωση 1:</u> Υπάρχουν δομές/διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας; <u>Δήλωση 2:</u> Δύναται να αλλοιωθούν οι δομές/διαδικασίες με βάση το προφίλ του πελάτη (π.χ. οικονομικό προφίλ, κοινωνικό προφίλ, πολιτικό προφίλ κτλ) <u>Δήλωση 3:</u> Υπάρχουν αξίες που σε καμιά περίπτωση δεν μπορούν να παρακαμφθούν κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού;

	<p>2.1.2. Πηγές της οργανωσιακής κουλτούρας</p> <p>Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. <i>Journal of Business Ethics</i>. <i>Journal of Business Ethics</i>, 95-108.</p> <p>Uddin, M., Luva, R., & Hossain, S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. <i>International Journal of Business and Management</i>, 63-77.</p> <p>Andish, H., Yousefipour, M., Shahsavaripour, H., & Ghorbanipour, A. (2013). Organizational culture and its impact in organizations. <i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business</i>, 1126-1130.</p> <p>Flamholtz, E., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line. <i>Journal of Human Resource Costing & Accounting</i>, 76-94.</p> <p>Toma, S.-G., & Marinescu, P. (2013). Steve Jobs and modern leadership. <i>Manager</i>, 260-269.</p> <p>O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., Doerr, B., & Caldwell, D. F. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. <i>Group & Organization Management</i>, 595-625.</p> <p>Kaliannan, M., & Ponnusamy, V. (2014). Apple was sweeter when</p>	<p>Δήλωση 9: Κατά τη διάρκεια των πρώτων 6 μηνών εργοδότησης σας, τύχατε εκπαίδευσης;</p> <p>Δήλωση 10: Εάν τύχατε εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια των πρώτων 6 μηνών, σε ποιο βαθμό η εκπαίδευση σας συμπεριλάμβανε τα παρακάτω:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους • Τρόπους συμπεριφοράς προς πελάτες • Μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων • Οργάνωση και διαχείριση δεδομένων <p>Δήλωση 11: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω εφαρμόζονται στον οργανισμό που εργάζεστε;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους • Τρόπους συμπεριφοράς προς πελάτες • Μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων • Οργάνωση και διαχείριση δεδομένων <p>Δήλωση 12: Σε ποιο βαθμό δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να</p>
--	--	--

	<p>Steve Jobs held sway: Company illustrates contrasting attitudes to organizational change. <i>Human Resource Management International Digest</i>, 25-28.</p> <p>Schein, E. (2010). <i>Organizational culture and leadership</i>. San Francisco: Jossey-Bass.</p> <p>Nguyen, N. T., & Aoyama, A. (2014). Achieving efficient technology transfer through a specific corporate culture facilitated by management practices. <i>The Journal of High Technology Management Research</i>, 108-122.</p> <p>Gibbs, C. (2012). Corporate citizenship and corporate environmental performance. <i>Crime, Law, and Social Change</i>, 345-372.</p>	<p>τροποποιήσουν τα παρακάτω;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τρόπους συμπεριφοράς προς συναδέλφους • Τρόπους συμπεριφοράς προς πελάτες • Μεθοδολογία εκτέλεσης των καθηκόντων • Οργάνωση και διαχείριση δεδομένων <p><u>Δήλωση 13:</u> Σε ποιο βαθμό δίνεται η ευκαιρία στους παρακάτω να τροποποιήσουν τους τρόπους συμπεριφοράς, τις μεθοδολογίες, την οργάνωση και διαχείριση δεδομένων:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υπαλλήλοι • Επικεφαλείς ομάδων • Διευθυντικά στελέχη – μετόχοι
	<p>2.1.3. Διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας</p> <p>Fairs, M. (2016). <i>Architecture and design an support or even change company culture</i>. Ανάκτηση από www.dezeen.com/2016/03/22/haworth-white-paper-research-how-to-create-a-successful-organisationalculture-working-styles-office-design</p> <p>Black, J., & Mendenhall, M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. <i>Human Resource Management</i>.</p>	<p><u>Δήλωση 14:</u> Σε ποιο βαθμό υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των μελών του οργανισμού που εργάζεστε;</p> <p><u>Δήλωση 15:</u> Σε ποιο βαθμό επαληθεύεται η ορθότητα των διαδικασιών στον οργανισμό που εργάζεστε(υπάρχει έλεγχος);</p> <p><u>Δήλωση 16:</u> Σε ποιο βαθμό υπάρχει ομαδικότητα / συνεργασία</p>

