



# **Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Εξειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

### **Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΠΗΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

#### **Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΤΕΒΑΝΚ**

**ΚΑΛΛΙΟΠΗ ΧΡ. ΚΟΤΣΑΛΗ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Βασιλείου**

Ευχαριστώ την οικογένειά μου  
για την υποστήριξη .

*Είναι δύσκολο να κατανοήσεις την κουλτούρα διότι  
είναι σαν να προσπαθείς να πιάσεις ένα σύννεφο...*

*(Business week)*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<b>Σελίδα</b>
<b>Περίληψη</b>	<b>5</b>
<b>Abstract</b>	<b>6</b>
<b>Κεφάλαιο 1: Η οργανωσιακή κουλτούρα</b>	
1.1 Εισαγωγή	7
1.2 Ορισμός και έννοια	9
1.3 Ιδιότητες	12
1.4 Μέσα διάδοσης και επίπεδα	14
1.5 Σχηματισμός	17
1.6 Ο ρόλος και οι λειτουργίες	20
1.7 Τύποι	23
1.8 Οργανωσιακές υποκουλτούρες	28
1.9 Στρατηγική ευθυγράμμιση και διαχείριση	32
<b>Κεφάλαιο 2: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>	<b>35</b>
<b>Κεφάλαιο 3: Η περίπτωση της ΑΤΕbank</b>	
3.1 Ο Ελληνικός τραπεζικός κλάδος	39
3.2 Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος	39
3.2.1 Ιστορικό	39
3.2.2 Ο Όμιλος της ΑΤΕ	40
<b>Κεφάλαιο 4: Εμπειρική έρευνα</b>	
4.1 Ο σκοπός	41
4.2 Το δείγμα	41
4.3 Η διαδικασία	42
4.4 Η μεθοδολογία	42
<b>Κεφάλαιο 5: Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων</b>	<b>43</b>
<b>Συμπέρασμα</b>	<b>54</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>58</b>
<b>Παράρτημα Α</b> Επιστολή και ερωτηματολόγιο	<b>61</b>
<b>Παράρτημα Β</b> Πίνακες αποτελεσμάτων έρευνας από το SPSS	<b>65</b>
<b>Παράρτημα Γ</b> Απαντήσεις συμμετεχόντων στην έρευνα	<b>83</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι Οργανισμοί – Επιχειρήσεις, σήμερα, λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς και με γρήγορους ρυθμούς και η αποτελεσματικότητά τους, αλλά και η βιωσιμότητα, εξαρτάται από την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Καθίσταται, λοιπόν, επιτακτική η ανάγκη για υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής από όλους, ως μια υπευθυνότητα στην οποία όλοι συμμετέχουν και όχι μόνο τα στελέχη που κατέχουν ηγετικές θέσεις (Blau, 1985).

Σε μια κοινωνία, η κουλτούρα σχετίζεται με την ιστορική παράδοση, με κοινωνικούς ιστούς και εκφράζεται με αξίες, σύμβολα και συμπεριφορές. Αντίστοιχα, σε μικρότερη κλίμακα, για το περιβάλλον μιας εταιρείας, οι όροι αυτοί αντιπροσωπεύουν τα «πιστεύω» της διοίκησης ως προς την κατεύθυνση και τις αρχές λειτουργίας αλλά και το «κλίμα», την αίσθηση που αποκτά κανείς όταν εργάζεται, συνεργάζεται ή απλώς έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση. Οι διοικήσεις των εταιρειών επιδιώκουν τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ της ομοιομορφίας και της προσαρμοστικότητας, διατηρώντας όμως τα βασικά γνωρίσματα που διακρίνουν τις αξίες, τον τρόπο συμπεριφοράς και τον τρόπο εργασίας των μελών τους.

Γενικότερα, η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, «πιστεύω», προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Αυτά τα πολιτισμικά στοιχεία μεταφέρονται στα νέα μέλη και τα διδάσκουν πως θα αντιλαμβάνονται, θα σκέπτονται και θα αισθάνονται μέσα στον οργανισμό. Η κουλτούρα, με άλλα λόγια, δείχνει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα μέσα στον οργανισμό και επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων.

## ABSTRACT

Organisations - Businesses today, operate in a competitive environment that is changing constantly and rapidly and their effectiveness but also their viability, depend on their ability to meet environmental requirements. So it becomes a pressing need to implement the business strategy by all, as a responsibility in which everyone is involved, not just the executives who hold leadership positions (Blau, 1985).

In a society, the culture is related with the historical tradition and social fabrics, and is expressed through values, symbols and behaviours. Similarly, in a smaller scale, the environment of a company, these conditions represent the "beliefs" of the management as to the direction and principles of operation, in conjunction with the "climate", the sense that one acquires when working, collaborates, or just run contact with the company. The management of the companies seek to maintain a balance between uniformity and adaptability, while keeping the main features that distinguish their values.

More generally, the organizational culture is a set of values, beliefs, standards, assumptions and thinking that all members of an organization accept. These cultural elements are transferred to the newcomers and taught how to perceive, to think and feel in the company. The culture, in other words, shows how things are done in the organization and affects the conduct and work performance of its members.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η οργανωσιακή κουλτούρα

