

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης
Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην
παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού και η διερεύνηση
πρακτικών από την ηγεσία για αύξηση της
παραγωγικότητας**

Γρηγόρης Κοντογιάννης

Επιβλέπων Καθηγητής

Ευαγγελία Μπαραλού

Μάρτιος 2023

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην
παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού και η διερεύνηση
πρακτικών από την ηγεσία για αύξηση της
παραγωγικότητας**

Γρηγόρης Κοντογιάννης

Επιβλέπων Καθηγητής

Ευαγγελία Μπαραλού

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάρτιος 2023

Περίληψη

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή αποσκοπεί στην περιγραφή της έννοιας της κουλτούρας, της σπουδαιότητας αυτής, καθώς και των βασικών συστατικών μερών της, όπως και του ρόλου που δύναται να διαδραματίσει στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Η εν λόγω μελέτη αναμένεται να περιγράψει την επίδραση που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα στην παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ συνάμα θα αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο ο κατάλληλος προσδιορισμός αυτής μπορεί να αποτελέσει έναν σημαντικό παράγοντα συγκριτικού πλεονεκτήματος για την σύγχρονη επιχείρηση-οργανισμό. Επιπροσθέτως, επιδιώκεται να γίνει σαφής ο ρόλος της ηγεσίας ως κοινωνός αυτής, καθώς και τα κίνητρα που μπορεί να δώσει, έτσι ώστε να μυήσει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας στις νόρμες, τις αξίες και τις συμπεριφορές του οργανισμού.

Σχετικά με την μέθοδο προσέγγισης που ακολουθείται στην εργασία αφορά την συλλογή, ανάλυση και σύνθεση στοιχείων, τα οποία συγκεντρώνονται από πλήθος βιβλίων, άρθρων και αντίστοιχων ηλεκτρονικών πηγών. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε επιχειρήσεις, έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι τάσεις της κουλτούρας που υιοθετούν οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί. Η έρευνα αυτή έλαβε χώρα σε δείγμα 105 ατόμων, με τους συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντούν σε 16 ερωτήσεις ερωτηματολογίου, το οποίο και διαμορφώθηκε από τον ερευνητή. Από την έρευνα αυτή διαπιστώνονται πολύτιμα συμπεράσματα αναφορικά με τη σύνδεση της οργανωσιακής κουλτούρας με την υποκίνηση και με την ηγεσία.

Λέξεις Κλειδιά: *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Παραγωγικότητα, Παρακίνηση.*

Summary

This Master's Thesis aims to describe the concept of culture, its importance and its main components, as well as the role it can play in the modern business world. This study is expected to describe the impact that organizational culture has on human resource productivity, while at the same time highlighting how its proper identification can be an important factor of comparative advantage for the modern business organization. In addition, it seeks to make clear the role of leadership as a communicator of this and the incentives it can provide in order to initiate the company's human resources into the norms, values and behaviours of the organisation.

Regarding the method of approach followed in the paper involves the collection, analysis and synthesis of data, which is gathered from a number of books, articles and relevant electronic sources. At the same time, a survey of businesses was conducted in order to identify the trends of culture adopted by modern Greek businesses and organizations. This survey took place on a sample of 105 people, with the survey participants answering 16 questions of a questionnaire, which was formulated by the researcher. Valuable conclusions regarding the link between organizational culture and motivation and leadership are established from this research.

Keywords: *Leadership, Management, Organizational culture, Productivity, Motivation.*

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλαν σ' αυτό. Ειδικότερα, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κα Ευαγγελία Μπαραλού για την επιλογή του θέματος, την υποστήριξη και βοήθεια σ' όλα τα στάδια της εργασίας. Ακόμη, ευχαριστώ τους διδάσκοντες καθηγητές μου για τις γνώσεις και τα πολύτιμα εφόδια που αποκόμισα, όπως επίσης και την οικογένειά μου για την υποστήριξη και σ' αυτό το στάδιο των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Summary	4
Ευχαριστίες	5
Κατάλογος Πινάκων	8
Κατάλογος Γραφημάτων	9
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1	12
Οργανωσιακή Κουλτούρα	12
1.1 Εισαγωγή	12
1.2 Εννοιολογική προσέγγιση οργανωσιακής κουλτούρας	13
1.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και οργανωσιακό κλίμα	16
1.4 Διαχείριση οργανωσιακής κουλτούρας	18
1.5 Υποκουλτούρες	20
Κεφάλαιο 2	22
Ηγεσία	22
2.1 Η έννοια της ηγεσίας	22
2.2 Διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ	23
2.3 Στυλ ηγεσίας.....	24
2.4 Σύγχρονα στυλ ηγεσίας	26
2.5 Μετασχηματιστική ηγεσία	27
2.6 Σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας	30
Κεφάλαιο 3	33
Ερευνητικό Μέρος	33
3.1 Στόχος της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	33
3.2 Μεθοδολογία έρευνας	33
3.3 Ερευνητικά εργαλεία	35
3.4 Αποτελέσματα έρευνας	36
3.5 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	54
Κεφάλαιο 4	57
Επίλογος	57
Παράρτημα-Ερωτηματολόγιο	60
Βιβλιογραφία	65

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα.....	36
Πίνακας 2: Ηλικία συμμετεχόντων	37
Πίνακας 3: Έτη προϋπηρεσίας	38
Πίνακας 4: Επίπεδο σπουδών.....	39
Πίνακας 5: Ο οργανισμός που υπηρετείτε διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα	40
Πίνακας 6: Έχετε ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού που υπηρετείτε.	41
Πίνακας 7: Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού και των ίδιων των εργαζομένων	43
Πίνακας 8: Θεωρείται ότι οι ενέργειες που γίνονται από τον οργανισμό που υπηρετείτε για την εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επαρκής;	44
Πίνακας 9: Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ-ηγέτης του οργανισμού που υπηρετείτε παρακινεί τους εργαζομένους	45
Πίνακας 10: Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ-ηγέτης συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός «καλού» εργασιακού κλίματος.....	46
Πίνακας 11: Ο οργανισμός που υπηρετείτε παρέχει κίνητρα προς τους εργαζομένους.....	47
Πίνακας 12: Η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους.....	48
Πίνακας 13: Η επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων είναι αποτελεσματική	49
Πίνακας 14: Ο ηγέτης προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους.....	50
Πίνακας 15: Ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων.....	51
Πίνακας 16: Η ηγεσία χρησιμοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού για να πετύχει αυξημένα επίπεδα απόδοσης	53

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα	37
Γράφημα 2: Ηλικία συμμετεχόντων.....	38
Γράφημα 3: Έτη προϋπηρεσίας.....	39
Γράφημα 4: Επίπεδο σπουδών	40
Γράφημα 5: Ο οργανισμός που υπηρετείτε διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα.....	41
Γράφημα 6: Έχετε ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού που υπηρετείτε.....	42
Γράφημα 7: Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού και των ιδίων των εργαζομένων	43
Γράφημα 8: Θεωρείται ότι οι ενέργειες που γίνονται από τον οργανισμό που υπηρετείτε για την εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επαρκής;	44
Γράφημα 9: Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ-ηγέτης του οργανισμού που υπηρετείτε παρακινεί τους εργαζομένους	45
Γράφημα 10: Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ-ηγέτης συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός «καλού» εργασιακού κλίματος.....	47
Γράφημα 11: Ο οργανισμός που υπηρετείτε παρέχει κίνητρα προς τους εργαζομένους	48
Γράφημα 12: Η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους	49
Γράφημα 13: Η επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων είναι αποτελεσματική	50
Γράφημα 14: Ο ηγέτης προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους.....	51
Γράφημα 15: Ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων.....	52
Γράφημα 16: Η ηγεσία χρησιμοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού για να πετύχει αυξημένα επίπεδα απόδοσης	53

Εισαγωγή

Η διοίκηση και λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων θεωρείται ότι αποτελεί μια περίπλοκη διαδικασία, εξαιτίας της φύσης των ίδιων των οργανισμών-επιχειρήσεων, καθώς επίσης και λόγω των διαρκών μεταβαλλών που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον των δομών αυτών. Ανάλογα με τη φύση των ιδίων των οργανισμών, το ανθρώπινο δυναμικό καλείται αρκετές φορές να εργαστεί υπό συνθήκες πίεσης, ενώ αρκετές φορές σε μεγάλο αριθμό οργανισμών υπάρχει έντονος εργασιακός φόρτος, ο οποίος και συνδέεται με πλήθος άλλων παραγόντων. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διαμορφώνεται και έντονα συναισθήματα στους εργαζομένους (Baggiani et al.,2020).

Με την έννοια της κουλτούρας σε μια επιχείρηση-οργανισμό, μπορεί να προσδιοριστεί ένα σύστημα που περιέχει κοινές αξίες, πιστεύω, έννοιες, παραδοχές, σύμβολα, έθιμα, πρότυπα, καθώς επίσης και κανόνες που ισχύουν σε μια επιχείρηση και σχετίζονται με την ύπαρξη και τη λειτουργία αυτής. Η κουλτούρα συνιστά από τα πλέον σημαντικά στοιχεία μιας κοινωνικής οργάνωσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι επιδρά καθοριστικά στη λειτουργία της (Χυτήρης,2001). Περαιτέρω, το μέγεθος, η φιλοσοφία, οι γνώσεις, η οργάνωση, καθώς και οι ίδιοι οι άνθρωποι αναδεικνύονται ως σημαίνοντα στοιχεία, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων αυτών που έχουν επιτευχθεί διαδραματίζει η ηγεσία, η οποία καλείται να προσδιορίσει την μέθοδο, αλλά και την στρατηγική με την οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Μάλιστα, η ηγεσία αποτελεί από τα πιο σημαντικά θέματα στον εικοστό πρώτο αιώνα, καθώς υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση αυτής με όλους τους τύπους οργάνωσης. Πλήθος ερευνητών στο πέρασμα του χρόνου έχουν επικεντρωθεί στο θέμα της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας αυτής. Με την έννοια του στυλ ηγεσίας αποδίδεται ένα σύνολο κανόνων και πρακτικών που εφαρμόζονται από την ηγέτη, επηρεάζοντας τις σχέσεις αυτού με τους εργαζόμενους, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους (Μπουραντάς,2000).

Η εργασία αυτή μελετάει την σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ διερευνώνται οι πρακτικές που εφαρμόζει η ηγεσία για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Όσον αφορά την δομή της εργασίας αποτελείται από τρία κεφάλαια. Ειδικότερα, το πρώτο κεφάλαιο μελετάει την οργανωσιακή κουλτούρα, όπου προσδιορίζεται αυτή εννοιολογικά, ενώ στη συνέχεια διερευνάται η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με το οργανωσιακό κλίμα. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στη διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ αναλύονται και οι υποκουλτούρες που απαντώνται στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Εν συνεχεία, στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η ηγεσία, όπου αρχικά αναλύεται εννοιολογικά, ενώ ακολούθως παρουσιάζονται οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ. Περαιτέρω, αναλύονται τα στυλ ηγεσίας, όπου αναφέρονται τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας, ενώ ξεχωριστή αναφορά γίνεται στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, καθώς και στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας.

Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το ερευνητικό σκέλος της εργασίας, όπου αρχικά προσδιορίζεται ο σκοπός της έρευνας, καθώς και τα ερευνητικά θέματα που τίθενται προς διερεύνηση, ενώ ακολούθως μελετάται η μεθοδολογία της έρευνας, καθώς και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της παρούσας έρευνας. Εν συνεχεία, αναλύονται τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από την έρευνα, ενώ ακολουθεί συζήτηση των αποτελεσμάτων, όπου ουσιαστικά λαμβάνει σχολιασμός των αποτελεσμάτων αυτών.

Κεφάλαιο 1

Οργανωσιακή Κουλτούρα

1.1 Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι οι οργανισμοί συνιστούν συστήματα, εντός των οποίων αλληλεπιδρούν άνθρωποι, με την εργασία, τις πράξεις τους και τις σχέσεις τους, επιδιώκοντας να υπάρξει επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού. Ουσιαστικά, η εσωτερική δομή των συστημάτων αυτών προκύπτει από την ανάγκη επίτευξης των σκοπών και στόχων του οργανισμού (Γούλα,2014). Βασική στόχευση των οργανισμών, τόσο των ιδιωτικών, όσο και των οργανισμών του δημοσίου αποτελεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, αποσκοπώντας στην δημιουργία κέρδους, καθώς και στην ελαχιστοποίηση του κόστους (Κέφης,2005).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι οργανισμοί διαθέτουν κάθετη ιεραρχία, τμήματα, ισχυρές σχέσεις και ανθρώπινο δυναμικό. Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους που παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι καινοτόμοι, είτε εχθρικοί, είτε υποστηρικτικοί (Κουράκος & Καυκιά,2019). Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρήθηκε ότι είναι κρίσιμη για την διαχείριση της οργανωτικής απόδοσης ενός οργανισμού, καθώς επίσης και για την βελτίωση της ποιότητας που επιτυγχάνει ο οργανισμός (Davies et al.,2000). Εν συνεχεία, τα επόμενα χρόνια, για την οργανωσιακή κουλτούρα υπήρξε έντονο ενδιαφέρον, με τους ερευνητές που ασχολούνται με το συγκεκριμένο ζήτημα να επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο οι αξίες επιδρούν στη συμπεριφορά των ατόμων για εργασία (Ζαβλανός,2002).

1.2 Εννοιολογική προσέγγιση οργανωσιακής κουλτούρας

Για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν γίνει πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις στο πέρασμα του χρόνου. Παρά το γεγονός ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση στην μελέτη των οργανωσιακών φαινομένων, δεν υπάρχει κοινή κατάληξη σε κάποιον ορισμό για την συγκεκριμένη έννοια. Ουσιαστικά, η οργανωσιακή κουλτούρα προσεγγίζεται λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία της οργανωσιακής ψυχολογίας, της κοινωνικής ψυχολογίας, καθώς επίσης και της κοινωνικής ανθρωπολογίας (Scott et al.,2003).

Αναφορικά με την έννοια της κουλτούρας, θα πρέπει να επισημανθεί ότι έχει τις ρίζες της στο λατινικό ρήμα *colere*, το οποίο σημαίνει «καλλιεργώ» και σχετίζονταν αρχικά με την καλλιέργεια του εδάφους. Λαμβάνοντας υπόψη την προσέγγιση του Λεξικού της Κοινής Νεοελληνικής (2007), *«η κουλτούρα σχετίζεται με την πνευματική και την ψυχική καλλιέργεια, ως απόρροια μακράς διαδικασίας μάθησης και εκπαίδευσης ή ως σύνολο γνώσεων, τεχνικών εξελίξεων, παραδόσεων, εθίμων, μορφών συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν ή συγκροτούν ένα δεδομένο κοινωνικό σύνολο»*. Από την άλλη, όπως υποστηρίζει ο E. Taylor, η *«κουλτούρα θεωρείται ως μια ολότητα που περικλύει τη γνώση, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, την ηθική, το δίκαιο, τα έθιμα, καθώς και όλες τις άλλες ικανότητες και αντιθέσεις που αποκτά ο άνθρωπος στο πέρασμα του χρόνου, ως μέλος της κοινωνίας»* (Κόντης,1994). Η κουλτούρα μιας κοινωνίας διαμορφώνεται από την οικογένεια, το έθνος, την εκκλησία, το εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς επίσης και από άλλους θεσμούς.

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ως οργανωσιακή μεταβλητή και δύναται να συμβάλλει στην κατανόηση ενός οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ευρύ πολιτισμικό περιβάλλον, έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν τις δικές τους κοινωνικές και πολιτισμικές διαστάσεις, τις οποίες και διαμοιράζονται με τα μέλη των οργανισμών (Bourn et al.,1986). Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ένα σύστημα κοινών, συλλογικών αντιλήψεων, το οποίο έχει γίνει αποδεκτό από μια συγκεκριμένη ομάδα, σε κάποια συγκεκριμένο χρόνο, με το κάθε άτομο να προσδιορίζει την θέση του εντός της ομάδας αυτής (Pettigrew,1979). Επομένως, η κουλτούρα προσδιορίζει έντονα τις αποφάσεις

και τις συμπεριφορές των ατόμων, καθώς και των ομάδων, προσδιορίζοντας τις σωστές, είτε τις λάθος πρακτικές της οργάνωσης, τις προτεραιότητες, τον τρόπο επίλυσης θεμάτων αναφορικά με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα-υπηρεσίες, την ποιότητα, τις ανθρώπινες σχέσεις, είτε τον τρόπο επικράτησης στην αγορά (Μπουραντάς,2000).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να τονιστεί το γεγονός ότι η κουλτούρα του κάθε οργανισμού θεωρείται μοναδική, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι οργανισμοί μεταξύ τους διαφέρουν ως προς τις κοινές αξίες, τους κανόνες συμπεριφοράς, τις πεποιθήσεις, την φιλοσοφία, καθώς και τα έθιμα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη,2007). Όπως αναφέρει ο Kotter (2001), η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά τους κανόνες συμπεριφοράς που διδάσκονται και επιβάλλονται στα μέλη, καθώς και τις κοινές αξίες που μοιράζονται τα περισσότερα μέλη που ανήκουν σε μια ομάδα και μπορούν να διαμορφώσουν την συμπεριφορά της ομάδας. Τέλος, ο Schein (2004) αναφέρει ότι η κουλτούρα αποτελεί ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, οι οποίες και έχουν ανακαλυφθεί από μια ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής, είτε εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει με τρόπο ικανοποιητικό στο παρελθόν, έτσι ώστε να μπορούν να θεωρηθούν ως έγκυρες και συνεπώς να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο κατάλληλος τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα εν λόγω προβλήματα (Χυτήρης,2001).