	<p>Chandler, N., Heidrich, B., & Kasa, R. (2017). Everything changes? A repeated cross sectional study of organisational culture in the public sector. <i>Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship</i>.</p> <p>Harper, S. (2012). The leader coach: A model of multi-style leadership. <i>Journal of Practical Consulting</i>.</p> <p>Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). <i>Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework</i>. San Francisco: Jossey-Bass.</p> <p>Harrison, R., & Stokes, H. (1992). <i>Diagnosing organizational culture</i>. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.</p> <p>Gomez-Diaz, C., & Rodriguez, J. K. (2009). HRM in Chile: The impact of organisational culture. <i>Employee Relations</i>.</p>	<p>μεταξύ των μελών του οργανισμού;</p> <p>Δήλωση 17: Σε ποιο βαθμό σας δίνεται η ευκαιρία να είστε δημιουργικοί;</p> <p>Δήλωση 18: Σε ποιο βαθμό σας δίνεται η ευκαιρία να λαμβάνεται ευθύνες και πρωτοβουλίες;</p> <p>Δήλωση 4: Υπάρχει οικονομική ανέλιξη;</p> <p>Δήλωση 5: Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας σας;</p> <p>Δήλωση 6: Υπάρχει εμπιστοσύνη από τους προϊστάμενους προς εσάς;</p> <p>Δήλωση 7: Υπάρχουν υπερωρίες;</p> <p>Δήλωση 8: Υπάρχουν αυστηρά χρονοδιαγράμματα;</p>
<p>2. Πως συνδέεται μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα με την επίτευξη των στόχων και την προώθηση των πολιτικών ενός οργανισμού;</p>	<p>2.2.1. Ισχυρή και αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα.</p> <p>Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). <i>Corporate culture: The ultimate strategic asset</i>. Stanford: Stanford University Press.</p> <p>Simoneaux, S., & Stroud, C. (2014). A strong corporate culture is key to success. <i>Journal of Pension Benefits</i>.</p> <p>Denison, D. R. (1990). <i>Corporate culture and organizational effectiveness</i>. New York: Wiley.</p> <p>Jofreh, M., & Masoumi, E. (2013). Diagnosing organizational culture: An empirical. <i>Management Science Letters</i>.</p>	<p>Δήλωση 19: Σε ποιο βαθμό υπάρχει έντονη στρατηγική και κατεύθυνση στα καθήκοντα και στους στόχους στον οργανισμό που εργάζεστε;</p> <p>Δήλωση 20: Αν ναι, σε ποιο βαθμό αυτό σας καθιστά παραγωγικούς στην εργασιακή σας καθημερινότητα;</p> <p>Δήλωση 21: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι έντονες στρατηγικές και κατευθύνσεις είναι αποτελεσματικές στη λειτουργία του οργανισμού;</p>

	<p>Flamholtz, E., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line. <i>Journal of Human Resource Costing & Accounting</i>, 76-94.</p> <p>Sharma, G., & Good, D. (2013). The work of middle managers: Sense making and senseThe work of middle managers: Sense making and sense. <i>The Journal of Applied Behavioral</i>.</p> <p>Nwibere, B. (2013). The influence of corporate culture on managerial leadership style:The Nigerian experience. <i>International Journal of Business and Public Administration</i>.</p> <p>Childress, J. R. (2013). Leverage: The CEO's guide to corporate culture. Ανάκτηση από http://www.amazon.com</p> <p>Schein, E. (2010). <i>Organizational culture and leadership</i>. San Francisco: Jossey-Bass.</p> <p>Eaton, D., & Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy? <i>Journal for Quality and Participation</i>.</p> <p>Cian, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. <i>Corporate Communications</i>.</p> <p>Miguel, C. P. (2015). Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. <i>The TQM Journal</i>.</p> <p>Pinho, J., Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate</p>	<p>Δήλωση 22: Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;</p> <p>Δήλωση 23: Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε το παρακάτω αίσθημα στον οργανισμό που εργάζεστε;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ιδιοκτησίας • Ευθύνης • Σεβασμού
--	---	---