## 1.1 Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση της έννοιας και λειτουργίας της οργανωσιακής κουλτούρας. Επιδιώκεται να αναδειχθεί η σημαντικότητα της έγκυρης και έγκαιρης διαπίστωσης του τύπου κουλτούρας ή υποκουλτούρας που επικρατεί σε μια επιχείρηση / οργανισμό και της κατάλληλης διαχείρισής της από τη διοίκηση προς όφελος της επιχείρησης. Τόσο οι απλοί εργαζόμενοι όσο και η ανώτερη διοίκηση μιας επιχείρησης απολαμβάνουν τα πολλαπλά οφέλη από τη ύπαρξη της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά (organizational behavior) είναι ένας χώρος μελέτης που αναπτύχθηκε στις αρχές του 1960 και ασχολείται με τη μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων στους οργανισμούς – επιχειρήσεις. Ο όρος κουλτούρα εισήχθη στην κοινωνική - πολιτισμική ανθρωπολογία πριν χρησιμοποιηθεί στην μελέτη των επιχειρήσεων (η «παιδεία» ίσως είναι η πλησιέστερη μετάφραση του όρου «culture» στην ελληνική). Η οργανωσιακή συμπεριφορά περιγράφει, εξηγεί, ερμηνεύει, προβλέπει και ελέγχει την ανθρώπινη συμπεριφορά, καθώς και των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον. Μεταξύ των θεωρητικών του μάνατζμεντ υπάρχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο συμφωνίας σχετικά με το πώς οδηγηθήκαμε στη μελέτη της «κουλτούρας των επιχειρήσεων». Αρχικά, η έννοια της κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε για να εξηγήσει τις διαφορές ανάμεσα στο αμερικανικό και το ιαπωνικό μάνατζμεντ. Η επιτυχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων έναντι των αμερικανών ανταγωνιστών τους αποδόθηκε στην ανάπτυξη μιας έντονα παρακινούμενης εργατικής δύναμης, αφοσιωμένης σε συγκεκριμένες αξίες και αντιλήψεις.

Η κουλτούρα, η παιδεία ή ακόμη και η νοοτροπία αποτελεί ένα θεμελιώδες συστατικό στοιχείο ενός οργανισμού, όπως άλλωστε και ενός ατόμου και μιας κοινωνίας. Για παράδειγμα, το Πανεπιστήμιο Πειραιά έχει μια κουλτούρα η οποία είναι διαφορετική από αυτήν της σχολής Ευελπίδων ή του Πανεπιστημίου Harvard. Ένα δημόσιο νοσοκομείο έχει διαφορετική κουλτούρα από αυτήν ενός ιδιωτικού. Η εταιρική κουλτούρα εκφράζεται ακόμη και στο πώς ντύνονται οι εργαζόμενοι, πώς είναι διαμορφωμένα τα γραφεία, ποιοι μπαίνουν πρώτοι στο ασανσέρ, δηλαδή αποτελεί έναν

κοινό, για όλους τους ανθρώπους της επιχείρησης, νοητικό πλαίσιο αναφοράς - προγραμματισμό για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα και τις ομάδες.

Βέβαια η συμπεριφορά όλων των φορέων εξαρτάται από οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές στο πέρασμα του χρόνου αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και διάρθρωσης της επιχείρησης, τον τρόπο εξουσίας των ανωτέρων, τον τρόπο απόδοσης ανταμοιβών και επιβολής κυρώσεων, τον τρόπο ελέγχου, το γενικό τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η μακρόπνοη εύρυθμη και επικερδής ανάπτυξή της. Η οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει μια δυναμική η οποία προσδίδει μια ζωντάνια σε αυτούς που καλούνται να την υπηρετήσουν αφού ταυτόχρονα είναι αυτοί που τη διαμορφώνουν και αυτοί δεν είναι άλλοι από το έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή εργαζόμενοι, στελέχη, μέτοχοι, επηρεαζόμενη από την πελατεία, τους ανταγωνιστές αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον (κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό).

Πρόκειται για μια διάσταση των επιχειρήσεων, η οποία, στο σύγχρονο περιβάλλον, θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Ασφαλώς η κουλτούρα είναι άυλη (intangible) και είναι επιδίωξη των μάνατζερ να την αποτυπώσουν, να τη μετρήσουν, ώστε να μπορεί να γίνει αντιληπτή (tangible), να κατανοηθεί, να αξιολογηθεί, να είναι εξελίξιμη και κατά συνέπεια να γίνει αποδοτική για τη συνολική αξία ενός οργανισμού.

Σε γενικά πλαίσια η κουλτούρα είναι ένα σύνολο βασικών αξιών, πεποιθήσεων και αντιλήψεων που τις ασπάζονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού ώστε μέσα από αυτήν να ενισχύεται η στρατηγική και η δομή που χρειάζεται αυτός ο οργανισμός για να επιτύχει στο περιβάλλον του. Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει την άγραφη, συναισθηματική πλευρά ενός οργανισμού. Όλοι μετέχουν σε αυτήν, αλλά κατά κανόνα περνά απαρατήρητη. Μόνο όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να εφαρμόσει νέες στρατηγικές ή προγράμματα που αντιβαίνουν προς τα πρότυπα και τις αξίες της βασικής κουλτούρας, γίνεται αντιληπτό το μέγεθος της δύναμής της.

*Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*

*Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι οι όροι οργανισμός, επιχείρηση και εταιρεία χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία ως ταυτόσημοι.*

## 1.2 Ορισμός και έννοια

Η ανθρώπινη φύση είναι αυτό που όλοι οι άνθρωποι έχουν κοινό. Αντιπροσωπεύει την ανθρώπινη ικανότητα των βιολογικών αναγκών, των αισθήσεων και των ενστίκτων για την επιβίωση. Η προσωπικότητα ενός ατόμου είναι το μοναδικό σύνολο πνευματικών χαρακτηριστικών του το οποίο δεν μπορεί να μοιράζεται με κανένα άλλο άτομο και βέβαια ούτε να ομοιάζει με αυτό.