Χαρακτηριστικά της κουλτούρας αποτελούν η δομική σταθερότητα, το βάθος, το εύρος, καθώς επίσης και η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση αυτής. Ειδικότερα, αναφορικά με την δομική σταθερότητα θα πρέπει να επισημανθεί ότι η κουλτούρα συνδέεται με ένα επίπεδο δομικής σταθερότητας εντός των μελών της ομάδας (Cameron,2003). Ουσιαστικά, η κουλτούρα δεν αρκεί μόνο να μοιράζεται, αλλά θα πρέπει να αποτελεί ένα σταθερό σημείο αναφοράς, το οποίο και θα μπορεί να προσδιορίσει την οργάνωση. Εφόσον έχει επιτευχθεί η αίσθηση ταυτότητας στην ομάδα, τότε μπορεί να υπάρξει σταθεροποίηση της δυναμικής της κουλτούρας, η οποία τροποποιείται με σχετική δυσκολία. Περαιτέρω, όσον αφορά το βάθος, η κουλτούρα συνιστά το βαθύτερο και κατά κάποιο τρόπο ασυνείδητο μέρος μιας οργανωσιακής ομάδας και επομένως θεωρείται ότι είναι λιγότερο απτή και ορατή από πολλά στοιχεία των οργανισμών. Προκειμένου η κουλτούρα να είναι σταθερή θα πρέπει να είχε διεισδύσει εις βάθος στα μέλη της οργάνωσης. Εφόσον αναπτυχθεί η κουλτούρα, τότε καλύπτει το σύνολο της οργανωσιακής ομάδας, επιδρώντας σε όλες τις πτυχές της

οργάνωσης, δηλαδή στους επιμέρους στόχους στις διαδικασίες, στις δομές, καθώς επίσης και στο εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού, καθώς σταθεροποιείται στον οργανισμό, τόσο μπορεί να συνδέει τα στοιχεία μεταξύ τους, διαμορφώνοντάς τα ως ένα ενιαίο σύνολο. Τα στοιχεία αυτά είναι το εργασιακό κλίμα, οι αξίες, καθώς επίσης και τα τελετουργικά κτλ. (Γούλα,2014).

Σύμφωνα με τον Schein (2004), η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τα ακόλουθα επίπεδα κουλτούρας:

- Τα επιφανόμενα, δηλαδή ουσιαστικά τις ορατές οργανωτικές δομές και τις διαδικασίες, όπως είναι για παράδειγμα ο τρόπος συμπεριφοράς, η γλώσσα, καθώς επίσης και η τεχνολογική και υλική υποδομή. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στο επίπεδο αυτό είναι εύκολη η παρατήρηση, ενώ δύσκολη θεωρείται η αποκρυπτογράφηση.
- Οι αποδεκτές αξίες, στις οποίες περιλαμβάνονται οι στρατηγικές, οι στόχοι, καθώς και η φιλοσοφία του οργανισμού. Οι αξίες αυτές στηρίζονται στις ιδεολογικές παραδοχές, όπως επίσης στο τι θεωρείται ηθικά σωστό και στο τι όχι. Από τα πιστεύω και τις αξίες στο συγκεκριμένο επίπεδο διαμορφώνεται και η συμπεριφορά των ατόμων.
- Οι βασικές βαθύτερες παραδοχές, όπου ουσιαστικά πρόκειται για ασυνείδητες και δεδομένες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και συναισθήματα, με τα στοιχεία αυτά να αποτελούν την πηγή αξιών και συμπεριφοράς. Οι βασικές αυτές παραδοχές καθοδηγούν τα μέλη της ομάδας στην συμπεριφορά τους, όπως επίσης και στον τρόπο σκέψης και αίσθησης των πραγμάτων.

Αξίες

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στις αξίες, οι οποίες σχετίζονται με τον τρόπο εργασίας κάποιου, καθώς επίσης και με τον τρόπο διεύθυνσης, όπως επίσης και με το είδος συμπεριφοράς προς τον πελάτη, τους συναδέλφους, καθώς και τους συνεργάτες. Ουσιαστικά, οι αξίες συνδέονται με τις αντιλήψεις για το δίκαιο, την προσφορά, την ποιότητα, την δέσμευση, καθώς και με όλα τα στοιχεία τα οποία αποτελούν τρόπο λειτουργίας του συστήματος (Λειβαδάς,2003). Θα πρέπει να τονιστεί

ότι η νοοτροπία ενός οργανισμού αντανακλά τις αξίες του οργανισμού αυτού (Παπανικολάου,2007). Σύμφωνα με τον Jones (2010), διακρίνονται δύο είδη αξιών, όπου η πρώτη είναι η πρακτική αξία και η δεύτερη η τελική αξία. Ειδικότερα, η τελική αξία είναι η επιθυμητή κατάληξη ή το αποτέλεσμα που επιδιώκουν οι άνθρωποι να πετύχουν, ενώ από την άλλη, η πρακτική αξία μπορεί να θεωρηθεί ως ο επιθυμητός τρόπος συμπεριφοράς.

1.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και οργανωσιακό κλίμα

Είναι γεγονός ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού επιδρά σε πλήθος λειτουργιών εντός του οργανισμού, όπως είναι οι στόχοι, η δομή που ακολουθείται, η υιοθέτηση της τεχνολογίας, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, καθώς επίσης και στα καθήκοντα των εργαζομένων. Σε επίπεδο σχεδιασμού, η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με τον βαθμό ανάληψης κινδύνου στα επιχειρησιακά σχέδια, όπως επίσης και με τον βαθμό αυτονομίας σχεδιασμού από την πλευρά των εργαζομένων. Περαιτέρω, η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με τον εξωτερικό έλεγχο ή αυτοέλεγχο των εργαζομένων, όπως επίσης και με την ατομική ή συλλογική ανάπτυξη των σχεδίων τους. Ανάλογα με την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί προσδιορίζονται οι εργασίες, είτε αυτές είναι ατομικές, είτε ομαδικές. Παράλληλα, με βάση την οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να υπάρξει εξάλειψη ή μη των διαφωνιών και συγκρούσεων που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού, όπως επίσης και η διαμόρφωση του κατάλληλου τρόπου χειρισμού αυτών.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού διακρίνεται στην κυρίαρχη κουλτούρα και σε υποκουλτούρες. Πιο αναλυτικά, ως κυρίαρχη κουλτούρα θεωρείται αυτή που εκφράζει τις πεποιθήσεις, τις αξίες, καθώς και την ιδεολογία που διαθέτει η πλειοψηφία των εργαζομένων. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η κυρίαρχη κουλτούρα προσδίδει στον οργανισμό μια ξεχωριστή «προσωπικότητα» (Robbins,2001). Αναφορικά με τις υποκουλτούρες αυτές προσδιορίζονται από το γεωγραφικό και τμηματικό διαχωρισμό του οργανισμού, ενώ εκφράζουν κοινά προβλήματα, εμπειρίες και καταστάσεις με τις οποίες βρίσκονται αντιμέτωπα τα μέλη ενός τμήματος. Τα μέλη των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού μοιράζονται την ίδια κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού, ενώ το κάθε τμήμα μπορεί να διαμορφώσει επιπρόσθετες αξίες, οι οποίες και θεωρούνται μοναδικές για τα μέλη του (Schein,1985). Ουσιαστικά, στους

οργανισμούς που υπάρχει ισχυρή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να δημιουργήσουν διαφορετικά συστήματα αξιών, κατά κάποιο τρόπο ανταγωνιστικά και έτσι μπορούν και υπηρετούν τα συμφέροντα της διοίκησης. Ακόμη, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι οργανισμοί που διαθέτουν ισχυρή κουλτούρα δεν βρίσκονται αντιμέτωποι με προβλήματα αβεβαιότητας και ασάφειας, καθώς τα μέλη τους υιοθετούν τις αξίες και την κυρίαρχη ιδεολογία του οργανισμού (Cameron & Quinn, 2006).

Για την οργανωσιακή κουλτούρα και για την επιρροή που ασκεί εντός των οργανισμών, έχουν αναπτυχθεί διαφορετικά μοντέλα προσέγγισης. Ειδικότερα, σύμφωνα με το μοντέλο των Goffe & Jones (1998), η οργανωσιακή κουλτούρα προσδιορίζεται από δύο διαστάσεις, με την πρώτη να είναι η «κοινωνικότητα» και η δεύτερη να είναι η «αλληλεγγύη». Πιο συγκεκριμένα, η «κοινωνικότητα» σχετίζεται με την φιλικότητα και εκφράζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων εντός του οργανισμού, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην διαμόρφωση κουλτούρας, καθώς μέσω της φιλίας και της ανάπτυξης στενών σχέσεων, τα άτομα θεωρείται περισσότερο εύκολο να μοιραστούν στάσεις, ενδιαφέροντα και αξίες. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η «κοινωνικότητα» σχετίζεται άμεσα με υψηλό βαθμό προσανατολισμού για τα άτομα και τις ομάδες, ενώ δίνεται περισσότερη έμφαση στις διαδικασίες και λιγότερη στα ίδια τα αποτελέσματα. Από την άλλη, όσον αφορά την «αλληλεγγύη», πρόκειται για την ικανότητα που διαθέτουν τα άτομα να επιδιώκουν την εξυπηρέτηση κοινών στόχων και συμφερόντων, με τρόπο αποτελεσματικό, όχι μόνο προς δικό του όφελος, αλλά και προς όφελος του οργανισμού. Η αλληλεγγύη συνάδει με το υψηλό επίπεδο προσοχής στην λεπτομέρεια, καθώς και με την υψηλή επιθετικότητα.

Σύμφωνα με τους Schneider & Reichers (1983), διαπιστώνεται μια συσχέτιση μεταξύ του οργανωσιακού κλίματος και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, όπως επίσης και συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της τάσης για παραίτηση. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνιστά έναν συνδυασμό του συστήματος αξιών και αξιώσεων, η οποία και κατευθύνει τον οργανισμό σε ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας. Ακόμη, σύμφωνα με τον Kennerly (1989), υπάρχει σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης, της συμπεριφοράς της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Ουσιαστικά, οι οργανωσιακές συμπεριφορές, όπως είναι η εγγύτητα ανάμεσα στους εργαζομένους, ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, καθώς

επίσης και η υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων και των ανωτέρων, δύναται να αποτελέσουν παράγοντες πρόβλεψης επαγγελματικής ικανοποίησης.

Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε διαφορετικά επίπεδα ενός οργανισμού, επηρεάζονται από μια σειρά διαφορετικών παραγόντων, οι οποίοι και συνδέονται με την εργασία. Σύμφωνα με τους Semprane et al. (2002), προκύπτει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς οι εν λόγω μεταβλητές μπορούν να προβλέψουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

1.4 Διαχείριση οργανωσιακής κουλτούρας

Εκμάθηση οργανωσιακής κουλτούρας

Ένας οργανισμός χρησιμοποιεί ποικίλα μέσα, προκειμένου να μπορέσει να μεταδώσει την κουλτούρα του στους υπαλλήλους του, με τα μέσα αυτά να είναι οι ιστορίες, οι τελετουργίες, τα υλικά σύμβολα, καθώς επίσης και η γλώσσα. Ειδικότερα, οι ιστορίες σχετίζονται με το παρελθόν του οργανισμού και αφορούν πραγματικά γεγονότα, τα οποία επεξεργάζονται από τα μέλη του οργανισμού με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να εκφράσουν την κουλτούρα του οργανισμού και να την ισχυροποιήσουν στο πέρασμα του χρόνου. Οι ιστορίες αυτές αφορούν τον ιδρυτή του οργανισμού, είτε την τοποθέτηση και μετακίνηση των υπαλλήλων εντός του οργανισμού, καθώς επίσης και τους τρόπους αντίδρασης σε λάθη ή επιτυχίες που συνέβησαν κατά το παρελθόν. Ουσιαστικά, μέσω των ιστοριών αυτών, γίνονται σαφείς οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται εντός του οργανισμού (Robbins, 1999). Σχετικά με τις τελετουργίες, πρόκειται για δραστηριότητες ή εκδηλώσεις, οι οποίες επικεντρώνονται σε ορισμένα στοιχεία της κουλτούρας, όπως είναι για παράδειγμα οι σημαντικοί στόχοι, είτε οι λειτουργίες που επιτελεί ο οργανισμός, είτε και οι πιο σημαντικοί άνθρωποι εντός τους.

Τα υλικά σύμβολα του οργανισμού είναι κυρίως αντικείμενα, μέσω των οποίων αναδεικνύεται τι είναι σημαντικό για τον οργανισμό, όπως επίσης και τι είδους συμπεριφορά είναι κατάλληλη. Ακόμη, προσδιορίζεται κατά κάποιο τρόπο ο βαθμός ισότητας που επιτρέπεται από την διοίκηση. Για παράδειγμα, υλικά σύμβολα μπορεί να είναι αυτοκίνητα, είτε γραφεία, είτε κάποια συγκεκριμένη επίπλωση ή ακόμη και η διαρρύθμιση των εγκαταστάσεων του οργανισμού. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι

η γλώσσα σχετίζεται με συγκεκριμένη ορολογία, η οποία και χρησιμοποιείται από τα μέλη του οργανισμού, έτσι ώστε να εκφράσουν συγκεκριμένες πεποιθήσεις, ιδέες, αξίες και υποθέσεις. Δεν είναι λίγες οι φορές, όπου οι οργανισμοί αναπτύσσουν μοναδικούς όρους, έτσι ώστε να περιγράψουν τους πελάτες, είτε τους προμηθευτές, αλλά και τον εξοπλισμό που μπορεί να χρησιμοποιείται εντός του οργανισμού (Goffee & Jones,1998).

Μέτρηση οργανωσιακής κουλτούρας

Για την μέτρηση και αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές μεθοδολογίες. Κατά βάση η έρευνα επικεντρώθηκε στην μέτρηση των διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας και στον βαθμό στον οποίοι αυτές συνδέονται με την αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Mobley et al.,2005). Ενδιαφέρουσα προσέγγιση στην μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού γίνεται από τον Harrison (1975), ο οποίος και ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο προκειμένου να μετρήσει την υφιστάμενη, αλλά και την επιθυμητή κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο ονομάστηκε Harrison's Organizational Ideology Questionnaire και περιλαμβάνει δεκαπέντε άξονες, οι οποίοι αξιολογούν την ιδεολογία που έχει αναπτυχθεί εντός των εργαζομένων και στηρίζονται σε τέσσερις διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι ο προσανατολισμός στην εξουσία, οι ρόλοι, τα έργα, καθώς και τα άτομα. Οι ερωτώμενοι-εργαζόμενοι βαθμολογούν τέσσερις προτάσεις από τους δεκαπέντε άξονες, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό στον οποίο αυτές ανταποκρίνονται στον οργανισμό, αλλά και στις προσωπικές τους στάσεις.

Επιπροσθέτως, για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας ιδιαίτερα δημοφιλές είναι και το ερωτηματολόγιο οργανωσιακής κουλτούρας (Organizational Culture Inventory-OCI), το οποίο διαμορφώθηκε από τους Cooke & Lafferty (1987). Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει εκατόν είκοσι προτάσεις, μέσω των οποίων αξιολογούνται οι νόρμες, καθώς και οι προσδοκίες που υπάρχουν εντός των εργαζομένων και μπορούν να επηρεάσουν τους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς τους. Πιο αναλυτικά, εν λόγω προτάσεις ταξινομούνται σε δώδεκα διαφορετικά στυλ σκέψης-συμπεριφοράς, τα οποία είναι το ανθρωπιστικό στυλ, το στυλ συναισθηματικής εγγύτητας, το στυλ έγκρισης, το συμβατικό στυλ, το στυλ εξάρτησης, το στυλ αποφυγής, το στυλ αντίθεσης, το στυλ εξουσίας, το ανταγωνιστικό στυλ, το

στυλ ικανότητας-τελειομανίας, το στυλ επίτευξης, όπως επίσης και το στυλ αυτοπραγμάτωσης. Αναλύοντας τα ανωτέρω στυλ συμπεριφοράς, μπορούν να διακριθούν τρεις παράγοντες, που είναι η κουλτούρα που επικεντρώνεται στον άνθρωπο και το αίσθημα ασφάλειας, η κουλτούρα που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση, όπως επίσης και η κουλτούρα που επικεντρώνεται στο έργο και στο αίσθημα ασφάλειας.