	<p>culture, market orientation, and organizational commitment in organizational performance. <i>Journal of Management Development</i>.</p> <p>Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. <i>Corporate Finance</i>.</p> <p>Engelen, A., Flatten, T., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. <i>Journal of Small Business Management</i>.</p> <p>Busse, R. (2014). Corporate culture, organizational change, and meaning at work: Linking human resources with business ethics. <i>Human Systems Management</i>.</p>	
	<p>2.2.2. Ηγέτες με θετική οργανωσιακή κουλτούρα</p> <p>2.2.3. Αποτελεσματικότητα οργανωσιακής κουλτούρας</p> <p>Flamholtz, E., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line. <i>Journal of Human Resource Costing & Accounting</i>, 76-94.</p> <p>Childress, J. R. (2013). Leverage: The CEO's guide to corporate culture. Ανάκτηση από http://www.amazon.com</p> <p>Inabinett, J., & Ballaro, J. (2014). Developing an organization by predicting employee retention by matching corporate culture with employee's values: A correlation study. <i>Organization Development Journal</i>.</p> <p>Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: The influence of organizational culture,</p>	<p><u>Δήλωση 24:</u> Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ότι μπορείτε να μοιραστείτε τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού;</p> <p><u>Δήλωση 25:</u> Σε ποιο βαθμό υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;</p> <p><u>Δήλωση 26:</u> Σε ποιο βαθμό υπάρχει διαφάνεια και συνέπεια στην επικοινωνία;</p> <p><u>Δήλωση 27:</u> Σε ποιο βαθμό υπάρχουν σαφείς οδηγίες για τους στόχους του οργανισμού;</p>

	<p>management tenure, and financial performance. <i>Social Responsibility Journal</i>.</p> <p>Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). <i>Corporate culture: The ultimate strategic asset</i>. Stanford: Stanford University Press.</p> <p>Simoneaux, S., & Stroud, C. (2014). A strong corporate culture is key to success. <i>Journal of Pension Benefits</i>.</p> <p>Andish, H., Yousefipour, M., Shahsavaripour, H., & Ghorbanipour, A. (2013). Organizational culture and its impact in organizations. <i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business</i>, 1126-1130.</p> <p>Miguel, C. P. (2015). Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. <i>The TQM Journal</i>.</p>	
	<p>O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., Doerr, B., & Caldwell, D. F. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. <i>Group & Organization Management</i>, 595-625.</p> <p>Eaton, D., & Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy? <i>Journal for Quality and Participation</i>.</p> <p>Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. <i>Journal of Applied Psychology</i>.</p>	

	<p>Inabinett, J., & Ballaro, J. (2014). Developing an organization by predicting employee retention by matching corporate culture with employee's values: A correlation study. <i>Organization Development Journal</i>.</p> <p>Givens, R. (2012). The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations. <i>International Journal of Organization Theory and Behavior</i>.</p> <p>Engelen, A., Flatten, T., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. <i>Journal of Small Business Management</i>.</p> <p>Pinho, J., Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation, and organizational commitment in organizational performance. <i>Journal of Management Development</i>.</p> <p>Berg, P., & Wilderom, C. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. <i>The Leadership Quarterly</i>.</p> <p>Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunaryah, B., & Brow, K. (2014). Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing. <i>Project Management Journal</i>.</p> <p>Veisesh, S., Mohammadi, E., Pirzadian, M., & Sharafi, V. (2014). The relation between transformational leadership and</p>	
--	---	--