**Σχήμα 1.** «Τρία επίπεδα μοναδικότητας στον προγραμματισμό του ανθρώπινου πνεύματος»  
**Hofstede, G. (1994)**

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι με πολλούς τρόπους συνδεδεμένη με τις κουλτούρες των ανθρώπων του ευρύτερου περιβάλλοντός του. Μια από τις πιο σημαντικές πηγές εξωτερικής επίδρασης στην κουλτούρα ενός οργανισμού εντοπίζεται μέσα στον οργανισμό και είναι οι εργαζόμενοί του. Βέβαια είναι δύσκολο να διακριθεί επακριβώς η οργανωσιακή κουλτούρα από την κουλτούρα του ευρύτερου περιβάλλοντος. Γενικότερα το κλίμα μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και αποτυπώνεται μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν τις οργανωτικές διαδικασίες. Βέβαια η συμπεριφορά των ανώτατων στελεχών παίζει πρωταρχικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας, ώστε στη συνέχεια οι εργαζόμενοι ως ξεχωριστές οντότητες να θέτουν τις δικές τους προτεραιότητες οι οποίες διαμορφώνουν το ευρύτερο κλίμα.

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν την κουλτούρα ενός οργανισμού με διάφορους τρόπους: με τυπικότητες (για παράδειγμα αν μπορούν να μιλούν στον προϊστάμενό τους στον ενικό) ή με υλικά σύμβολα (που μπορεί να είναι τα αυτοκίνητα που παρέχονται

από την εταιρεία στα υψηλόβαθμα στελέχη, η διαμόρφωση του εργασιακού χώρου ή η διαφορά στην επίπλωση των γραφείων). Όλα αυτά υποδηλώνουν τη σημασία που έχει κάθε εργαζόμενος για την εταιρεία και καθορίζουν εν μέρει, τη συμπεριφορά των υπολοίπων μελών απέναντί του.

Η γλώσσα που χρησιμοποιείται στον οργανισμό είναι επίσης, μια εκδήλωση της κουλτούρας του. Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο γράφουν και μιλούν οι εργαζόμενοι, είτε μεταξύ τους είτε με τους πελάτες, ή ακόμα και τα συνθήματα που χρησιμοποιούν, αντανακλούν την κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού και συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας ιδιαίτερης επικοινωνίας, κοινής για όλους τους εργαζόμενους (για παράδειγμα προσφωνώντας ο ένας τον άλλο συνάδελφε / ισσα).

Ακόμη οι εκδηλώσεις εορτασμού διαφόρων γεγονότων ή οι ανεπίσημες συναντήσεις και συγκεντρώσεις είναι, επίσης, σημαντικό μέρος της κουλτούρας του οργανισμού και ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να τις χρησιμοποιήσει, τόσο για να στείλει «μηνύματα» στους εργαζόμενους όσο και για να ενδυναμώσει τις σχέσεις ανάμεσά τους. Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς για όλους τους ανθρώπους της επιχείρησης ως προς τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα και τις ομάδες.

Όλα αυτά εκφράζονται με κανόνες, οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινή πρακτική. Οι κανόνες είναι προσδοκίες σχετικά με το ποιες είναι οι κατάλληλες ή ακατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές. Είναι κοινωνικώς διαμορφωμένα πρότυπα που μας βοηθούν να ερμηνεύσουμε και να αξιολογήσουμε ποιες είναι κατάλληλες και ποιες ακατάλληλες συμπεριφορές.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί, ίσως, την πιο δύσκολη ως προς τον εννοιολογικό της προσδιορισμό, έννοια της οργάνωσης. Αποτελεί συλλογικό φαινόμενο, λόγω του ότι είναι κατά το ελάχιστο κοινή μεταξύ ατόμων που δρουν στο ίδιο κοινωνικό περιβάλλον. Η κουλτούρα μαθαίνεται και δεν κληρονομείται, δηλαδή προέρχεται από το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου και όχι από τα γονίδιά του.

Είναι γεγονός ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν έχει έναν κοινά αποδεκτό ορισμό. Ακολουθούν ορισμένοι αντιπροσωπευτικοί ορισμοί που έχουν διατυπωθεί.

- **J. C. Spender:** Ένα σύστημα αξιών κοινών για τα μέλη του οργανισμού.

- **Elliot Jacques:** Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι ο συνήθης και πιο παραδοσιακός τρόπος σκέψης και πράξης, ο οποίος σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό είναι κοινός μεταξύ όλων των μελών της και τον οποίο πρέπει να μάθουν τα νέα μέλη της, προκειμένου να γίνουν αποδεκτά από αυτή.
- **Andrew Pettigrew:** Η κουλτούρα είναι ένα σύστημα από σημασίες που έχουν γίνει δημόσια και συλλογικά αποδεκτές που λειτουργούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο για μια ορισμένη ομάδα. Αυτό το σύστημα εννοιών, όρων, φορμών, κατηγοριών και εικόνων αντικατοπτρίζει τη συνολική κατάσταση στα άτομα της ίδιας ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του.
- **Ouchi, Pascal & Athos:** Ένα σύνολο συμβόλων, τελετουργιών και μύθων που επικοινωνούν τις υφιστάμενες αξίες και πιστεύω ενός οργανισμού στους εργαζόμενούς τους. Δηλαδή, η κουλτούρα είναι η φιλοσοφία που καθοδηγεί μια οργάνωση προς την πολιτική της απέναντι στους εργαζόμενους ή τους πελάτες.
- **Caren Siehl and Joanne Martin:** Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί η κόλλα που συνδέει έναν οργανισμό μέσω ενός κοινού μοντέλου εννοιών. Η κουλτούρα εστιάζει στις αξίες, στα πιστεύω και στις προσδοκίες που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού.
- **Harrison Trice and Janice Beyer:** Οι κουλτούρες είναι συλλογικά φαινόμενα τα οποία ενσωματώνουν τις αντιδράσεις των ατόμων στις αβεβαιότητες και στο χάος τα οποία είναι αναπόφευκτα στην ανθρώπινη ζωή. Αυτές οι αντιδράσεις εντάσσονται σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη είναι η *ουσία* της κοινής κουλτούρας, ένα σύστημα πιστεύω που ονομάζεται ιδεολογίες. Η δεύτερη είναι *μορφές κουλτούρας* - παρατηρούμενες οντότητες που περιλαμβάνουν ενέργειες μέσω των οποίων τα μέλη μιας κουλτούρας εκφράζονται, επιβεβαιώνουν και επικοινωνούν την ουσία της κουλτούρας μεταξύ τους.