1.5 Υποκουλτούρες

Αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστεί η έννοια της υποκουλτούρας, όπου για πρόκειται για ομάδα ανθρώπων με κουλτούρα που τους διαφοροποιεί από την ευρύτερη κουλτούρα στην οποία αυτοί ανήκουν. Ουσιαστικά, οι υποκουλτούρες συνιστούν διακριτές ομάδες εντός μιας κουλτούρας. Θα πρέπει να τονισθεί ότι υποκουλτούρες απαντώνται κυρίως σε μεγάλες εταιρείες και οργανισμούς, καθώς στους μεγαλύτερους οργανισμούς επικρατεί η κυρίαρχη κουλτούρα. Είναι σημαντικό ακόμη να αναφερθεί ότι οι υποκουλτούρες αποτελούν ομάδες ατόμων που έχουν ένα μοναδικό μοντέλο αξιών και φιλοσοφίας, τα οποία όμως δεν αντιτίθενται στις κύριες αξίες και την φιλοσοφία του οργανισμού (Ahmad & Gelaidan,2011).

Οι υποκουλτούρες μπορούν να διακριθούν λαμβάνοντας υπόψη το επάγγελμα, την ομάδα εργασίας, το ιεραρχικό επίπεδο, καθώς επίσης και τους πρότερους εργασιακούς δεσμούς, με την τελευταία παράμετρο να συνδέεται κυρίως με δομές και οργανισμούς που έχουν υποστεί συγχωνεύσεις και εξαγορές. Η εμφάνιση και ανάπτυξη των υποκουλτούρων συνδέεται με την έλξη των ατόμων που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά, όπως επίσης και με την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των μελών του οργανισμού, όπου ουσιαστικά διαμορφώνονται επιμέρους ομάδες που παρουσιάζουν υψηλή συνεκτικότητα (Anderson et al.,2006).

Είναι αρκετά σύνηθες οι υποκουλτούρες σε έναν οργανισμό να συγκρούονται μεταξύ τους, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι αξίες αυτών μπορεί να διαφέρουν. Ωστόσο, ορισμένες φορές οι υποκουλτούρες μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στον οργανισμό υπονομευοντάς τον, καθώς δημιουργείται σύγκρουση με την κυρίαρχη κουλτούρα, αλλά και με τους συνολικούς στόχους που έχουν τεθεί σε επίπεδο οργανισμού. Σε πολλούς από τους οργανισμούς, οι υποκουλτούρες δημιουργούνται

προκειμένου να μπορέσουν να βοηθήσουν τα μέλη μιας ομάδας να ανταποκριθεί στα καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζει. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, τα μέλη του οργανισμού, τα οποία και ακολουθούν μια υποκουλτούρα, δύναται να υποστηρίζουν και τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας. Η υποκουλτούρες συνήθως διαμορφώνονται γύρω από τα τμήματα, από τίτλους θέσης, καθώς επίσης και από γεωγραφικούς διαχωρισμούς (Brown,1992).

Κεφάλαιο 2

Ηγεσία

2.1 Η έννοια της ηγεσίας

Για την έννοια της ηγεσίας, στο πέρασμα του χρόνου, έχουν γίνει πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις, σε θεωρητικό, αλλά και σε πρακτικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η συμπεριφορά των ηγετών επηρεάζει την λειτουργία του συνόλου των οργανισμών. Στόχος της ηγεσίας είναι η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε να υπάρξει συνεισφορά εργασίας από τους εργαζομένους, οι οποίοι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από προθυμία (Μαντάς κ.α.,1992). Σύμφωνα με τους House et al. (2001), η ηγεσία συνιστά μια διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι επηρεάζονται, παρακινούνται, είτε διευκολύνονται, προκειμένου να μπορούν να εισφέρουν στην επίτευξη των στόχων που τίθενται από τον οργανισμό στον οποίο εντάσσονται.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), η ηγεσία μπορεί να προσδιοριστεί ως μια διαδικασία που επιδρά στη σκέψη, στα συναισθήματα, στις στάσεις και συμπεριφορές που αναπτύσσονται από μια τυπική ή άτυπη ομάδα ανθρώπων. Η διαδικασία αυτή γίνεται από ένα άτομο που θεωρείται ηγέτης, ο οποίος επιδιώκει να επιτευχθούν οι στόχοι με τρόπο που θεωρείται αποτελεσματικός. Οι στόχοι αυτοί απορρέουν από την αποστολή του οργανισμού, καθώς επίσης και από την φιλοδοξία για την επίτευξη προόδου και ενός καλύτερου μέλλοντος. Περαιτέρω, ως ηγέτης προσδιορίζεται το άτομο εκείνο που διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις και είναι σε θέση να παρέχει τις αναγκαίες οδηγίες, έτσι ώστε να μπορεί να φέρει εις πέρας το έργο. Μέσω της ηγεσίας μπορεί και παρακινείται το ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε να μπορεί να εργαστεί με τον πλέον δόκιμο τρόπο για την επίτευξη των κοινών στόχων που έχουν τεθεί στον οργανισμό (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή,2003).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να μπορεί ο ηγέτης να κατανοεί τις διαφορετικές δυνάμεις παρακίνησης που υπάρχουν εντός του οργανισμού, οι οποίες μάλιστα δεν είναι σταθερές, αλλά δύναται να μεταβάλλονται τόσο χρονικά, όσο και μεταξύ των διαφορετικών περιστάσεων. Επιπροσθέτως, ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να εμπυχώσει τα μέλη της ομάδας, στα πλαίσια της προσπάθειας που καταβάλλουν για την επίτευξη των στόχων, όπως επίσης θα πρέπει να συμβάλλει στην διαμόρφωση του πλέον κατάλληλου κλίματος, το οποίο ενισχύει την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς,2015).

2.2 Διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ

Παρά το γεγονός ότι πολλές φορές η ηγεσία και το μάνατζμεντ συγχέονται ως έννοιες και παρουσιάζουν κοινά σημεία, πρόκειται για διαφορετικά αντικείμενα και σε καμία περίπτωση δεν ταυτίζονται. Κατά κάποιο τρόπο, η ηγεσία και το μάνατζμεντ λειτουργούν με τρόπο συμπληρωματικό, με την ηγεσία να έχει άμεση σύνδεση με το όραμα του οργανισμού, ενώ αντιθέτως, η διοίκηση επικεντρώνεται στις προδιαγραφές που αφορούν τη διαχείριση. Ο ηγέτης ενός οργανισμού επικεντρώνεται στα άτομα του οργανισμού, τα οποία και εμπνέει, ενώ όσον αφορά τον διευθυντή, αυτός δίνει έμφαση στα συστήματα, καθώς και στη δομή του οργανισμού (Μπουραντάς,2015). Κατά κύριο λόγο οι μάνατζερ εστιάζουν σε ζητήματα που σχετίζονται με την καθημερινότητα ενός οργανισμού, όπως επίσης και στην ανάπτυξη, αλλά και ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων, μέσω των οποίων υπάρχει σύνδεση των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού, αλλά και του ίδιου του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον. Μεταξύ άλλων, στα βασικά καθήκοντα που καλείται να φέρει εις πέρας ο μάνατζερ ενός οργανισμού είναι ο σχεδιασμός, ο έλεγχος, καθώς και ο συντονισμός των στόχων που τίθενται στον οργανισμό. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι μάνατζερ συλλέγουν πληροφορίες για το εσωτερικό, καθώς και για το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αποτελώντας τον άμεσο αντιπρόσωπο για τους υφισταμένους, οι οποίοι βρίσκονται στην διοικητική κλίμακα. Εξίσου σημαντική θεωρείται και η ενασχόληση των μάνατζερ με επιχειρησιακά πλάνα του οργανισμού, όπως επίσης και με ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τον οργανισμό (Σκουλάς,2010).

Όσον αφορά τον ηγέτη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι προωθεί το όραμα, τις αξίες, την στρατηγική, καθώς επίσης και την κουλτούρα που υπάρχει στον οργανισμό. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο ηγέτης θεωρείται ότι διαθέτει μια επίκτητη ικανότητα να εμπνέει τους υφισταμένους του, να τους καθοδηγεί, καθώς επίσης και να επιδρά μέσω των πράξεων του στο περιβάλλον, καθώς και στους ανθρώπους, με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε αυτοί να εργάζονται εθελοντικά και πρόθυμα για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε επίπεδο οργανισμού (Montana & Charnov,2011). Όπως υποστηρίζει ο Kotter (2001), το μάνατζμεντ εστιάζει στην πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών και ασχολείται δηλαδή κατά κύριο λόγο με υποθέσεις που θεωρούνται πολύπλοκες. Από την άλλη, η ηγεσία επιδιώκει να αντιμετωπίσει με τρόπο αποτελεσματικό τις αλλαγές που αφορούν τον σύγχρονο κόσμο.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο ηγέτης ενός οργανισμού αναδεικνύεται, ενώ αντίστοιχα ο μάνατζερ διορίζεται. Παράλληλα, ο ηγέτης χρησιμοποιεί την προσωπική δύναμη που κατέχει, εν αντιθέσει με τον μάνατζερ, ο οποίος χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη που απορρέει από τη θέση που κατέχει. Ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, όπως επίσης και εστιάζει στους ανθρώπους και στα συναισθήματα, εν αντιθέσει με τον μάνατζερ, ο οποίος ελέγχει και εστιάζει στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική. Ακόμη, ο ηγέτης ερευνά την πραγματικότητα, ενώ ο μάνατζερ την αποδέχεται, επιδεικνύοντας αντίστοιχα μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη προοπτική για τον οργανισμό αντίστοιχα (Kotter,2001).

2.3 Στυλ ηγεσίας

Για τα στυλ ηγεσίας που μπορούν να εφαρμοστούν από τους ηγέτες, έχουν γίνει πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις, στο πέρασμα του χρόνου, όπου μελετήθηκαν αντίστοιχα οι συμπεριφορές των ηγετών. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στυλ ηγεσίας του Likert, σύμφωνα με το οποίο διακρίνονται τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα, τα στυλ αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Το αυταρχικό/εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας: Κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας, η διοίκηση ασκείται με έντονο έλεγχο προς τους εργαζομένους, με τον έλεγχο αυτό να λαμβάνει χώρα μέσω

αντίστοιχων εντολών-διαταγών. Ταυτόχρονα, η εμπιστοσύνη που επιδεικνύει ο ηγέτης προς τους εργαζομένους θεωρείται ότι βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, ενώ παράλληλα δεν ευνοείται και ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων και των ανώτερων στελεχών του οργανισμού. Αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής που επικρατεί είναι τα χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

- Το καλοπροαίρετο αυταρχικό: Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης επιδιώκει να πείσει τους υφισταμένους του ότι προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των συμφερόντων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δίνεται έμφαση στις ανταμοιβές, ενώ δεν δίνεται αντίστοιχη σημασία τις τιμωρίες.
- Το συμβουλευτικό στυλ: Κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης προβαίνει στην ανάπτυξη αμφίδρομης επικοινωνίας με την ομάδα, συνεκτιμά τις γνώμες, καθώς και τις ιδέες των υφισταμένων του, ωστόσο, τις πλέον σημαντικές αποφάσεις εξακολουθεί να τις λαμβάνει ο ίδιος. Στην περίπτωση εφαρμογής του συμβουλευτικού στυλ ηγεσίας, οι τιμωρίες εφαρμόζονται περιστασιακά (Μπουραντάς,2005).
- Συμμετοχικό στυλ: Στο εν λόγω στυλ ηγεσίας υπάρχει πλήρης εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας του, ενώ στον οργανισμό κυριαρχεί δημοκρατικό πνεύμα. Ακόμη, συμμετέχει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων, όπως επίσης και στον προσδιορισμό των στόχων του οργανισμού. Στο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι αναγκαίο να υπάρχει η κατάλληλη εφαρμογή της αμφίδρομης επικοινωνίας, καθώς επίσης και ενθάρρυνση της αρχής της συλλογικότητας και της συνεργασίας, καθώς αυτές συνδέονται άμεσα με τις ανταμοιβές, αλλά και με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τον Likert το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματικό και μπορεί να εφαρμοστεί με σχετική επιτυχία σε διαφορετικούς τύπους οργανώσεων και καταστάσεων. Ακόμη, η ηγεσία που εφαρμόζει το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας θεωρείται περισσότερο αποτελεσματική, και παραγωγική, σε σχέση με εκείνη που επικεντρώνεται στο αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με το μοντέλο του Likert υπάρχουν τρεις

ομάδες μεταβλητών, με τη πρώτη να αφορά τις αιτιατές ή ανεξάρτητες μεταβλητές, όπου περιλαμβάνονται η φιλοσοφία, οι πολιτικές, οι πρακτικές, οι δομές και τα στυλ ηγεσίας, όπως επίσης και οι παρεμβαίνουσες μεταβλητές, όπου πρόκειται για τις στάσεις, την παρακίνηση, τις αντιλήψεις, καθώς επίσης και τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Σε επίπεδο αποτελεσμάτων, έμφαση δίνεται στην παραγωγικότητα, στο κόστος, στην ποιότητα, στα κέρδη, όπως επίσης και το εισόδημα.

Σύμφωνα με τον Τερζίδη (2015), λαμβάνοντας υπόψη την προσέγγιση του Likert, για την επιτυχή εφαρμογή του συμμετοχικού στυλ ηγεσίας, είναι αναγκαίο να υπάρχει ομαδική εργασία, παρακίνηση, θέσπιση υψηλών στόχων, όπως επίσης και συντονισμός της ομάδας. Ειδικότερα, όσον αφορά την ομαδική εργασία, βασική στόχευση του ηγέτη συνιστά η ενθάρρυνση, καθώς και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω του ομαδικού πνεύματος. Κατά τη λήψη των αποφάσεων θα πρέπει να υπάρχει συμμετοχή των μελών της ομάδας, καθώς και να υπάρχουν ορισμένες οδηγίες και παρατηρήσεις. Ως βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη μπορεί να προσδιορίσει η ενίσχυση της ομαδικότητας, της συνεργασίας, καθώς επίσης της ομοψυχίας μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Σχετικά με την παρακίνηση, είναι αναγκαίο σε έναν οργανισμό να επικρατούν οι πλέον κατάλληλες συνθήκες, έτσι ώστε τα άτομα να εργάζονται με θέληση και όρεξη. Ουσιαστικά, οι εν λόγω συνθήκες θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων. Όσον αφορά τη θέσπιση υψηλών στόχων σε επίπεδο ομάδας, θα πρέπει να τίθενται αφενός με δημοκρατικές διαδικασίες, ωστόσο σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να είναι υψηλοί. Στην περίπτωση όπου τίθενται υψηλοί στόχοι σε επίπεδο ομάδας, αυξάνονται τα επίπεδα αυτοπεποίθησης των μελών, καθώς επίσης και η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επίτευξη αυτών. Τέλος, αναφορικά με τον συντονισμό, θα πρέπει ο ηγέτης να επιδιώκει να συντονίσει τα μέλη της ομάδας του, καθώς επίσης και τις επιμέρους ομάδες μεταξύ τους. Στις περιπτώσεις όπου ο συντονισμός των μελών των ομάδων δεν θεωρείται αρκετός, τότε θα πρέπει να συντονιστούν οι διαφορετικές ομάδες μεταξύ τους (Ζαβλανός, 2002).

2.4 Σύγχρονα στυλ ηγεσίας

Είναι γεγονός ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχουν αναπτυχθεί σύγχρονα στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα, ένα από αυτά είναι το συναλλακτικό στυλ

ηγεσίας, το οποίο στηρίζεται στα εξωτερικά κίνητρα, καθώς και στις ανάγκες των εργαζομένων, τα οποία και ικανοποιούνται ανάλογα με την απόδοσή που επιτυγχάνουν, όπως επίσης και ανάλογα με τον βαθμό επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα στυλ ηγεσίας, το οποίο στηρίζεται στη διαρκή συναλλαγή μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι εφαρμόζοντας το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας μπορεί να διασφαλιστεί αποτελεσματική ηγεσία σε περιόδους κρίσεων, όπως επίσης και σε περιόδους όπου πρέπει να γίνουν αλλαγές σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, η συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται σε μια αυταρχική λογική (Kidwell et al., 1997).