	<p>organizational culture. <i>Journal of Business Studies Quarterly</i>.</p> <p>Man, A., & Luvison, D. (2014). Sense-making's role in creating alliance supportive organizational cultures. <i>Management Decision</i>.</p> <p>Nongo, E., & Ikyanyon, D. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. <i>International Journal of Business and Management</i>.</p>	
<p>3. Με ποιο τρόπο μπορούν να αναπτυχθούν στρατηγικές οργανωσιακής κουλτούρας που να προωθούν την πολιτική της επιχειρηματικής ηθικής;</p>	<p>2.3.2 Η επιχειρηματική ηθική ως ιδέα</p> <p>Perlman, R., & Hughes, J. (2008). The economics of unemployment: a comparative analysis of Britain and the United States. <i>Cambridge University Press</i>.</p> <p>Ethisphere. (2010). 2010 world's s most ethical companies. Ανάκτηση από http://ethisphere.com/wme2010</p> <p>Tota, I., & Shehu, H. (2012). The dilemma of business ethics . <i>Procedia Economics and Finance</i>.</p> <p>McAntony, J. (2004). Labour Market Trends. Chicago: The Stationery Office.</p> <p>Elango, B., Paul, K, K., Kundu, K., & Paudel, K. (2010). Organizational ethics, individual ethics, and ethical intentions in international decision making. <i>Journal of Business Ethics</i>.</p> <p>Ferrell, J. (2009). Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases. Cengage Learning.</p> <p>Gonzalez-Padron, L. T., Hult, G., Ferrell, O., & Maignan, I. (2011). Stakeholder orientation: Development and testing of a</p>	<p><u>Δήλωση 28:</u> Σε ποιο βαθμό τηρούνται στο οργανισμό που εργάζεστε οι κανόνες ασφάλειας και υγείας που αφορούν τις εργασιακές συνθήκες του προσωπικού;</p> <p><u>Δήλωση 29:</u> Σε ποιο βαθμό τηρούνται οι κανόνες ασφάλειας και υγείας που αφορούν την παροχή υπηρεσιών / πώληση προϊόντων;</p>

	<p>framework for socially responsible marketing. <i>Journal of Strategic Marketing</i>.</p> <p>Carlson, J., Carlson, D., & Ferguson, M. (2011). Deceptive impression management: Does.</p>	
	<p>2.3.3 Κοινωνική εταιρική ευθύνη</p> <p>Tseng, F., & Fan, Y. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. <i>Journal of Business Ethics</i>.</p> <p>Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leader behaviour and big five factors of personality. <i>Journal of Business Ethics</i>.</p> <p>Tarí, J. (2011). Research into quality management and social responsibility. <i>Journal of Business Ethics</i>.</p>	<p>Δήλωση 30: Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός που εργάζεστε συμμετέχει σε κοινωνικές δράσεις (π.χ. εκδηλώσεις, φιλανθρωπίες)</p> <p>Δήλωση 31: Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός που εργάζεστε είναι προσανατολισμένος σε πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον (π.χ. ανακύκλωση, κίνητρα για προώθηση χρήσης ποδηλάτου κτλ)</p>
	<p>2.3.4. Εργαζόμενοι και Επιχειρηματική ηθική</p> <p>Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, J. (2010). Ethics institutionalization quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. <i>Journal of Business Research</i>.</p> <p>Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., & Wang, H. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member enhance, self-efficacy,</p>	<p>Δήλωση 32: Σε ποιο βαθμό είναι αξιοκρατικός ο τρόπος πρόσληψης του προσωπικού στον οργανισμό που εργάζεστε;</p> <p>Δήλωση 33: Σε ποιο βαθμό είναι αξιοκρατικός ο τρόπος προαγωγής / ανέλιξης του προσωπικού στον οργανισμό που εργάζεστε;</p>

	<p>and organizational identification. <i>Organizational Behaviour and Human Decision Processes</i>.</p> <p>Treviño, L., Brown, M., & Wall, S. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. <i>The Academy of Management Executive</i>.</p> <p>Gonzalez-Padron, L. T., Hult, G., Ferrell, O., & Maignan, I. (2011). Stakeholder orientation: Development and testing of a framework for socially responsible marketing. <i>Journal of Strategic Marketing</i>.</p>	
--	---	--