Όλοι αυτοί οι ορισμοί φωτίζουν την έννοια της κουλτούρας, αλλά μόνο από μια πλευρά.

Ο πιο πλήρης ο ορισμός θα μπορούσε να θεωρηθεί αυτός το **Edgar Schein (1985)**:

«Η κουλτούρα περιλαμβάνει ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που μια συγκεκριμένη ομάδα έχει επινοήσει, ανακαλύψει ή αναπτύξει στη διαδικασία προσαρμογής της στο εξωτερικό περιβάλλον ή / και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, και οι οποίες έχουν επεξεργαστεί αποδοτικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ορθές και αξιόπιστες γι' αυτό να διδάσκονται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντίληψης, κατανόησης και αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων. Με την έννοια αυτή μια κουλτούρα δεν είναι σωστή ή λάθος και δεν αφορά μόνο άτομα αλλά ομάδες, αποτελώντας στοιχείο περιορισμού και διατήρησης. Πρακτικά, είναι «οι κανόνες του παιχνιδιού» σε μια οργάνωση, τα «νήματα» που πρέπει ένας νεοφερμένος να μάθει να ελέγχει αν επιθυμεί να επιβιώσει μέσα στον οργανισμό».

Οι παραπάνω ορισμοί αποκαλύπτουν πόσο σημαντική είναι η γνώση της έννοιας του «κοινού» στην ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας.

### 1.3 Ιδιότητες

Είναι ευρέως διαδεδομένη η άποψη – κυρίως μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων – ότι η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας συνδέεται με καλύτερες επιδόσεις. Η ισχύς μιας κουλτούρας μπορεί να περιγραφεί μέσω των τριών βασικών ιδιοτήτων της (κατά τον Kilman): πρώτον, η έκτασή της, η ιδιότητα αυτή εκφράζει το πόσο η κουλτούρα είναι διαδεδομένη και κοινή σε όλα τα μέλη του οργανισμού, πόσο την έχουν αφομοιώσει. Δηλαδή, σε τι εύρος είναι αποδεκτές οι κοινές αξίες, αρχές, πιστεύω, έννοιες και κατά συνέπεια, στάσεις και συμπεριφορές σε όλους τους εργαζόμενους. Δεύτερη βασική ιδιότητα της κουλτούρας είναι η έντασή της. Δηλαδή, ο βαθμός αποδοχής της και η πίεση που ασκούν οι νόρμες της. Πόσο βαθιά πιστεύουν οι εργαζόμενοι στις αξίες που εκφράζονται από την κουλτούρα της επιχείρησης ασκώντας επίδραση και καθορίζοντας τις αποφάσεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους. Τρίτη ιδιαίτερα σημαντική ιδιότητα είναι η καταλληλότητά της. Δηλαδή, σε ποιο βαθμό το περιεχόμενό της συμβάλλει ή δε συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης. Δηλαδή, αν ωθούνται τα

μέλη να κινηθούν προς τη ίδια ή αντίθετη κατεύθυνση από την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Μια κουλτούρα είναι ισχυρή όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ισχυρή πίεση και δέσμευση να ακολουθούν – εφαρμόζουν στην πράξη, χωρίς παρεκκλίσεις, τις αξίες, τα πιστεύω και τους άτυπους κανόνες της εταιρικής κουλτούρας. Αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό, διότι σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις δεν χρειάζονται πλέον τις γραφειοκρατικές μεθόδους ελέγχου και επίβλεψης.

Εκτός των αναφερθέντων τριών ιδιοτήτων της κουλτούρας, υπάρχει ευρεία διαπίστωση για τρία ακόμη σημαντικά χαρακτηριστικά:

- Η κουλτούρα είναι επίκτητη έννοια και όχι έμφυτη.
- Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλοεξαρτώμενες.
- Είναι κοινή, ασπαζόμενη από όλα τα μέλη μιας ομάδας.

Αυτές οι ιδιότητες είναι σημαντικές από την άποψη ότι επιδρούν στην αλλαγή μιας κουλτούρας και στον τρόπο που μπορεί κανείς να επιδράσει πάνω σε μια ήδη σχηματισμένη και «λειτουργούσα κουλτούρα».

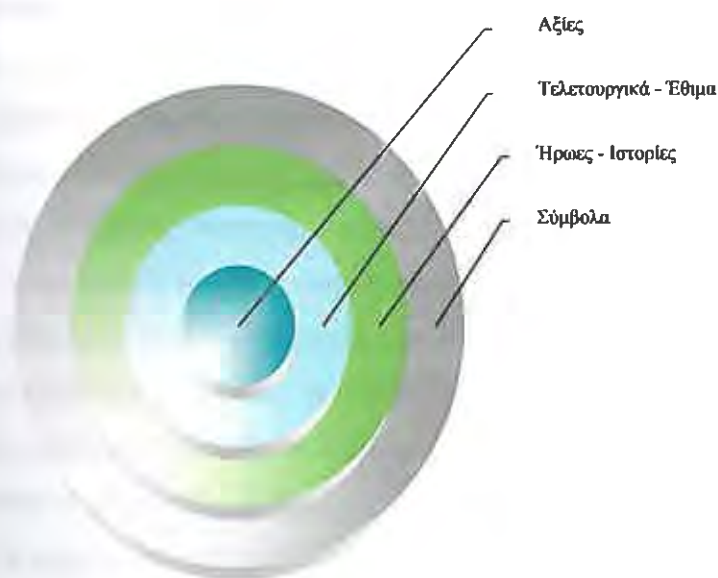
Σχετικά με την έννοια της κουλτούρας, είναι χρήσιμο να διευκρινιστεί ότι η ύπαρξη μιας ενιαίας οργανωσιακής κουλτούρας σε μια επιχείρηση δεν αποκλείει την ταυτόχρονη ύπαρξη διαφοροποιήσεων σε ορισμένα στοιχεία της κουλτούρας που υπάρχει μεταξύ των διαφορετικών οργανωτικών μονάδων της. Για παράδειγμα, στο οικονομικό τμήμα μπορεί να αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο της κουλτούρας η έμφαση στη λεπτομέρεια και στην ακρίβεια αποτύπωσης των δεδομένων, ενώ στο τμήμα πωλήσεων, η έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στο τμήμα παραγωγής η έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος. Πρόκειται ουσιαστικά για διαφοροποιήσεις που συνδέονται με το έργο και τις λειτουργίες της κάθε οργανωτικής μονάδας. Όμως, αυτές οι διαφοροποιήσεις είναι συμβατές με το στοιχείο υψηλή ποιότητα της κουλτούρας. Συνεπώς, εκτός της εταιρικής κουλτούρας που αφορά το σύνολο της επιχείρησης, σημαντική είναι και η έννοια της υπό-κουλτούρας που εκφράζει τις διαφοροποιημένες κουλτούρες, που είναι συμβατές με την εταιρική κουλτούρα, αλλά που μπορεί και πρέπει να υπάρχουν σε οργανωτικές μονάδες, ιεραρχικά επίπεδα, γεωγραφικές περιοχές κλπ. ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.