Στα πλαίσια των σύγχρονων στυλ ηγεσίας, ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στις νέο-χαρισματικές θεωρίες, οι οποίες μελετήθηκαν από τους House & Aditya (1997). Οι θεωρίες αυτές παρουσιάζουν παρόμοιες οπτικές και είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία αναλύεται εκτενέστερα στη συνέχεια, καθώς και η χαρισματική ηγεσία.

2.5 Μετασχηματιστική ηγεσία

Κατά την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ηγέτης έχει την ικανότητα να παρακινεί και να εμπνέει τους ακολούθους του, έτσι ώστε να πετύχουν εκπληκτικά αποτελέσματα απόδοσης. Οι ηγέτες της κατηγορίας αυτής, αλλάζουν με θεμελιώδη τρόπο τις αξίες, τους στόχους, καθώς και τις προσδοκίες των υφισταμένων τους, οι οποίοι με τη σειρά τους εφαρμόζουν τις αξίες του ηγέτη και προβαίνουν στην εκτέλεση του έργου του. Ουσιαστικά, τα άτομα αυτά υλοποιούν το έργο τους, καθώς βρίσκονται σε συνεπή στάση με τις αξίες τους και όχι γιατί αναμένουν ανταμοιβή (Avolio, 2004). Για την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ιδιαίτερα σημαντικός θεωρείται ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, με τους ηγέτες να ενισχύουν τα συμφέροντα των ακολούθων τους, καθώς επίσης και την συνειδητοποίησή τους, βοηθώντας τους παράλληλα να αφήσουν στην άκρη τα συμφέροντά τους προς όφελος του οργανισμού. Κομβικής σημασίας θεωρείται κατά την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι εργαζόμενοι να εργάζονται για το καλό του οργανισμού, τόσο σε βραχυπρόθεσμα, όσο και σε μακροπρόθεσμα βάση (Robbins et al., 2012). Για να μπορεί να ασκείται μετασχηματιστική ηγεσία δεν απαιτείται να υπάρχουν μόνο χαρισματικές ιδιότητες, αλλά και πρόνοια από την

πλευρά του ηγέτη, έτσι ώστε να ενισχυθεί η ικανότητα των ακολούθων του να αμφισβητούν όχι μόνο τις απόψεις που έχουν επικρατήσει εντός του οργανισμού, αλλά και τις ίδιες τις απόψεις που εκφράζει και ο ηγέτης (Μπρίνια,2008).

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Το χάρισμα, το οποίο χαρακτηρίζει τους ηγέτες που λειτουργούν με τη λογική ότι οι ίδιοι θα πρέπει να είναι πρότυπο και να ταυτίζονται με ένα κοινό όραμα, στοχεύοντας στη δημιουργία περήφανων, αλλά και ταυτόχρονα πιστών εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα τα προβλήματα που δημιουργούνται με τρόπο αποτελεσματικό και αποφασιστικό. Σημαντικό θεωρείται το γεγονός ότι οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να συνδυάζουν το συναισθηματικό υπόβαθρο, με την δύναμη και την επιρροή. Το χάρισμα είναι το στοιχείο το οποίο διαφοροποιεί τον μάνατζερ από τον πραγματικό ηγέτη, ενώ οι εργαζόμενοι θέλουν να ταυτιστούν με τον ηγέτη και να τον εμπιστευτούν. Ακόμη, οι ηγέτες που θεωρούνται χαρισματικοί μπορούν να παρακινούν τους εργαζομένους, όπου οι τελευταίοι μέσω της παρακίνησης υπερβαίνουν τον εαυτό τους και ταυτίζονται με ένα υψηλό όραμα για το μέλλον (Daft,2010).
- Ατομική εκτίμηση, όπου πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό το οποίο στηρίζεται σε συμπεριφορές όπως είναι ο προσωπικός σεβασμός για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, αλλά και στην εξατομικευμένη αφοσίωση και προσοχή. Παράλληλα, η ατομική εκτίμηση συνδέεται με την αναγνώριση των ατομικών αναγκών κάθε εργαζομένου για ανάπτυξη (Bass & Avolio,1995).
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον των ηγετών, όπου μέσω αυτού δίνεται έμφαση στη διαφοροποίηση των εργαζομένων, με τους ηγέτες να λειτουργούν ως μέντορες, οι οποίοι και βοηθούν τους εργαζομένους να αναπτυχθούν περαιτέρω.
- Διανοητική διέγερση, με το εν λόγω χαρακτηριστικό να επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση γνωστών προβλημάτων με νέες και σύγχρονες προσεγγίσεις, χρησιμοποιώντας νέες ιδέες. Παράλληλα, ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν καινοτόμες προσεγγίσεις, συμμετέχοντας ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα, η συμπεριφορά του μετασχηματιστικού ηγέτη

συμβάλλει στο να μπορούν οι εργαζόμενοι να βρουν ορθολογικές λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν εντός του οργανισμού (Wood et al.,2014).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενσωματώνουν τα χαρακτηριστικά των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας, τα οποία και αναφέρθηκαν παραπάνω. Ειδικότερα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά, με τα πλέον σημαντικά να είναι τα ακόλουθα (Cross & Carbery,2022).

- Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν με την ομάδα που καθοδηγούν, χαρακτηριστικό της οποίας είναι το κοινό όραμα, ενώ συνάμα εμπνέουν και κινητοποιούν τους εργαζομένους, έτσι ώστε να επιτύχουν δύσκολους και πολύπλοκους στόχους.
- Συγχρονίζουν τα συστήματα επικοινωνίας με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, έτσι ώστε να μπορεί να υπάρξει κοινή συμφωνία για την υποστήριξη του οράματος του οργανισμού, αλλά και γενικότερα ευρύτερα όλο του οργανισμού.
- Εμπνέουν τους εργαζομένους, έτσι ώστε να υιοθετούνται στον οργανισμό υψηλές αξίες, καθώς και να επιδιώκεται η επίτευξη στόχων αυξημένης δυσκολίας.
- Εστιάζουν στην ενθάρρυνση, καθώς και στην εμπύχωση των εργαζομένων, έτσι ώστε αυτοί να τονωθούν ψυχολογικά στα πλαίσια υλοποίησης των στόχων τους.
- Προάγουν τον καινοτόμο τρόπο σκέψης, ενώ υποστηρίζουν την επίλυση προβλημάτων, εφαρμόζοντας καινοτόμες ιδέες.
- Κατανοούν τις ανησυχίες και τις ανάγκες που έχουν εργαζόμενοι για ανάπτυξη εντός του οργανισμού και εν συνεχεία κινητοποιούνται για την υποστήριξη των αναγκών αυτών.
- Μεταφέρουν τον δικό τους ενθουσιασμό στους εργαζομένους, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό τις προσπάθειες τους για την επίτευξη των ομαδικών, αλλά και των ατομικών στόχων που έχουν τεθεί (Hellriegel et al.,2005).

2.6 Σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας

Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό συνδέεται άμεσα και ορισμένες φορές καθορίζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό. Ουσιαστικά, οι αξίες της κουλτούρας επιδρούν στη στάση, καθώς και στη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο ηγέτης, με τον αποτελεσματικό ηγέτη να επιδιώκει να εκπληρώσει τις προσδοκίες των υφισταμένων του, υπό το πρίσμα της οργανωσιακής κουλτούρας. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Hofstede (1980), υπάρχουν πέντε διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας οι οποίες συνδέονται με την ηγεσία. Πιο αναλυτικά, οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Απόσταση της εξουσίας, η οποία σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας που είναι λιγότερο ισχυρά αποδέχονται και αναμένουν ότι η εξουσία κατανέμεται με τρόπο άνισο.
- Ατομικισμός, όπου πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας αναμένουν ότι τα άτομα κατευθύνουν μια δράση προς δικό τους όφελος και όχι προς το συνολικό όφελος της ομάδας.
- Αρρενωπότητα, η οποία συνδέεται με την κατανομή των έμφυλων ρόλων, λαμβάνοντας υπόψη μια αναμενόμενη στερεοτυπική συμπεριφορά.
- Αποφυγή της αβεβαιότητας, η οποία και συνδέεται με τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται άβολα και έχουν τη τάση να αποφύγουν την αλλαγή, την ασάφεια, όπως επίσης και την αβεβαιότητα.
- Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, ο οποίος προσδιορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο μια ομάδα εστιάζει μέσω των δράσεων της σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι σε βραχυπρόθεσμους στόχους που έχουν άμεση ικανοποίηση (Gerstner & Day, 1994).

Περαιτέρω, σύμφωνα με τον Tayeb (1996), η απόσταση της εξουσίας, δύναται να οδηγήσει σε αυξημένη συγκέντρωση της λήψης αποφάσεων σε ένα πρόσωπο, όπως επίσης και σε ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Καθώς η επιτυχία ενός οργανισμού σχετίζεται με την ενεργό συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων, η διστακτικότητα που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό να εκφράσει αντίθετη άποψη από τον προϊστάμενο-ηγέτη, έχει ως αποτέλεσμα να επικρατούν χαμηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας, ενώ συνάμα και η επαγγελματική ικανοποίηση διατηρείται σε

χαμηλά επίπεδα, στα πλαίσια της συγκεκριμένης κουλτούρας. Παρόλο που διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις αναφορικά με το στυλ ηγεσίας, κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία συνδέονται με την μετασχηματιστική ηγεσία, θεωρείται ότι μπορούν να συμβάλλουν στην εφαρμογή μιας περισσότερο αποτελεσματικής ηγεσίας, ενώ ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά θεωρείται ότι αποτελούν εμπόδια για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας (Den Hartog et al.,1999).

Ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στην αλληλοσυμπληρωματική σχέση που υπάρχει μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και του στυλ ηγεσίας, όπως αυτή παρουσιάζεται στο μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών. Λαμβάνοντας υπόψη το μοντέλο αυτό, οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ένα περισσότερο προσαρμοστικό στυλ ηγεσίας και επικρατεί προσαρμοστικότητα, διαμορφώνονται οι κατάλληλες συνθήκες για την προαγωγή της επιχειρηματικότητας, ενώ συνάμα προάγεται η δημιουργικότητα, η προνοητικότητα, αλλά και η απόκτηση νέων πόρων. Συνεπώς, τόσο οι ηγέτες, όσο και οι εργαζόμενοι μπορούν και ανακαλύπτουν νέες αγορές και κατευθύνσεις προς περαιτέρω ανάπτυξη. Στα εν λόγω περιβάλλοντα εργασίας οι ηγέτες είναι ευέλικτοι, ενώ άλλα χαρακτηριστικά αυτών είναι η προσαρμοστικότητα, καθώς και τα υψηλά επίπεδα εξωστρέφειας (Trivellas et al.,2012).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στα εργασιακά περιβάλλοντα όπου επικρατεί η συμμετοχική κουλτούρα και συνδυάζεται με ένα στυλ ηγεσίας, το οποίο προσανατολίζεται στο άτομο, δίνεται έμφαση στην εργασιακή δέσμευση, στην ψυχική ενδυνάμωση, όπως επίσης και στην ανύψωση του ηθικού του εργαζομένων, αλλά και στην ενεργό συμμετοχή, στην ομαδική εργασία, καθώς και στη συνοχή των εργαζομένων. Βασική επιδίωξη των ηγετών αποτελεί η διαμόρφωση και διατήρηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης, ενώ συνάμα άμεση προτεραιότητα αποτελεί η αντιμετώπιση με τρόπο παραγωγικό των συγκρούσεων, καθώς επίσης και ο μετριασμός που αφορά την αντίσταση στην αλλαγή. Παράλληλα, οι ηγέτες αποτελούν πρότυπο για τους εργαζομένους, προσπαθώντας με το σύνολο των ενεργειών τους να προωθήσουν, καθώς και να επιβραβεύσουν την ομαδική εργασία (Schein,1992).

Ακόμη, οι οργανισμοί οι οποίοι χαρακτηρίζονται από έναν συνδυασμό ιεραρχικής κουλτούρας και εστιάζουν στο στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στη σταθερότητα, επικεντρώνεται στην τήρηση των κανόνων, όπως και στη διατήρηση της

τάξης, αλλά και στον αυστηρό έλεγχο και στη διαχείριση πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων. Στις περιπτώσεις αυτές, οι ηγέτες παρακολουθούν διαρκώς τους εργαζομένους, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι οι τελευταίοι συμμορφώνονται με τους κανονισμούς του οργανισμού, ενώ συνάμα ελέγχεται διαρκώς η πρόοδος του οργανισμού και αναλύονται τα αποτελέσματα της δράσης αυτών, προκειμένου να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία αυτού (Trivellas & Reklitis,2014).

Κεφάλαιο 3

Ερευνητικό Μέρος

3.1 Στόχος της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και να διερευνήσει τις πρακτικές που ακολουθεί η ηγεσία για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται προς διερεύνηση είναι τα ακόλουθα:

- Υπάρχει οργανωσιακή κουλτούρα στον οργανισμό που υπηρετούν οι εργαζόμενοι και αν ναι έχουν ενταχθεί σ' αυτήν οι ίδιοι;
- Ποια η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων;
- Σε ποιο βαθμό το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ-ηγέτης του οργανισμού ενισχύει την παρακίνηση των εργαζομένων;
- Σε ποιο βαθμό η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους και διατηρεί την επικοινωνία μ' αυτούς σε καλά επίπεδα;
- Ποιος ο ρόλος της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης των εργασιακών συγκρούσεων;
- Ποια είναι η σύνδεση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού και της αυξημένης εργασιακής απόδοσης;

3.2 Μεθοδολογία έρευνας

Όσον αφορά τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο σχεδιασμός της έρευνας στηρίζεται στις αρχές της φιλοσοφίας του θετικισμού, με

βάση τις οποίες μπορεί να μελετηθεί ένα φαινόμενο, είτε μια κοινωνική πραγματικότητα, αξιοποιώντας μεθόδους που χρησιμοποιούνται στις φυσικές επιστήμες. Σύμφωνα λοιπόν με την προσέγγιση αυτή τα φαινόμενα θεωρείται ότι είναι παρατηρήσιμα και μετρήσιμα με αντικειμενικό τρόπο, χωρίς να εμπλέκεται η άποψη του ερευνητή, ο οποίος και καταγράφει τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, με τρόπο που θεωρείται ότι είναι αμερόληπτος. Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, η προσέγγιση που ακολουθείται θεωρείται ότι είναι παραγωγική, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι στηρίζεται σε υφιστάμενες θεωρίες και στη συνέχεια απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα μέσω της έρευνας. Συνεπώς, η θεωρία που ακολουθείται μεταβαίνει από το γενικό προς το ειδικό, ενώ όταν εφαρμόζεται η αντίθετη περίπτωση, τότε η προσέγγιση θεωρείται ότι είναι επαγωγική.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ως προς την τεχνική και το είδος της έρευνας, γίνεται έρευνα επισκόπησης (Survey Research), η οποία κάνει χρήση ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται ότι χρησιμοποιείται ιδιαίτερα συχνά, λαμβάνοντας υπόψη ότι μπορεί να γίνει συλλογή των αναγκαίων δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς μάλιστα να υπάρχει αυξημένο κόστος. Ουσιαστικά, η έρευνα επισκόπησης απευθύνεται σε ένα δείγμα, με συγκεκριμένο αριθμό ερωτήσεων και συνιστά την κατάλληλη μέθοδο για την ικανοποίηση των αναγκών της παρούσας εργασίας, έχοντας ως βασικό πλεονέκτημα την ευελιξία που την συνοδεύει (Bryman,2011).

Η συγκεκριμένη έρευνα επιδιώκει να περιγράψει τα χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με κάποιο δείγμα, είτε με κάποια κατάσταση. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η μεροληψία, προκειμένου να μπορέσουν να προκύψουν αποτελέσματα, τα οποία περιγράφουν τα αντικειμενικά στοιχεία που διερευνώνται. Επίσης, η συγκεκριμένη έρευνα θεωρείται ότι είναι ποσοτική, λαμβάνοντας υπόψη ότι για τη συλλογή των πληροφοριών έγινε χρήση ερωτηματολογίου και αποτυπώθηκαν αριθμητικά δεδομένα. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο αυτό, σχετίζονται με συγκεκριμένες κλίμακες, ενώ ακολούθως γίνεται ομαδοποίηση αυτών, κάνοντας χρήση μαθηματικών εργαλείων, καθώς επίσης και αντίστοιχων στατιστικών τεχνικών (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά,2010).

3.3 Ερευνητικά εργαλεία

Όσον αφορά το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από δεκαέξι ερωτήσεις και αναπτύχθηκε από τον ίδιο τον συγγραφέα, κατόπιν σχετικής μελέτης της βιβλιογραφίας. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο αυτό θεωρείται ότι είναι τριών ειδών και συγκεκριμένα πολλαπλών επιλογών, διαζευκτικές, αλλά και κλίμακας Likert έξι βαθμών (Διαφωνώ Απόλυτα, Διαφωνώ Αρκετά, Διαφωνώ Ελάχιστα, Συμφωνώ Ελάχιστα, Συμφωνώ Αρκετά, Συμφωνώ Απόλυτα).

Πιο αναλυτικά, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες, όπου στην πρώτη αναφέρονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα, ενώ στην δεύτερη ενότητα γίνεται λόγος για την οργανωσιακή κουλτούρα και στην τρίτη γίνεται αναφορά στην ηγεσία και παρακίνηση. Ειδικότερα, όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτώνται για το φύλο τους, καθώς και για την ηλικία τους, όπου οι απαντήσεις που μπορούσαν να δώσουν ήταν 22-30, 31-40, 41-50, 51-60 και άνω των 60 ετών. Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας, οι συμμετέχοντες στην έρευνα μπορούσαν να απαντήσουν ότι διαθέτουν 1-5 έτη, είτε 6-10, 11-15, 16-20, καθώς επίσης και προϋπηρεσία άνω των 20 ετών. Τέλος, όσον αφορά το επίπεδο σπουδών, υπήρχε δυνατότητα επιλογής αποφοίτου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Αποφοίτου ΑΕΙ, κατόχου Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών, καθώς επίσης και κατόχου Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ειδικότερα, εξετάζεται αν ο οργανισμός που υπηρετούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ στη συνέχεια μελετάται αν οι εργαζόμενοι-συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού που υπηρετούν, καθώς επίσης και αν η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού, καθώς και των ίδιων των εργαζομένων. Τέλος, στα πλαίσια της ενότητας αυτής εξετάζεται, αν οι ενέργειες που γίνεται από τον οργανισμό, σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα και αφορούν την εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επαρκής.

Αναφορικά με την τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται στην ηγεσία και στη σχέση αυτής με την παρακίνηση. Ειδικότερα, εξετάζεται αν το στυλ

ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ-ηγέτης του οργανισμού συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων, όπως επίσης και το στυλ ηγεσίας αυτό συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός «καλού» οργανωσιακού κλίματος. Ακόμη, μελετάται αν ο οργανισμός που υπηρετούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα παρέχουν κίνητρα προς τους εργαζομένους, καθώς και αν η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους. Επιπλέον, εξετάζεται αν η επικοινωνία μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων θεωρείται αποτελεσματική, καθώς και αν ο ηγέτης προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους. Τέλος, διερευνάται αν ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων, καθώς επίσης και αν η ηγεσία χρησιμοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, προκειμένου να πετύχει αυξημένα επίπεδα απόδοσης.

Δείγμα: 105

3.4 Αποτελέσματα έρευνας

Στην ενότητα αυτή γίνεται εκτενής ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, όπου συμμετείχαν ως δείγμα 105 άτομα. Η αποτύπωση των αποτελεσμάτων αυτών γίνεται σε αντίστοιχους πίνακες, όπως επίσης και σε σχετικά γραφήματα.

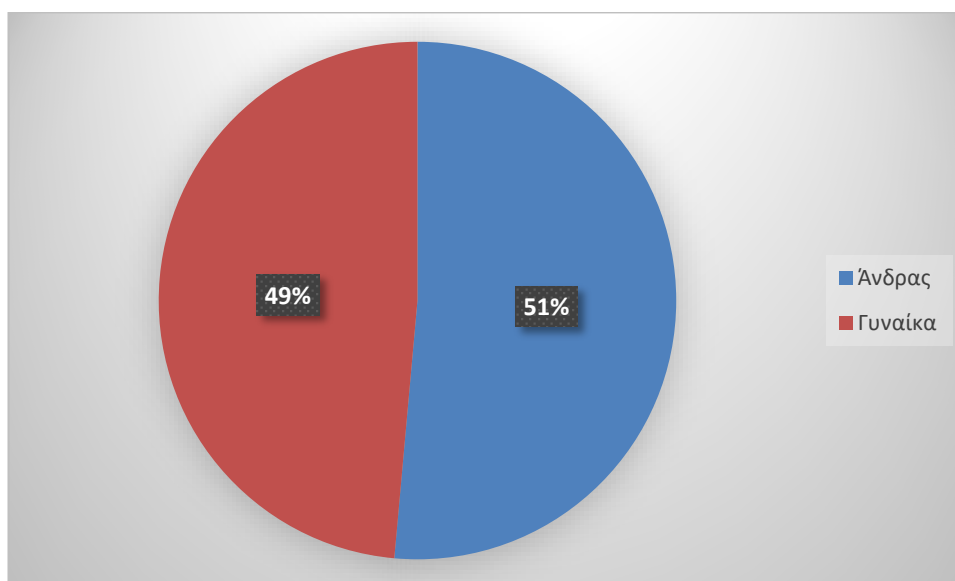
A. Δημογραφικά στοιχεία

Στον πίνακα 1 και αντίστοιχα στο γράφημα 1 που ακολουθεί παρουσιάζεται το φύλο των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία

Πίνακας 1: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα

Φύλο	Σχετική συχνότητα f_i%
Ανδρας	51,0
Γυναίκα	49,0
	100,0

Γράφημα 1: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα



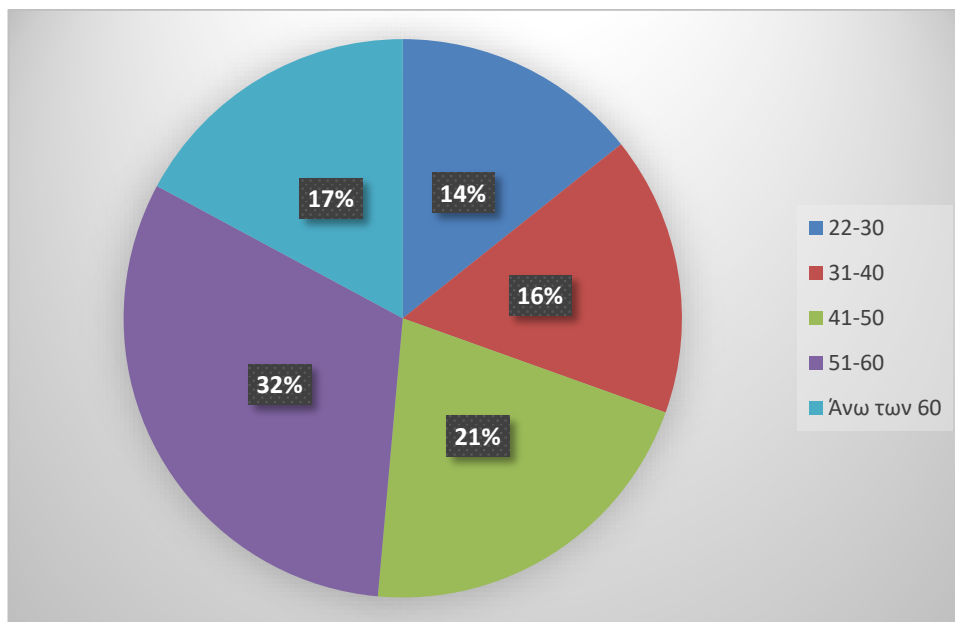
Όπως διαπιστώνεται από τα παραπάνω, το 51% του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα αυτή ήταν άνδρες και αντίστοιχα το 49% ήταν γυναίκες.

Εν συνεχεία, στον πίνακα 2 και στο γράφημα 2 αντίστοιχα, αποτυπώνεται η ηλικία των συμμετεχόντων.

Πίνακας 2: Ηλικία συμμετεχόντων

Ηλικία	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
22-30	14,30
31-40	16,20
41-50	21,00
51-60	31,40
Άνω των 60	17,10
	100,0

Γράφημα 2: Ηλικία συμμετεχόντων



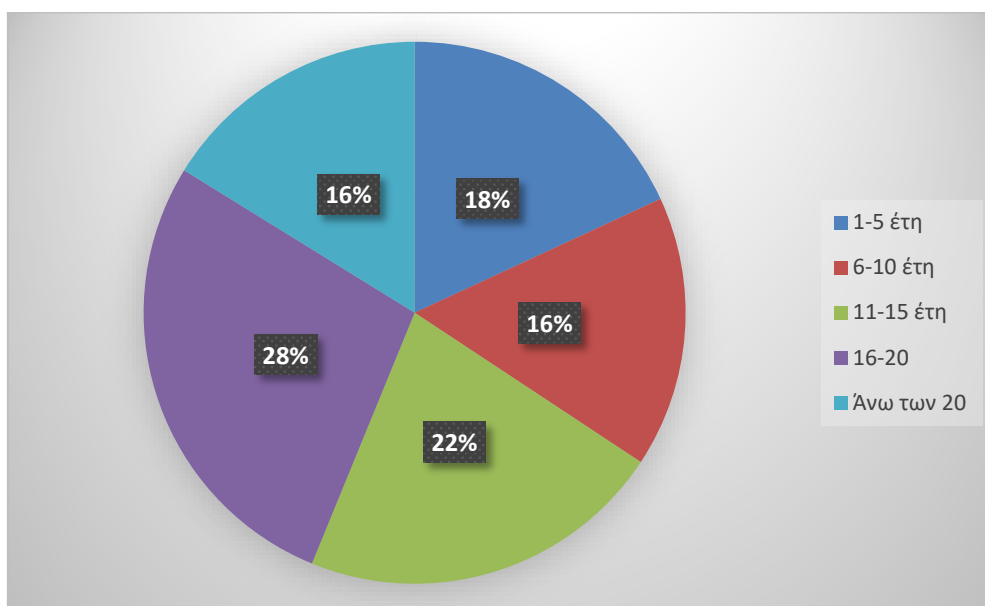
Όπως προκύπτει από το παραπάνω γράφημα, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα, περίπου 1/3 ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 51-60, ενώ σημαντικό ποσοστό κατέχει και η ηλικιακή μονάδα 41-50, όπου ξεπερνά το 20%. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το 17% του δείγματος είναι ηλικίας άνω των 60 ετών, ενώ το 16% είναι ηλικίας 31-40 ετών και μόλις το 14% ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 22-30 ετών.

Στον πίνακα 3 και στο αντίστοιχο γράφημα αποτυπώνονται τα έτη προϋπηρεσίας που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή.

Πίνακας 3: Έτη προϋπηρεσίας

Έτη προϋπηρεσίας	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
1-5 έτη	18,00
6-10	16,00
11-15	22,00
16-20	28,00
Άνω των 20	16,00
	100,0

Γράφημα 3: Έτη προϋπηρεσίας



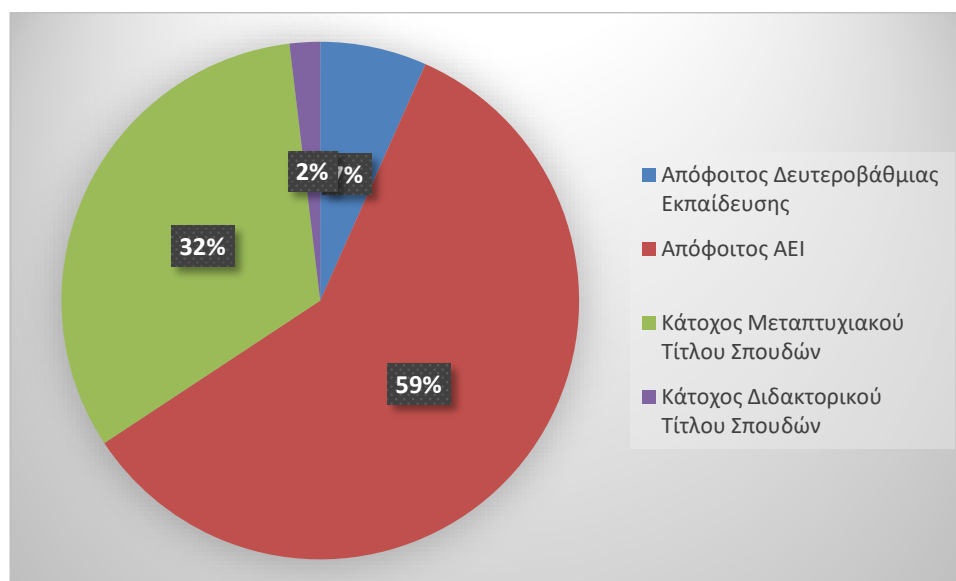
Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία διαθέτουν 16-20 έτη προϋπηρεσίας (28%), ενώ σε υψηλά επίπεδα κυμαίνεται και το ποσοστό αυτών που διαθέτουν 11-15 έτη προϋπηρεσίας (22%). Αντίστοιχα, το 18% του δείγματος έχει 1-5 έτη προϋπηρεσία, ενώ από 16% καταλαμβάνουν οι συμμετέχοντες που ανήκουν στο ηλικιακό φάσμα 6-10 έτη και άνω των 20 ετών αντίστοιχα.

Στον πίνακα 4 αποτυπώνεται το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Πίνακας 4: Επίπεδο σπουδών

Επίπεδο σπουδών	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	6,70
Απόφοιτος ΑΕΙ	59,00
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	32,40
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών	1,90
	100,0

Γράφημα 4: Επίπεδο σπουδών



Όπως διαπιστώνεται από το παραπάνω γράφημα, περίπου έξι στους δέκα συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, ενώ περίπου το 1/3 του δείγματος είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Μόλις το 7% περίπου είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ αντίστοιχα το 2% είναι κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών.

B. Οργανωσιακή Κουλτούρα

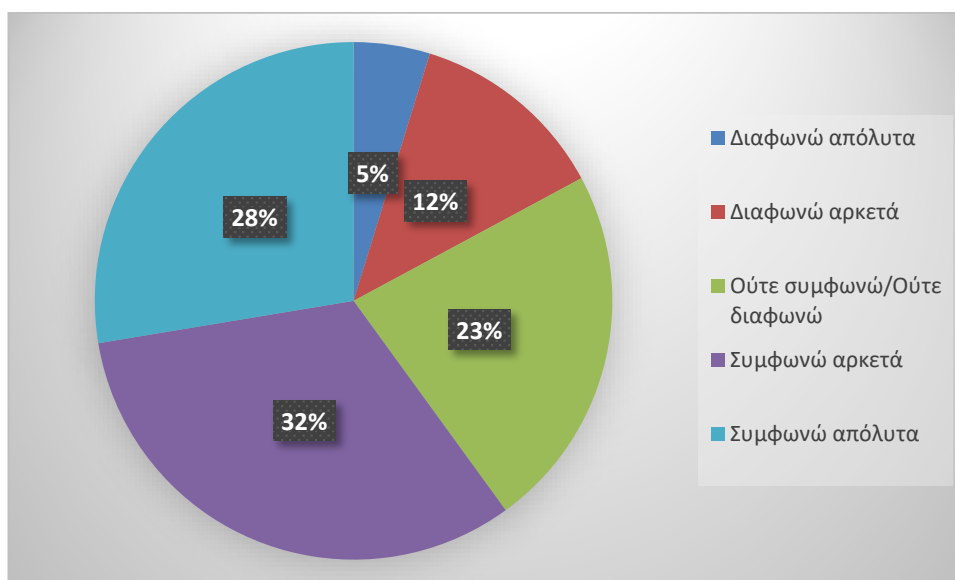
Στη συνέχεια, στον πίνακα 5 και στο γράφημα 5 αντίστοιχα, παρουσιάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με το αν ο οργανισμός που υπηρετούν διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα.

Πίνακας 5: Ο οργανισμός που υπηρετείτε διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα

Ο οργανισμός που υπηρετείτε διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα χ_i	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ απόλυτα	5,00
Διαφωνώ αρκετά	12,00
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	23,00
Συμφωνώ αρκετά	32,00

Συμφωνώ απόλυτα	28,00
	100,0

Γράφημα 5: Ο οργανισμός που υπηρετείτε διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα



Όπως μπορεί να διαπιστωθεί, περίπου το 1/3 συμφωνεί αρκετά με την άποψη ότι ο οργανισμός που υπηρετεί το δείγμα διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ αντίστοιχα περίπου το 30% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. Περίπου ένας στους τέσσερις ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ μόλις το 12% διαφωνεί αρκετά και το 5% διαφωνεί απόλυτα.