Οι ισχυρές κουλτούρες «δουλεύουν» στο αφανές επίπεδο και εξασκούν μεγαλύτερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο στη συμπεριφορά και τα πιστεύω των

ανθρώπων. Όμως οι οργανισμοί θα πρέπει ταυτόχρονα και να ανησυχούν. Μια ισχυρή κουλτούρα είναι ενδεχομένως επιθυμητή, αλλά μόνο όταν κρίνεται ότι ταιριάζει με τους στόχους της επιχείρησης. Και οι ισχυρές κουλτούρες αλλάζουν δύσκολα, μόνο όταν χρειαστεί να αλλάξουν.

#### 1.4 Μέσα διάδοσης και επίπεδα

Ακολουθώς στο παρουσιάζονται τέσσερις όροι σαν φλούδες ενός κρεμμυδιού που είναι τα μέσα διάδοσης της κουλτούρας.



Σχήμα 2. «Το διάγραμμα του κρεμμυδιού: διαφορετικά επίπεδα εκδηλώσεων της κουλτούρας» Hofstede, G. (1994)

Τα σύμβολα (symbols) είναι λέξεις, κινήσεις, εικόνες ή αντικείμενα που μεταφέρουν ένα ιδιαίτερο νόημα το οποίο είναι κατανοητό μόνο μεταξύ αυτών που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα. Οι λέξεις μιας γλώσσας ή μια διάλεκτος ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν μια συγκεκριμένη φράση, ένα σλόγκαν, μια μεταφορά ή κάποια άλλη μορφή λεκτικής διατύπωσης για να μεταδώσουν ένα ειδικό μήνυμα στους εργαζόμενους. Τα σλόγκαν μπορούν εύκολα να γίνουν αντιληπτά και να επαναληφθούν από τους εργαζόμενους και από τους πελάτες της εταιρείας. Νέα σύμβολα δημιουργούνται εύκολα και παλιά εξαφανίζονται. Σύμβολα μιας κουλτούρας συχνά αντιγράφονται με ευκολία από άλλες. Αυτοί είναι και οι λόγοι για τους οποίους τα σύμβολα βρίσκονται στο εξωτερικό, πιο επιφανειακό επίπεδο του

«κρεμμυδιού». Το σύμβολο είναι κάτι που αντιπροσωπεύει κάτι άλλο. Από μια άποψη, οι τελετές, οι ιστορίες, τα σλόγκαν και οι τελετουργίες είναι σύμβολα βαθύτερων αξιών ενός οργανισμού. Ένα άλλο σύμβολο είναι κάποιο υλικό αντικείμενο του οργανισμού καθώς διαθέτουν ισχύ επειδή εστιάζουν την προσοχή σε κάποιο συγκεκριμένο πράγμα.

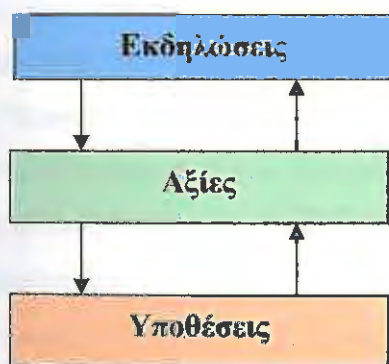
Οι ήρωες (heroes) είναι άτομα, εν ζωή ή αποθανόντα, πραγματικά ή φανταστικά, τα οποία κατέχουν χαρακτηριστικά που αναγνωρίζονται ιδιαίτερα από την κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς, ανακηρύσσονται ήρωες και ηρώιδες που συμβολίζουν σημαντικές πεποιθήσεις και ενέργειες. Οι ιστορίες είναι αφηγήσεις που στηρίζονται σε πραγματικά γεγονότα και τις οποίες συχνά συζητούν οι εργαζόμενοι του οργανισμού και διηγούνται σε νέους εργαζόμενους για να τους ενημερώσουν για τον οργανισμό. Πολλές ιστορίες αφορούν ήρωες της εταιρείας που παίζουν ρόλο προτύπου ή ιδεώδους για την εξυπηρέτηση κανόνων και αξιών της κουλτούρας. Μερικές ιστορίες θεωρούνται θρύλοι επειδή τα γεγονότα είναι μεν ιστορικά αλλά μπορεί να έχουν διανοηστεί με φανταστικές λεπτομέρειες. Άλλες ιστορίες είναι οι μύθοι, που είναι μεν σύμφωνοι με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού, αλλά δεν υποστηρίζονται από γεγονότα. Οι ιστορίες κρατούν ζωντανές τις βασικές αξίες του οργανισμού και διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα αντιλαμβάνονται την κατάσταση με τον ίδιο τρόπο.