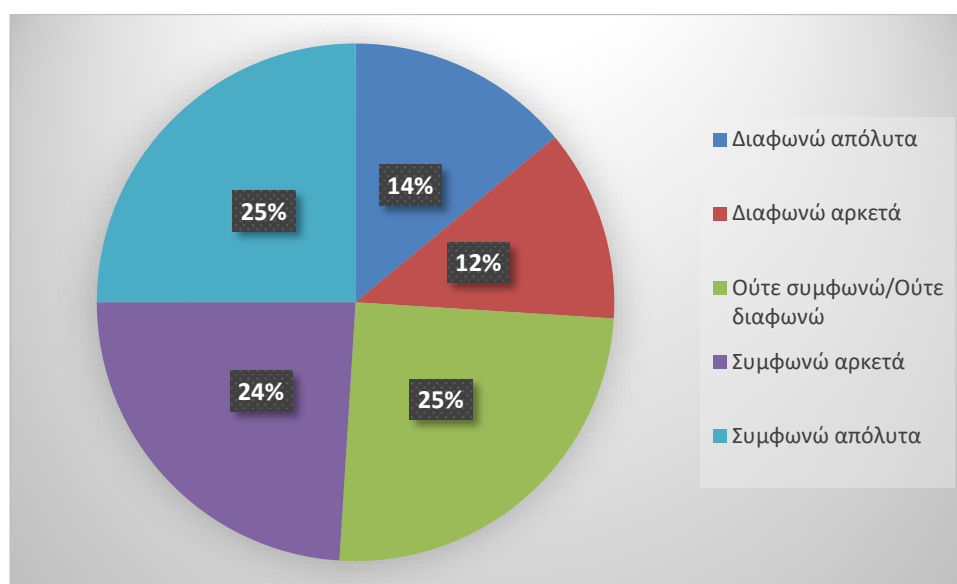
Στον πίνακα 6 και αντίστοιχα στο γράφημα 6 μελετάται αν οι συμμετέχοντες στην ερευνητική διαδικασία έχουν ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού που υπηρετούν. Όπως προκύπτει, περίπου το 50% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί αρκετά, είτε συμφωνεί απόλυτα, με την άποψη ότι έχει ενταχθεί πλήρως στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού που υπηρετεί. Ακόμη, ένας στους τέσσερις συμμετέχοντες στην έρευνα ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ μόλις το 14% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα και αντιστοίχως το 12% διαφωνεί αρκετά.

Πίνακας 6: Έχετε ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού που υπηρετείτε

Έχετε ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού που υπηρετεί χ_i	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
---	------------------------------

Διαφωνώ απόλυτα	14,00
Διαφωνώ αρκετά	12,00
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	25,00
Συμφωνώ αρκετά	24,00
Συμφωνώ απόλυτα	25,00
	100,0

Γράφημα 6: Έχετε ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού που υπηρετείτε

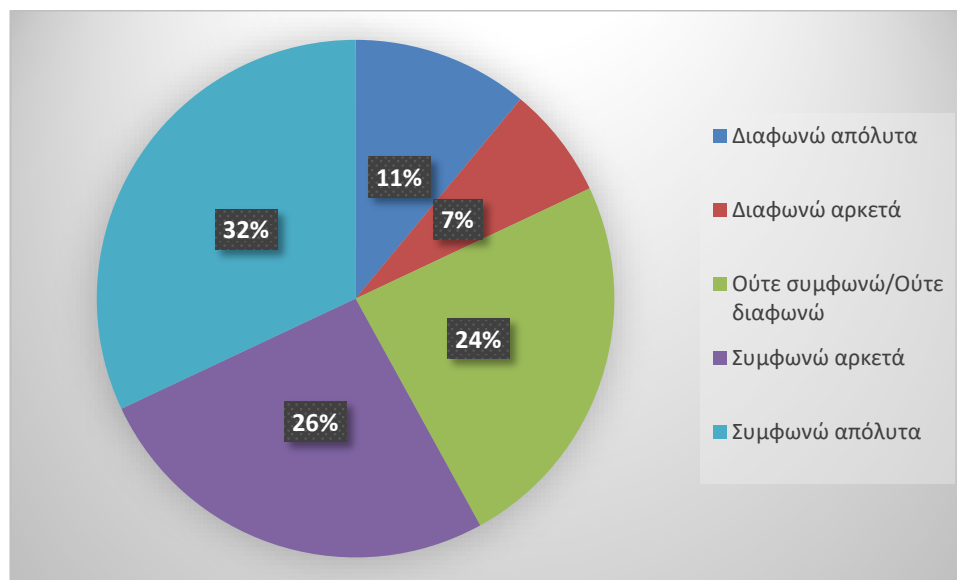


Στη συνέχεια, στον πίνακα 7 και αντίστοιχα στο γράφημα 7 παρουσιάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού, καθώς και των ίδιων των εργαζομένων. Όπως προκύπτει από τον πίνακα και το σχετικό γράφημα, περίπου ένας στους τέσσερις ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την θεώρηση ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού και των ίδιων των εργαζομένων. Λιγότερο από ένας στους πέντε (18%) διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή, ενώ αντίστοιχα ένας στους τέσσερις συμφωνεί αρκετά και ένας στους τρεις περίπου συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 7: Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού και των ίδιων των εργαζομένων

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού και των ίδιων των εργαζομένων χ_i	Σχετική συχνότητα f_i %
Διαφωνώ απόλυτα	11,00
Διαφωνώ αρκετά	7,00
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	24,00
Συμφωνώ αρκετά	26,00
Συμφωνώ απόλυτα	32,00
	100,0

Γράφημα 7: Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού και των ίδιων των εργαζομένων



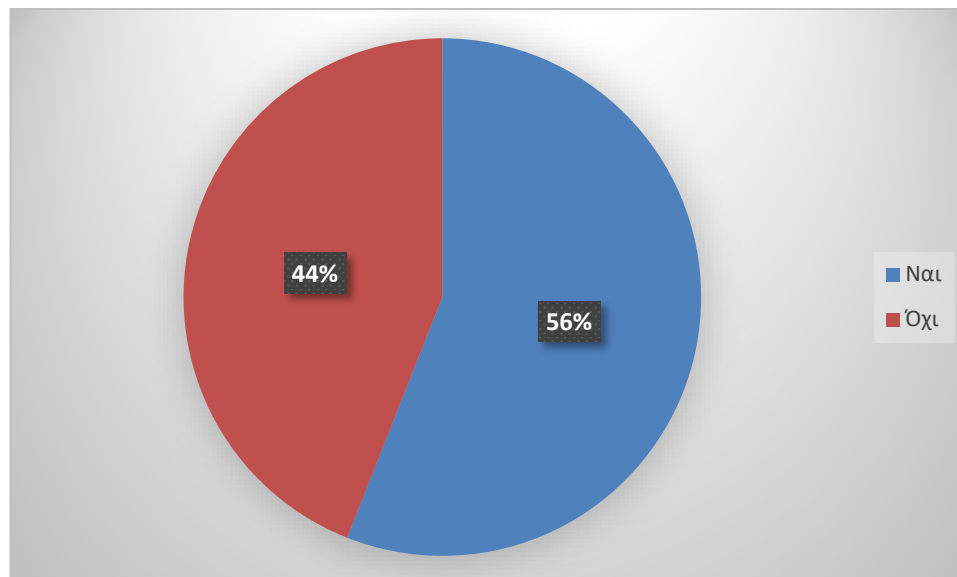
Στον πίνακα 8 και στο γράφημα 8 αντίστοιχα διερευνώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με το αν θεωρούν ότι οι ενέργειες που γίνονται από τον οργανισμό που υπηρετούν για την εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επαρκής. Το 56% του δείγματος θεωρεί ότι οι ενέργειες που γίνονται από τον

οργανισμό που υπηρετεί για την εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επαρκής, ενώ αντίστοιχα, το 44% διαφωνεί με την θεώρηση αυτή.

Πίνακας 8: Θεωρείται ότι οι ενέργειες που γίνονται από τον οργανισμό που υπηρετείτε για την εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επαρκής;

Θεωρείται ότι οι ενέργειες που γίνονται από τον οργανισμό που υπηρετείτε για την εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επαρκής; χ_i	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Ναι	56,00
Όχι	44,00
	100,0

Γράφημα 8: Θεωρείται ότι οι ενέργειες που γίνονται από τον οργανισμό που υπηρετείτε για την εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επαρκής;



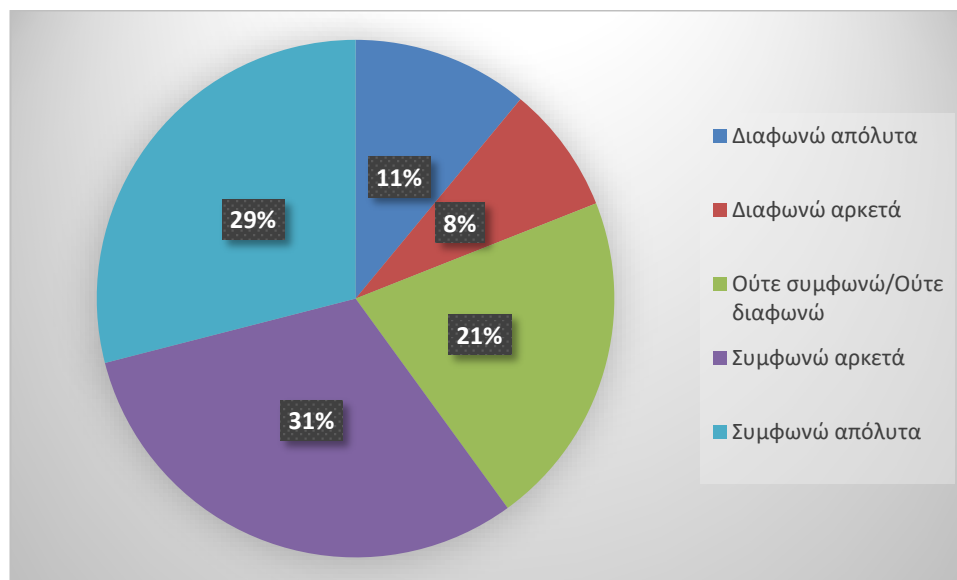
Γ. Ηγεσία-Παρακίνηση

Στον πίνακα 9 και στο γράφημα 9 αντίστοιχα αποτυπώνονται οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το αν το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ-ηγέτες του οργανισμού που υπηρετούν συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Πίνακας 9: Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ-ηγέτης του οργανισμού που υπηρετείτε παρακινεί τους εργαζομένους

Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ-ηγέτης του οργανισμού που υπηρετείτε παρακινεί τους εργαζόμενους χ_i	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ απόλυτα	11
Διαφωνώ αρκετά	8
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	21
Συμφωνώ αρκετά	31
Συμφωνώ απόλυτα	29
	100,0

Γράφημα 9: Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ-ηγέτης του οργανισμού που υπηρετείτε παρακινεί τους εργαζομένους



Από τον παραπάνω πίνακα και αντίστοιχα από το γράφημα προκύπτει ότι έξι στους δέκα από το δείγμα της παρούσας έρευνας είτε συμφωνεί απόλυτα, είτε συμφωνεί αρκετά με την θεώρηση ότι το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ-ηγέτης του οργανισμού που υπηρετεί παρακινεί τους εργαζομένους. Αντίστοιχα περίπου ένας στους πέντε ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ

αντίστοιχα περίπου άλλο ένα πέμπτο του δείγματος διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή.

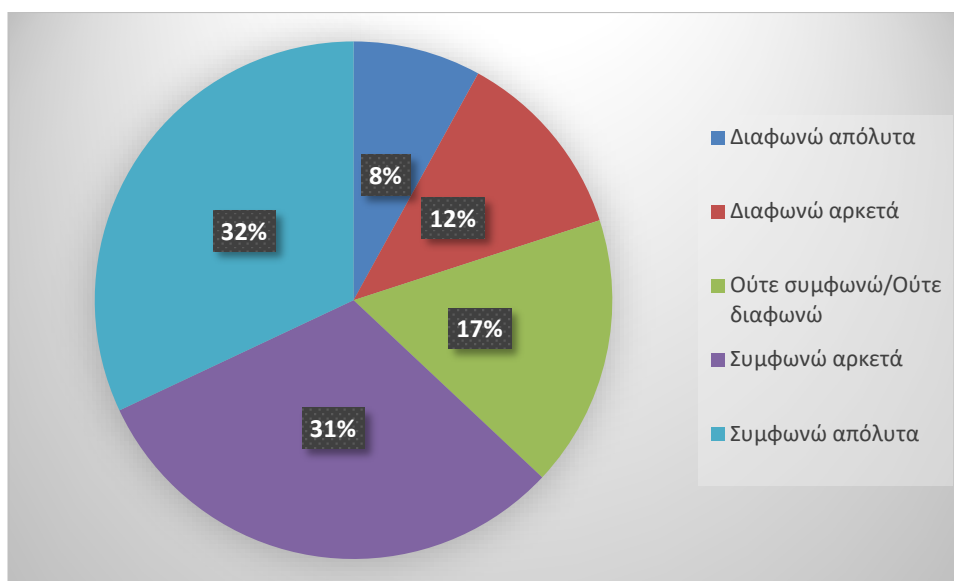
Στον πίνακα 10 και στο σχετικό διάγραμμα εξετάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το αν το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ-ηγέτης συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός «καλού» εργασιακού κλίματος.

Πίνακας 10: Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ-ηγέτης συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός «καλού» εργασιακού κλίματος

Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ-ηγέτης συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός «καλού» εργασιακού κλίματος χ_i	Σχετική συχνότητα f_i%
Διαφωνώ απόλυτα	8,00
Διαφωνώ αρκετά	12,00
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	17,00
Συμφωνώ αρκετά	31,00
Συμφωνώ απόλυτα	32,00
	100,0

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα περίπου ένας στους τρεις συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ-ηγέτης συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός «καλού» εργασιακού κλίματος. Αντίστοιχο ποσοστό του δείγματος συμφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή, ενώ το 17% του δείγματος ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Μόλις ένας στους πέντε διαφωνεί, είτε διαφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή.

Γράφημα 10: Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ-ηγέτες συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός «καλού» εργασιακού κλίματος

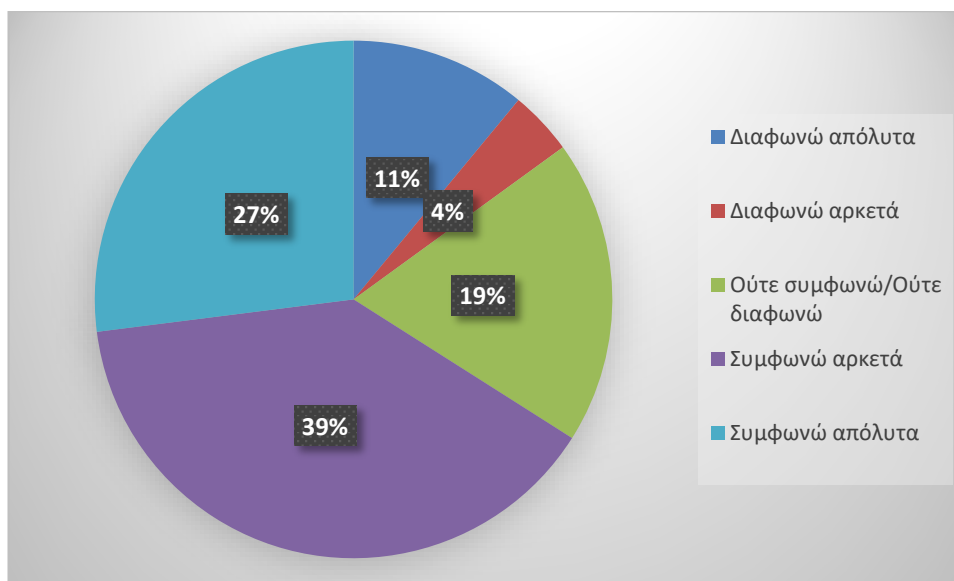


Στον πίνακα 11 και αντίστοιχα στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με το αν οργανισμός που υπηρετούν παρέχει κίνητρα προς τους εργαζομένους. Περίπου δύο στους τρεις συμφωνούν απόλυτα, είτε συμφωνούν με την θεώρηση ότι ο οργανισμός που υπηρετούν παρέχει κίνητρα προς τους εργαζομένους, ενώ ένας στους πέντε ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Μόλις το 15% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή.

Πίνακας 11: Ο οργανισμός που υπηρετείτε παρέχει κίνητρα προς τους εργαζομένους

Ο οργανισμός που υπηρετείτε παρέχει κίνητρα προς τους εργαζομένους χ_i	Σχετική συχνότητα f_i %
Διαφωνώ απόλυτα	11,00
Διαφωνώ αρκετά	4,00
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	19,00
Συμφωνώ αρκετά	39,00
Συμφωνώ απόλυτα	27,00
	100,0

Γράφημα 11: Ο οργανισμός που υπηρετείτε παρέχει κίνητρα προς τους εργαζομένους

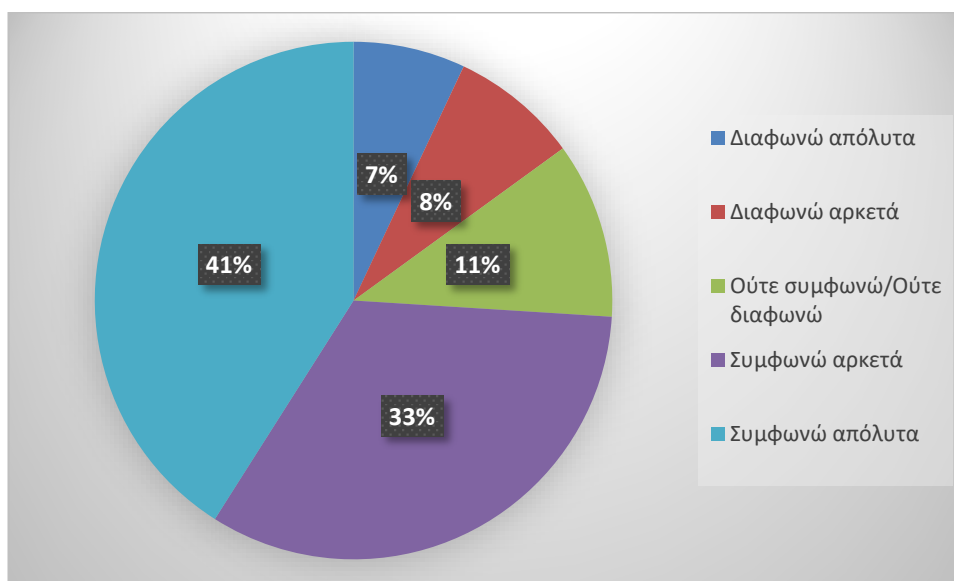


Στον πίνακα 12 αποτυπώνονται οι απόψεις των συμμετεχόντων στο δείγμα αναφορικά με το αν η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους των οργανισμών που στελεχώνουν. Ειδικότερα, το 15% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά αναφορικά με το ότι η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους, ενώ περίπου το 10% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την θεώρηση αυτή. Από την άλλη, ένας στους τρεις συμφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή, ενώ τέσσερις στους δέκα συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 12: Η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους

Η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους χ_i	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ απόλυτα	7,00
Διαφωνώ αρκετά	8,00
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	11,00
Συμφωνώ αρκετά	33,00
Συμφωνώ απόλυτα	41,00
	100,0

Γράφημα 12: Η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους

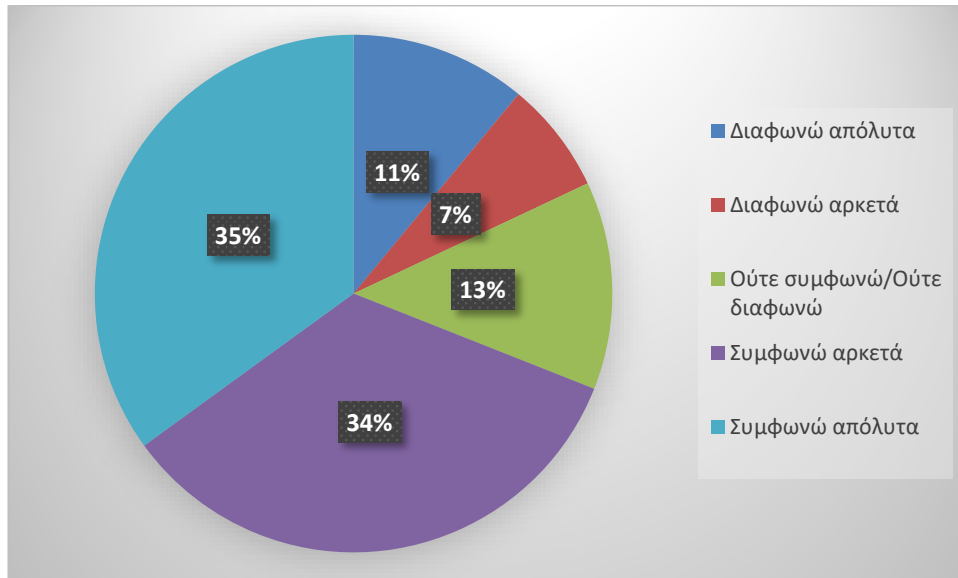


Στον πίνακα 13 και αντίστοιχα στο γράφημα 13 διερευνάται αν η επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων θεωρείται αποτελεσματική. Περίπου το 70% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα, είτε συμφωνεί αρκετά με την άποψη ότι η επικοινωνία μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων είναι αποτελεσματική. Ένα ποσοστό 13% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την θεώρηση αυτή, ενώ το 18% αυτών, είτε διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά.

Πίνακας 13: Η επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων είναι αποτελεσματική

Η επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων είναι αποτελεσματική χ_i	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ απόλυτα	11,00
Διαφωνώ αρκετά	7,00
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	13,00
Συμφωνώ αρκετά	34,00
Συμφωνώ απόλυτα	35,00
	100,0

Γράφημα 13: Η επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων είναι αποτελεσματική

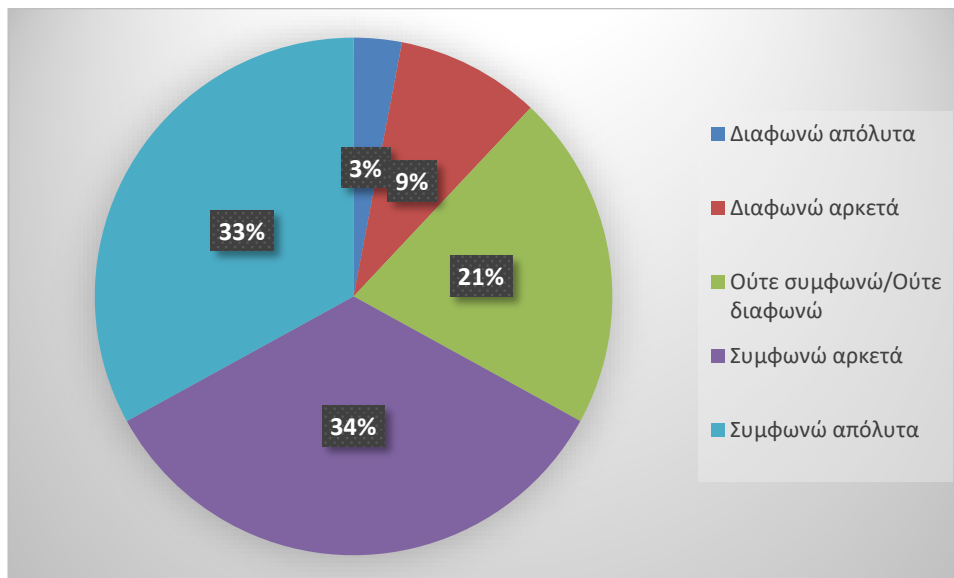


Στον πίνακα 14 και στο γράφημα 14 αντίστοιχα παρουσιάζονται οι θέσεις του δείγματος σχετικά με το αν ο ηγέτης προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους. Όπως διαπιστώνεται, περίπου δύο στους τρεις συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, συμφωνούν απόλυτα, είτε συμφωνούν αρκετά με την θεώρηση ότι ο ηγέτης προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους. Περίπου ένας στους πέντε ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ μόλις το 12% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την θεώρηση αυτή.

Πίνακας 14: Ο ηγέτης προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους

Ο ηγέτης προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους χ_i	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ απόλυτα	3,00
Διαφωνώ αρκετά	9,00
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	21,00
Συμφωνώ αρκετά	34,00
Συμφωνώ απόλυτα	33,00
	100,0

Γράφημα 14: Ο ηγέτης προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους



Στον πίνακα 15 και στο γράφημα 15 αντίστοιχα παρουσιάζονται οι θέσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το αν ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων.

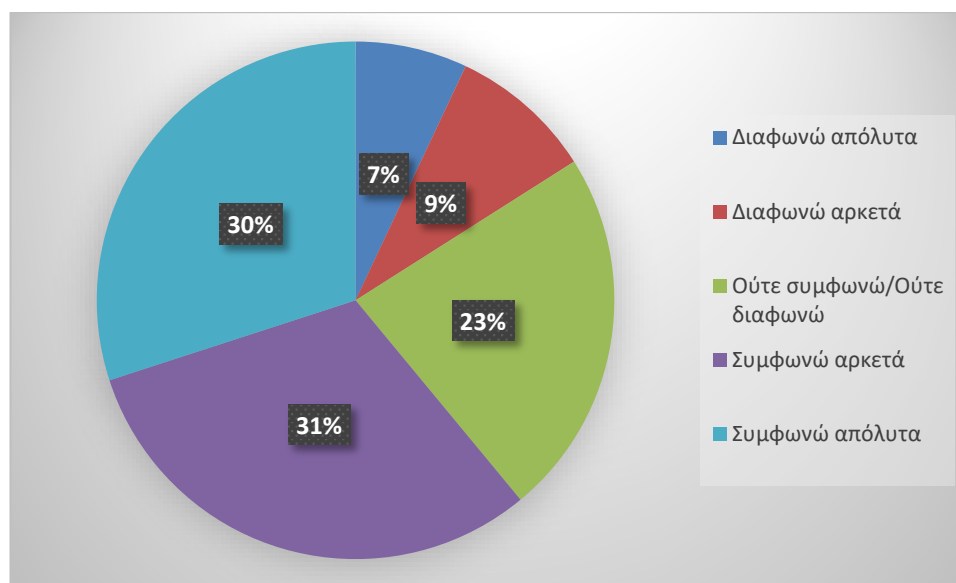
Πίνακας 15: Ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων

Ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων χ_i	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ απόλυτα	7,00
Διαφωνώ αρκετά	9,00
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	23,00
Συμφωνώ αρκετά	31,00
Συμφωνώ απόλυτα	30,00
	100,0

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι ποσοστό της τάξεως του 30% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός

στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων, ενώ περίπου αντίστοιχο είναι και το ποσοστό αυτών που συμφωνούν αρκετά. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι περίπου ένας στους τέσσερις ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την θεώρηση αυτή, ενώ το 16% των συμμετεχόντων στην έρευνα διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με την προσέγγιση αυτή.

Γράφημα 15: Ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων

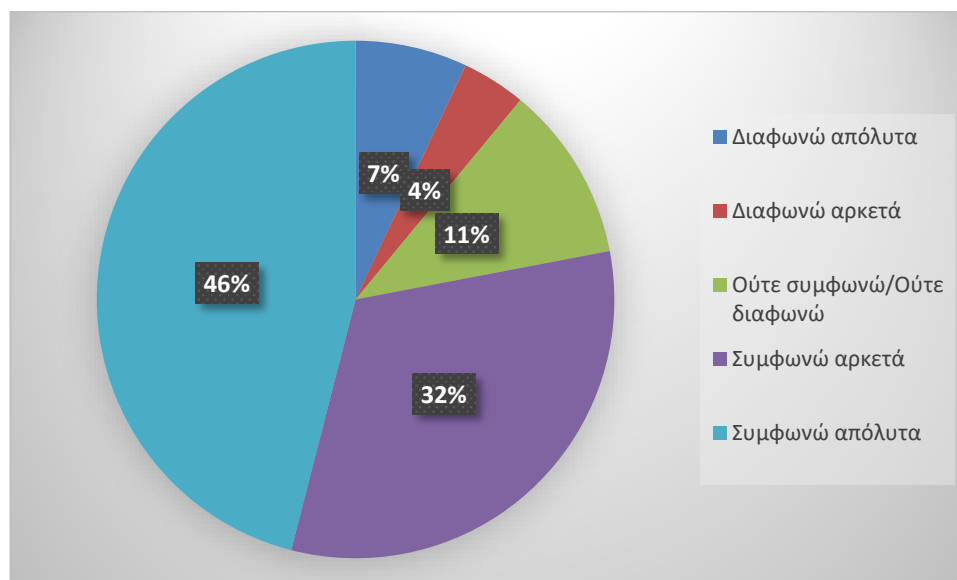


Στον πίνακα 16 και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζονται οι απόψεις του δείγματος σχετικά με το αν η ηγεσία χρησιμοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού για να μπορέσει να πετύχει αυξημένα επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Όπως διαπιστώνεται από τις απαντήσεις του δείγματος το 10% περίπου του δείγματος διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί αρκετά με το ότι η ηγεσία προβαίνει στη χρήση της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, προκειμένου να μπορέσει να πετύχει αυξημένα επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Αντίστοιχο ποσοστό του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την θεώρηση αυτή, ενώ ένας στους τρεις συμφωνεί αρκετά. Τέλος, το 46% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

Πίνακας 16: Η ηγεσία χρησιμοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού για να πετύχει αυξημένα επίπεδα απόδοσης

Η ηγεσία χρησιμοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού για να πετύχει αυξημένα επίπεδα απόδοσης χ_i	Σχετική συχνότητα $f_i\%$
Διαφωνώ απόλυτα	7,00
Διαφωνώ αρκετά	4,00
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	11,00
Συμφωνώ αρκετά	32,00
Συμφωνώ απόλυτα	46,00
	100,0

Γράφημα 16: Η ηγεσία χρησιμοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού για να πετύχει αυξημένα επίπεδα απόδοσης



3.5 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Από την παρούσα έρευνα προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Ειδικότερα, το 51% του δείγματος ήταν άνδρες, ενώ αντίστοιχα το 49% ήταν γυναίκες. Ποσοστό της τάξεως του 50% του δείγματος ήταν ηλικίας άνω των 50 ετών, ενώ περίπου το 15% βρίσκονταν στην ηλικιακή κατηγορία 22-30 ετών. Επίσης, περίπου το 1/5 του δείγματος βρίσκονταν στην ηλικιακή κατηγορία 41-50. Όσον αφορά την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων στο δείγμα, διαπιστώνεται ότι περίπου το 45% του δείγματος διαθέτει περισσότερα από 16 έτη προϋπηρεσίας, ενώ περίπου ένας στους πέντε διαθέτει 1-5 έτη προϋπηρεσίας. Ακόμη, το 50% του δείγματος διαθέτει προϋπηρεσία που κυμαίνεται από έντεκα έως και είκοσι έτη. Περαιτέρω, ένας στους τρεις συμμετέχοντες στο δείγμα είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών, ενώ περίπου το 60% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ. Μόλις το 7% περίπου του δείγματος είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Όσον αφορά τα ευρήματα που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, έξι στους δέκα συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι ο οργανισμός που υπηρετούν διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ αντίθετα, κάτι τέτοιο δεν πιστεύει το 17% του δείγματος, λαμβάνοντας υπόψη ότι διαφωνεί, είτε διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. Ακόμη, περίπου το 50% του δείγματος θεωρεί ότι έχει ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα ενώ αντίστοιχα ένας στους τέσσερις από τους συμμετέχοντες δεν φαίνεται να πιστεύει κάτι τέτοιο. Περίπου έξι στους δέκα από τους συμμετέχοντες θεωρούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού ενισχύει την παραγωγικότητα τόσο του ίδιου του οργανισμού, όσο και των ίδιων των εργαζομένων. Αντίστοιχα, το 18% του δείγματος διαφωνεί αρκετά, είτε διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού και των εργαζομένων. Τέλος, να σημειωθεί ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα, σε ποσοστό 56% θεωρούν ότι οι ενέργειες που γίνονται από τον οργανισμό που υπηρετούν για την εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ικανοποιητικές.

Αναφορικά με την ηγεσία και την παρακίνηση, από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι έξι στους δέκα συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ-ηγέτης του οργανισμού που υπηρετούν παρακινεί τους εργαζομένους, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 20%, το οποίο δεν θεωρεί

ότι συμβαίνει κάτι τέτοιο. Επιπλέον, από την έρευνα προκύπτει ότι περίπου τα 2/3 του δείγματος θεωρούν ότι το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ-ηγέτης συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός «καλού» εργασιακού κλίματος, ενώ ένας στους πέντε δεν θεωρεί ότι συμβαίνει κάτι τέτοιο. Αντίστοιχα, τα 2/3 του δείγματος υποστηρίζουν ότι ο οργανισμός που υπηρετούν παρέχει κίνητρα προς τους εργαζομένους, ενώ αντίθετη άποψη έχει το 15% του δείγματος. Περίπου τρεις στους τέσσερις (3/4) από τους συμμετέχοντες στην έρευνα υποστηρίζουν ότι η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει τόσο θετικά στοιχεία που αφορούν τους εργαζομένους, όσο και πιθανόν άλλα προβλήματα και δυσκολίες. Αντίστοιχα, υπάρχει και ένα 15% του δείγματος το οποίο δεν θεωρεί ότι υπάρχει η ανατροφοδότηση αυτή από τους εργαζομένους.