Τα τελετουργικά (rituals) είναι συλλογικές δραστηριότητες οι οποίες μέσα σε μια κουλτούρα θεωρούνται ως κοινωνικά απαραίτητα. Οι τρόποι χαιρετισμού και ένδειξης σεβασμού στους άλλους, οι κοινωνικές και θρησκευτικές τελετές, αποτελούν μερικά παραδείγματα. Πολλές από τις επιχειρηματικές και πολιτικές συναντήσεις που προγραμματίζονται, φαινομενικά, για συνήθειες λόγους, εξυπηρετούν κυρίως τους σκοπούς των τελετουργικών. Οι μάνατζερ μπορούν να καθιερώσουν έθιμα και τελετουργίες για να δείξουν με θεαματικό τρόπο τι έχει αξία για την εταιρεία. Αυτές είναι ειδικές περιπτώσεις που ενισχύουν ειδικές αξίες και δημιουργούν δεσμό ανάμεσα στα άτομα ώστε να αντιλαμβάνονται κάτι με τον ίδιο τρόπο. Υπάρχουν τέσσερα είδη τελετών που εμφανίζονται σε οργανισμούς. Οι τελετουργίες διέλευσης διευκολύνουν τη μετάβαση των εργαζομένων προς νέους κοινωνικούς ρόλους. Οι τελετουργίες ενίσχυσης δημιουργούν ισχυρότερες κοινωνικές ταυτότητες και αυξάνουν το κύρος των εργαζομένων. Οι τελετουργίες ανανέωσης αντικατοπτρίζουν τις ενέργειες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που βελτιώνουν τη λειτουργία του οργανισμού. Οι τελετουργίες

ενσωμάτωσης δημιουργούν κοινούς δεσμούς και αισθήματα ευεξίας για τους εργαζόμενους και αυξάνουν την αφοσίωσή τους.

Η καρδιά της κουλτούρας, σύμφωνα με το διάγραμμα, είναι οι αξίες (values). Οι αξίες είναι από τα πρώτα «πράγματα» που μαθαίνει ένα παιδί μέσα στην οικογένεια, γαλουχείται και υποσυνείδητα τα ενστερνίζεται. Σύμφωνα με έρευνες ψυχολόγων τα περισσότερα παιδιά διαμορφώνουν το δικό τους σύστημα αξιών στην ηλικία των δέκα ετών. Μετά την ηλικία αυτή αλλαγές στις αξίες είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν. Για το λόγο αυτό δε μπορεί να γίνει ανάλυση των αξιών, παρά μόνο να υπονοηθούν από τον τρόπο που οι άνθρωποι αντιδρούν κάτω από ποικίλες καταστάσεις που βιώνουν στα διάφορα επίπεδα της ζωής τους. (Hofstede, G. 1994)

Σύμφωνα με μία άλλη θεωρία, του κοινωνικού ψυχολόγου Edgar Schein η κουλτούρα διακρίνεται από τρεις διαστάσεις-επίπεδα: τις υποθέσεις (assumptions), τις αξίες (values) και τις εκδηλώσεις (artifacts).



Ορατές και αναγνωρίσιμες, αλλά συχνά μη αποκρυπτογραφίσιμες

Υψηλότερο επίπεδο αναγνωρισιμότητας, μεγαλύτερη ορατότητα

Μη ορατές και υποσυνείδητες

Σχήμα 3. «Τα τρία επίπεδα κουλτούρας σύμφωνα με τη θεωρία του Schein», Hatch J, (1997)

Οι υποθέσεις (assumptions) αντιπροσωπεύουν αυτό που τα μέλη ενός οργανισμού πιστεύουν ως αληθινό / πραγματικότητα. Δεν είναι εύκολο να αναγνωριστούν, γιατί είναι ως προς το μεγαλύτερο μέρος τους μη προσβάσιμες από τη συνείδηση και λαμβάνονται ως δεδομένες. Οι βασικές υποθέσεις είναι αντιδράσεις ασυνείδητες και ουσιαστικά προσδιορίζουν τον τρόπο που τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται τα πράγματα. (Mullins, J. L., 1999)

Οι αξίες (values) αντιπροσωπεύουν τόσο προτιμήσεις σχετικά με εναλλακτικά αποτελέσματα όσο και τα μέσα για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων (Parker, R. I.

and Bradley, L., 2000). Είναι κοινωνικές αρχές, στόχοι και πρότυπα μιας κουλτούρας προκειμένου αυτή να έχει κάποια αξία. Προσδιορίζουν αυτά για τα οποία τα μέλη μιας ομάδας ενδιαφέρονται, όπως για τη δημοκρατία, την ελευθερία, την παράδοση, την ευμάρεια ή την πίστη. Οι αξίες αποτελούν τη βάση των κρίσεων αναφορικά με το τι είναι καλό ή τι είναι λάθος και γι' αυτό αναφέρονται και ως ηθική ή κώδικας ηθικής. Επειδή λοιπόν οι αξίες χρησιμοποιούνται ως πρότυπα για την πραγματοποίηση ηθικών κρίσεων, συνδέονται συχνά με έντονα συναισθήματα. Είναι πιο συνειδητές από τις υποθέσεις, όμως δε βρίσκονται πρώτες στο μυαλό των ατόμων. Εντούτοις, τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν αρκετά εύκολα να αναγνωρίσουν τις αξίες τους και ιδιαίτερα όταν κάποιος προσπαθήσει να μεταβάλλει σε βάθος την κουλτούρα τους (Hatch, J. M., 1997). Η κουλτούρα του οργανισμού έχει ισχυρό αντίκτυπο στην ατομική ηθική επειδή καθοδηγεί τους εργαζόμενους προς τη λήψη καθημερινών αποφάσεων. Όταν η κουλτούρα στηρίζει τις ατασθαλίες, είναι πιο εύκολο να παρασυρθούν οι εργαζόμενοι.