Επιπροσθέτως, ποσοστό της τάξεως του 70% του δείγματος θεωρεί ότι η επικοινωνία μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων βρίσκεται σε αποτελεσματικά επίπεδα, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό περίπου 20% το οποίο δεν θεωρεί ότι η επικοινωνία αυτή μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων είναι αποτελεσματική. Ακόμη, τα 2/3 των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρούν ότι ο ηγέτης του οργανισμού που υπηρετούν προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους, ενώ μόλις το 12% αυτών φαίνεται να έχει αντίθετη άποψη. Αντίστοιχα, το 60% του δείγματος θεωρεί ότι ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων, ενώ περίπου το 15% έχει διαφορετική άποψη. Περίπου οκτώ στους δέκα συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι η ηγεσία χρησιμοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, προκειμένου να πετύχει αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης και μόλις το 10% έχει διαφορετική άποψη.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα του υπό εξέταση θέματος και το ότι το δείγμα της μελέτης χαρακτηρίζεται από άτομα κυρίως άνω των 40 ετών, θα μπορούσαν να γίνουν οι ακόλουθες μελλοντικές έρευνες.

Αρχικά, για να επαληθεύσουμε τα αποτελέσματα της προηγούμενης έρευνας, θα μπορούσε να διεξαχθεί μια νέα έρευνα με περιορισμένο δείγμα που θα καλύπτει αποκλειστικά την ηλικιακή ομάδα 25-40 ετών. Αυτός ο περιορισμός θα μας επιτρέψει να εξετάσουμε την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας, της υποκίνησης, της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης αποκλειστικά σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα.

Επιπρόσθετα, θα μας επιτρέψει να αξιολογήσουμε κατά πόσο οι ευρήματα της αρχικής έρευνας είναι γενικεύσιμα και σε άτομα με διαφορετική ηλικία. Προτείνουμε επίσης τη χρήση τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών μεθόδων έρευνας για το σκοπό αυτό. Ποιοτικές έρευνες, όπως συνεντεύξεις με ηγέτες επιχειρήσεων και οργανισμών που ανήκουν σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα, θα μας παράσχουν πολύτιμες προσωπικές εμπειρίες και αντιλήψεις σχετικά με τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Δεύτερον, προτείνουμε την εκτέλεση ποσοτικών ερευνών που θα επικεντρωθούν στη σύνδεση της οργανωσιακής κουλτούρας με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και στην επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην υιοθέτηση συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στην αναφερόμενη ηλικιακή ομάδα. Μέσω ποσοτικών αναλύσεων και στατιστικών μεθόδων, θα μπορέσουμε να αποκτήσουμε πιο αντικειμενική και γενικεύσιμη κατανόηση της σχέσης μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Επιπλέον, η ποσοτική προσέγγιση θα μας επιτρέψει να εξετάσουμε τις συσχετίσεις και τις τάσεις σε μεγαλύτερο δείγμα, προσδίδοντας μεγαλύτερη αξιοπιστία και εκτίμηση των ευρημάτων μας.

Με αυτήν την προσέγγιση που συνδυάζει ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους έρευνας, θα μπορέσουμε να διευρύνουμε την κατανόησή μας για την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας, της υποκίνησης, της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης στην ηλικιακή ομάδα 25-40 ετών. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση θα μας επιτρέψει να αναδείξουμε πιθανές συνδέσεις, να εξετάσουμε συσχετίσεις και να προτείνουμε στρατηγικές βελτίωσης για την οργανωσιακή κουλτούρα και τη διαχείριση του προσωπικού σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα.

Κεφάλαιο 4

Επίλογος

Συμπερασματικά διαπιστώνεται ότι η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας σε έναν οργανισμό δημιουργεί πλήθος πλεονεκτημάτων για τον ίδιο τον οργανισμό, καθώς επίσης και για τους εργαζομένους που τον στελεχώνουν. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας ένας οργανισμός μπορεί να έχει διακριτή παρουσία, έναντι του ανταγωνισμού, αλλά και έναντι άλλων παρόμοιων οργανισμών, ενώ συνάμα η οργανωσιακή κουλτούρα επιτρέπει στους εργαζομένους να υιοθετήσουν μια ταυτότητα. Περαιτέρω, ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός ότι μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας ενισχύεται η δέσμευση εντός του οργανισμού, ενώ εξασφαλίζεται τόσο η σταθερότητα, όσο και η συνοχή. Επίσης, εφόσον η επιχείρηση-οργανισμός έχει διαμορφώσει ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα το οποίο στηρίζεται στην κουλτούρα, αυτό δεν αντιγράφεται με ευκολία.

Η οργανωσιακή κουλτούρα σε έναν οργανισμό μπορεί να μεταβάλλεται δυναμικά, λαμβάνοντας υπόψη και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, με τη διαδικασία αυτή όμως να συμβαίνει πολύ αργά, ενώ αποτελεί βασική παράμετρο για την υλοποίηση του οράματος του οργανισμού. Πέρα από τη δημιουργία της κουλτούρας σε έναν οργανισμό-επιχείρηση, σημαντικό είναι να υπάρξει και διατήρηση αυτής, με τη διατήρηση αυτή να συνδέεται με την επιλογή εργαζομένων οι οποίοι εισέρχονται στην επιχείρηση, ενώ εξίσου κρίσιμη θεωρείται και η μέτρηση και ανταμοιβή της απόδοσης που καταφέρνουν να πετύχουν οι εργαζόμενοι.

Από την έρευνα που έλαβε χώρα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, την ηγεσία και την παρακίνηση σε έναν οργανισμό. Στην έρευνα συμμετείχαν 105 άτομα. Ειδικότερα, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι ποσοστό της τάξεως του 60% θεωρούν ότι ο οργανισμός που εργάζονται διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ ένας στους δύο αναφέρει ότι έχει ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού που δουλεύει. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι έξι στους δέκα αναφέρει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού, αλλά και των ίδιων των εργαζομένων, ενώ ποσοστό μεγαλύτερο από το 50% θεωρεί ότι οι ενέργειες που γίνονται από τον οργανισμό που εργάζονται συμβάλλουν στην εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας και μάλιστα σε βαθμό ικανοποιητικό.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι το 60% του δείγματος της παρούσας έρευνας θεωρεί ότι το στυλ ηγεσίας το οποίο εφαρμόζεται από τον μάνατζερ-ηγέτη του οργανισμού συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων. Περαιτέρω, το 75% του δείγματος υποστηρίζει ότι η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους, με τον τρόπο αυτό να συμβάλλει στην βελτίωση της επικοινωνίας, όπως επίσης και στον εντοπισμό προβλημάτων και δυσκολιών. Ακόμη, από την έρευνα προέκυψε ότι το 70% του δείγματος θεωρεί ότι η επικοινωνία μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων βρίσκεται σε αποτελεσματικά επίπεδα, ενώ ποσοστό άνω του 60% του δείγματος θεωρεί ότι ο ηγέτης του οργανισμού που εργάζεται προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους, ενώ στα ίδια επίπεδα βρίσκεται το ποσοστό αυτών που θεωρούν ότι ο ηγέτης του οργανισμού συμβάλλει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων εντός των οργανισμών. Τέλος, το 80% περίπου των συμμετεχόντων στην έρευνα εκτιμούν ότι η ηγεσία του οργανισμού που εργάζονται χρησιμοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού με τρόπο αποτελεσματικό, έτσι ώστε να μπορέσει να επιτευχθεί υψηλή οργανωσιακή απόδοση.

Σίγουρα, η παρούσα έρευνα οδήγησε σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα, ωστόσο θα ήταν σκόπιμο και χρήσιμο να γίνουν περαιτέρω έρευνες που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα, εστιάζοντας για παράδειγμα σε επιλεγμένους κλάδους οργανισμών και επιχειρήσεων, όπως επίσης και σε εξειδικεύοντας περαιτέρω τις παραμέτρους που τίθενται προς διερεύνηση. Ακόμη, ενδιαφέρον έχει η μελέτη συσχετίσεων των παραμέτρων οργανωσιακής κουλτούρας, υποκίνησης, ηγεσίας,

εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης, σε βάθος χρόνου και ιδίως στα πλαίσια των μεταβολών που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη και τις τεχνολογικές μεταβολές, αλλά και τις συνθήκες που διαμορφώθηκαν έπειτα από την πρόσφατη πανδημία της Covid-19.

Από την θεωρητική έρευνα, καθώς και από την έρευνα που υλοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, συνάγεται ότι στους σύγχρονους οργανισμούς θα πρέπει να διαμορφώνεται ένα πλαίσιο ασφάλειας, όπου μέσω αυτού οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται άνετα, ενώ συνάμα θα μπορούν να δουλέψουν αποδοτικά, παρουσιάζοντας καινοτομική συμπεριφορά. Για να μπορέσει να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί το κλίμα αυτό θα πρέπει να εφαρμόζεται και το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, το οποίο θα πρέπει να είναι το μετασχηματιστικό, καθώς μέσω αυτού αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ συνάμα συμβάλει στην υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο σε συναισθηματικό, όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο. Πέρα όμως από τα συναισθηματικά και ψυχολογικά κίνητρα, θα πρέπει να παρέχονται και οικονομικά κίνητρα, τα οποία θα πρέπει να συνδέονται με την αποδοτικότητα των ίδιων των εργαζομένων, των τμημάτων που υπηρετούν, καθώς και συνολικά με την απόδοση που καταφέρνει να πετύχει ο οργανισμός, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τις συνθήκες εντός των οποίων αυτός αναπτύσσει δραστηριότητα.

Τέλος, χαρακτηριστικά των ηγετών και του ηγετικού στυλ που θα εφαρμόζουν είναι αναγκαίο να είναι η καινοτομία, καθώς επίσης και η δυνατότητα ευελιξίας, καθώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί βρίσκονται διαρκώς αντιμέτωποι με νέες κρίσεις και προκλήσεις, πολλές εκ των οποίων μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο ακόμη και την ίδια την επιβίωση των οργανισμών και επιχειρήσεων. Οι κρίσεις, καθώς και οι έντονες συνθήκες εργασίας δημιουργούν πιέσεις στους εργαζομένους, ενώ αναδεικνύουν την ανάγκη ταχείας και αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, θα πρέπει και οι ηγέτες, αλλά και οι ίδιοι οργανισμοί να επικεντρωθούν σε πρακτικές μάθησης, αλλά και περαιτέρω ενδυνάμωσης της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στους οργανισμούς που υπηρετούν.

Παράρτημα- Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο:

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:

22-30

31-40

41-50

51-60

Άνω των 60

3. Έτη προϋπηρεσίας:

1-5 έτη	<input type="checkbox"/>
6-10	<input type="checkbox"/>
11-15	<input type="checkbox"/>
16-20	<input type="checkbox"/>
Άνω των 20	<input type="checkbox"/>

4. Επίπεδο σπουδών :

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>
Απόφοιτος ΑΕΙ	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών	<input type="checkbox"/>

B. Οργανωσιακή Κουλτούρα

5. Ο οργανισμός που υπηρετείτε διαθέτει ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Έχετε ενταχθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού που υπηρετείτε.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την παραγωγικότητα του οργανισμού και των ίδιων των εργαζομένων.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Θεωρείται ότι οι ενέργειες που γίνονται από τον οργανισμό που υπηρετείτε για την εκμάθηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επαρκής;

Ναι

Όχι

Γ. Ηγεσία-Παρακίνηση

9. Το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο μάνατζερ-ηγέτης του οργανισμού που υπηρετείτε παρακινεί τους εργαζόμενους.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ-ηγέτες συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός «καλού» εργασιακού κλίματος.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ο οργανισμός που υπηρετείτε παρέχει κίνητρα προς τους εργαζόμενους.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Η ηγεσία λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Η επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων είναι αποτελεσματική.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Ο ηγέτης προάγει τις αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Η ηγεσία χρησιμοποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού για να πετύχει αυξημένα επίπεδα απόδοσης.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ Αρκετά 2	Διαφωνώ Ελάχιστα 3	Συμφωνώ Ελάχιστα 4	Συμφωνώ Αρκετά 5	Συμφωνώ Απόλυτα 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Βιβλιογραφία

- Ahmad, H. & Gelaidan, H.M. (2011). Organizational culture, leadership styles and employee's affective commitment to change: a case of Yemen public sector. *Journal of Organizational Management Studies*, 1-10.
- Anderson, C.M., Madlock, P.E., Hoffman, P. (2006). *Leadership, commitment, and attitudes as predictors of satisfaction in small task groups*. Paper presented at the Central States Communication Association Convention, Indianapolis, IN.
- Avolio, B.J. (2004). *Leadership Development in Balance: Made/Born*. New Jersey: Erlbaum.
- Baggiani, A., Briani, S., Luchini, G., Giraldi, M., Martino, M.C., Porretta, A., Privitera, G. (2020). Management of healthcare areas for the prevention of COVID-19 emergency in an Italian teaching hospital in Pisa, Tuscany: a hospital renovation plan. *Infection Control & Hospital Epidemiology*, 41(11), 1368-1369.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.
- Bourn, M. & Mahmoud, E. (1986). Organizational Culture in Hospitals in the National Health Service, *Journal of Financial Accountability & Management*, 2(3), 203-224.
- Brown, A. (1992). Organizational culture: the key to effective leadership and organizational development. *Leadership and Organizational Development Journal*, 13(2), 3-6.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods (second edition)*. Oxford University Press.
- Cameron, K. (2003). *Organizational Virtuousness and Performance, Positive Organizational Scholarship*. University of Michigan Business School, 48-65.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organization culture*. San Francisco: Revised Edition, Jossey-Bass.
- Cooke, R. & Lafferty, R. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Crossman, A. & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46.
- Cross, C. & Carbery, R. (2022). *Organizational Behaviour*. Bloomsbury Publishing.
- Daft, R. (2010). *Organization Theory and Design, 8th end*, International Thomson Publishing Company.
- Davies, H. et al., (2007). Organizational culture and quality of health care. *Quality in Health Care*, 9, 111-119.
- Gestner, C.R. & Day, D.V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5(2), 121-134.

- Harrison, R. (1975). *Diagnosing organization ideology*. In: J. Jones & J. Pfeffer (eds), *The 1975 annual handbook for group facilitators*, 101-107. La Jolla, CA: University Associates.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. & Aditya, R. (1997). *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R., Javidan, M., Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: an introduction. *Journal of Applied Psychology*, 50(4), 489-505.
- Goffe, R. & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. London: Harper Business.
- Jones, G. (2010). *Organizational theory, design and change*. 6th edition. Pearson.
- Kennerly, S.M. (1989). Leadership behavior and organizational characteristics: implications for faculty satisfaction. *Journal of Nursing Education*, 28, 198-202.
- Kidwell, R.E., Mossholder, K.W., Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23, 775-793.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Mobley, W.H., Wang, L., Fang, K. (2005). Culture: measuring and developing it in your organization. *The Link*. Summer 2005.
- Montana, P. & Charnov, B. (2011). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture. *Administration Science*, 24, 570-581.
- Robbins, S. (2001). *Basic Motivation Concepts. Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, St., Decenzo, D., & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και Εφαρμογές. Επιμέλεια, Κέφης, Β.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Sempane, M.E., Rieger, H.S, Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
- Schein, E.N. (2003). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, Summer, 13-28.
- Schein, E.N. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1992). Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.

- Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983). On etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-37.
- Scott, T. et al. (2003). *Healthcare Performance and Organizational Culture*, Radcliffe Medical Press.
- Tayeb, M.H. (1996). *The management of multicultural workforce*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Trivellas, P., Ipsilantis, P., Papadopoulos, I., Kantas, D. (2012). *Challenges for quality management in higher education: investigating institutional leadership, culture and performance*. In M. Savsar (ed.), *Quality assurance and management*, 104-128.
- Trivellas, P. & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia-Economics and Finance*, 9, 380-390.
- Wood, J., Zeffane, R., Froumholtz, M., Wiesner, R., Morrison, R.R., Factor, A., McKeown, T. (2019). *Organizational behaviour: Core concepts and applications*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Μπουραντάς, Δ. (2000). *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Γούλα, Α. (2014). *Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κόντης, Θ. (1994). *Διοικητική Ψυχολογία, Η ψυχολογία των ανθρώπινων σχέσεων και εργασιακών σχέσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή.
- Κουράκος, Μ. & Καυκιά, Θ. (2019). Οργανωσιακή κουλτούρα-Η σημασία της για τους παρόχους και τους λήπτες των υπηρεσιών υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 36(3), 312-319.
- Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2010). *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Λειβαδάς, Λ. (2003). *Συμμετοχικό Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής (2007). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης-Ίδρυμα Μ. Τριανταφυλλίδη.
- Μαντάς, Β.Ν., Κακούνης, Δ.Π., Ντάνος, Σ.Α. (1992). *Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν.Α. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Παπανής, Ε. (2007). *Επιχειρησιακή Κουλτούρα, Ελληνική Κοινωνική Έρευνα*.
- Σκουλάς, Ν. (2010). *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα. Το Τρίπτυχο της Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί.
- Τερζίδης, Κ. (2015). *Μάνατζμεντ. Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση, Το μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.