Οι εκδηλώσεις (artifacts), σύμφωνα πάντα με τον Schein, είναι οι ορατές, απτές ενδείξεις της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα στα πλαίσια των νορμών, των υποθέσεων και των αξιών μιας κουλτούρας. Περιλαμβάνουν τελετουργικά, σλόγκαν, παραδόσεις και μύθους. Παραδείγματα απτών, προφορικών και συμπεριφορικών εκδηλώσεών τους αποτελούν: τα υλικά αντικείμενα, η εμφάνιση, τα κτήρια και ο διάκοσμος, οι ιστορίες, οι ήρωες, τα υποκοριστικά, τα μοντέλα επικοινωνίας, οι ανταμοιβές, οι τελετές κλπ. Τα μέλη μιας κουλτούρας πιθανόν να μη γνωρίζουν τις εκδηλώσεις της κουλτούρας τους, αλλά αυτές είναι δυνατό να αναγνωριστούν άμεσα από τον καθένα. Από την πλευρά του ερευνητή, οι εκδηλώσεις είναι τα πιο προσβάσιμα από όλα τα στοιχεία της κουλτούρας.

### 1.5 Σχηματισμός

Η κουλτούρα μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης είναι αποτέλεσμα εξελικτικής πορείας και μάθησης.

Σχετικά με τον τρόπο που δημιουργείται η οργανωσιακή κουλτούρα, ο Mullins, J. L., (2000), αναφέρει τα εξής: Η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου και σε συνάρτηση με ένα πολύπλοκο σύστημα παραγόντων. Είναι δυνατό, λοιπόν, να αναφερθεί ένα σύνολο κύριων παραγόντων που πιθανότατα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτοί περιλαμβάνουν: την

ιστορία, την κύρια δραστηριότητα και τεχνολογία της επιχείρησης, τους στόχους της, το μέγεθός της, την τοποθεσία της, τη διοίκηση και το προσωπικό, το περιβάλλον της.

**Ιστορία:** Ο λόγος και ο τρόπος με τον οποίο και για τον οποίο διαμορφώθηκε αρχικά ο οργανισμός, η ηλικία του, η φιλοσοφία και οι αξίες των ιδιοκτητών και πρώτων στελεχών του επηρεάζουν την κουλτούρα του, διότι τα άτομα αυτά συχνά χαρακτηρίζονται ως δυναμικές προσωπικότητες, με δυνατές αξίες και ξεκάθαρο όραμα για τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού (Greenberg, J. and Baron, A. R., 2000). Επιπλέον, ένα σημαντικό γεγονός στην ιστορία του οργανισμού, όπως μια συγχώνευση ή μια εξαγορά, μια αναδιοργάνωση, μια αλλαγή της ανώτατης διοίκησης, είναι δυνατό να επιφέρουν αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού.

**Κύρια δραστηριότητα και τεχνολογία:** Η φύση της δραστηριότητας ενός οργανισμού καθώς και η κύρια λειτουργία του έχουν σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της κουλτούρας του. Αυτή η κύρια λειτουργία του οργανισμού περιλαμβάνει την ποικιλία και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τη σημαντικότητα της φήμης του και τον τύπο των πελατών του. Η κύρια λειτουργία ενός οργανισμού θα καθορίσει και τη φύση των τεχνολογικών διεργασιών και μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν, πράγμα το οποίο στη συνέχεια επηρεάζει τη δομή και την κουλτούρα.

**Στόχοι:** Η επιδίωξη του κέρδους για μια επιχείρηση, δεν είναι επαρκές κριτήριο της αποτελεσματικότητας της διοίκησής της. Ένας οργανισμός πρέπει να εστιάζει στους στόχους όλων των κύριων περιοχών της λειτουργίας του. Ο συνδυασμός αυτών των στόχων και των συνεπαγόμενων στρατηγικών, για την επίτευξή τους, επηρεάζει την κουλτούρα της επιχείρησης.

**Μέγεθος:** Συνήθως οι μεγαλύτεροι οργανισμοί έχουν πιο τυπικές δομές και κουλτούρες. Τα μεγάλα μεγέθη είναι δυνατό να οδηγήσουν σε ξεχωριστά τμήματα και πιθανώς σε διακριτές λειτουργίες. Κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλέσει δυσκολίες στην επικοινωνία και διατμηματικούς ανταγωνισμούς κατά την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικού συντονισμού. Μια ξαφνική επέκταση ή μείωση του μεγέθους και του ρυθμού ανάπτυξης της επιχείρησης καθώς και οι συνεπαγόμενες αλλαγές στο προσωπικό θα επηρεάσουν τη δομή και την κουλτούρα της.

**Τοποθεσία:** Η γεωγραφική περιοχή και τα φυσικά χαρακτηριστικά του τόπου εγκατάστασης μιας επιχείρησης είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην κουλτούρα της. Για παράδειγμα, το αν μια επιχείρηση θα βρίσκεται σε μια ήσυχη

επαρχιακή πόλη ή σε ένα πολυσύχναστο εμπορικό κέντρο. Αυτό είναι δυνατό να επηρεάσει τόσο τον τύπο των πελατών της όσο και τους εργαζόμενους που θα απασχοληθούν στην εταιρεία. Επιπλέον, είναι πιθανό να επηρεαστεί και η φύση των υπηρεσιών που θα προσφέρονται αλλά και οι ευκαιρίες ανάπτυξής της.

**Διοίκηση και προσωπικό:** Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται μέσα από την επαφή μεταξύ ομάδων ατόμων και εντός του οργανισμού. Σε ένα μεγάλο βαθμό η κουλτούρα εμπεριέχει κοινά αποδεκτές, από τα μέλη του οργανισμού, ερμηνείες γεγονότων και ενεργειών. Έτσι, όλα τα μέλη του οργανισμού συμμετέχουν στη διαμόρφωση της κύριας οργανωσιακής κουλτούρας, άσχετα με το ποια θα επιθυμούσε η ανώτατη διοίκηση να είναι αυτή. Επίσης, η κουλτούρα προσδιορίζεται από τη φύση του προσωπικού που απασχολείται στην επιχείρηση και το βαθμό στον οποίο αποδέχεται τη φιλοσοφία και τις πολιτικές της διοίκησης. Μια ακόμα σημαντική επίδραση προκύπτει και από τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της αντίληψης που έχουν για αυτήν οι εργαζόμενοι.

**Περιβάλλον:** Προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ένας οργανισμός, πρέπει να αντιδρά στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός δραστηριοποιείται σε ένα δυναμικό περιβάλλον, απαιτείται να έχει δομή και κουλτούρα ευαίσθητες και προσαρμοστικές στην αλλαγή. Μια οργανική δομή είναι πιθανότερο να αντιδρά αποτελεσματικά σε νέες ευκαιρίες, προκλήσεις, ρίσκα και περιορισμούς που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Pettigrew αποδίδει μεγάλο μέρος της κουλτούρας στον ιδρυτή του οργανισμού, ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία συμβόλων, ιδεολογίας, δοξασιών και τελετουργιών, ακόμη και μύθων. Ο Selznick μιλάει για τις διαδικασίες ενσωμάτωσης αξιών σε οργανωτικές δομές μέσα από προσδιορισμό της αποστολής, τα προγράμματα, τον τρόπο αξιολόγησης. Ο Schein υπογραμμίζει ότι υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις γύρω από το σχηματισμό της κουλτούρας και συνοψίζει τρία ρεύματα στη θεωρία που συμβάλλουν το καθένα από τη σκοπιά του στην εξήγηση του πώς σχηματίζεται μια κουλτούρα. Πρόκειται για την ψυχοδυναμική θεωρία (δυναμική των ομάδων), τη θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και τη θεωρία μάθησης. Ο Kilman εξηγεί ότι ενώ στη αρχή η κουλτούρα δομείται γύρω από «κρίσιμα περιστατικά», μετά αποκτά ταυτότητα μόνη της και εμφανίζεται σαν μια χωριστή μεταβλητή / γνώρισμα της οργάνωσης.

Συμπερασματικά, μολονότι οι ιδέες που αποτελούν τμήμα της κουλτούρας μπορούν να προέρχονται από οπουδήποτε μέσα στον οργανισμό, η κουλτούρα ενός οργανισμού αρχίζει κατά κανόνα με έναν ιδρυτή ή έναν αρχικό ηγέτη που διατυπώνει και εφαρμόζει συγκεκριμένες ιδέες και αξίες ως όραμα, φιλοσοφία ή επιχειρησιακή στρατηγική. Όταν οι ιδέες και οι αξίες αυτές οδηγήσουν στην επιτυχία θεσμοποιούνται και προκύπτει μια οργανωσιακή κουλτούρα που αντικατοπτρίζει το όραμα και τη στρατηγική του ιδρυτή ή του ηγέτη.

## 1.6 Ο ρόλος και οι λειτουργίες

Σχετικά με το ρόλο και τις λειτουργίες της κουλτούρας στην επιχείρηση ο Greenberg, J., (2000), υποστηρίζει ότι : «η κουλτούρα ενός οργανισμού περιγράφει το τμήμα του εσωτερικού περιβάλλοντος του που ενσωματώνει ένα σύνολο υποθέσεων, πεποιθήσεων και αξιών τις οποίες τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται και χρησιμοποιούν στις δραστηριότητές τους. Η κουλτούρα είναι δυνατό να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ερμηνεύουν τα διάφορα γεγονότα ή ακόμα να επιδρά στα οργανωσιακά και επικοινωνιακά μοντέλα της επιχείρησης. Επίσης, η κουλτούρα αναφέρεται σε κοινές έννοιες ή ερμηνείες μοναδικές για τα μέλη του οργανισμού. Για τους λόγους αυτούς τα στελέχη λαμβάνουν υπόψη την κουλτούρα σε ποικίλες δραστηριότητες και βασίζονται σε αυτή για να :

- Υποστηρίζουν την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού
- Προδιαγράφουν αποδεκτούς τρόπους αλληλεπίδρασης μεταξύ στελεχών και εξωτερικών παραγόντων όπως π.χ. μέτοχοι, πελάτες, κράτος
- Λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό
- Θέτουν κριτήρια απόδοσης. Οι μάνατζερ και το λοιπό προσωπικό είναι δυνατό να αξιολογηθούν στη βάση της ικανότητάς τους να ικανοποιήσουν πρότυπα σύμφωνα με την κουλτούρα της επιχείρησης
- Προσδιορίζουν τη φύση των διαπροσωπικών σχέσεων που είναι αποδεκτές από την επιχείρηση
- Επιλέγουν τα κατάλληλα στυλ διοίκησης

Είναι φυσικό η κουλτούρα ενός οργανισμού να παρέχει το αίσθημα ταυτότητας στα μέλη του. Όσο σαφέστερα προσδιορίζονται οι κοινές αντιλήψεις και αξίες ενός

οργανισμού τόσο στενότερη είναι η σύνδεση των εργαζομένων με την αποστολή της εταιρείας και τόσο σημαντικότεροι αισθάνονται για την πορεία της καθώς οι άνθρωποι έχουν δυσκολία στο να σκεφτούν πέρα από το ίδιο συμφέρον. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η αφοσίωση των ατόμων στο όραμα του οργανισμού και η αίσθηση ότι αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου και καλά ορισμένου συνόλου. Ουσιαστικά η κουλτούρα καθοδηγεί τις πράξεις των εργαζομένων, αποσαφηνίζοντας τι πρέπει να γίνεται κάτω από συγκεκριμένες, κάθε φορά, συνθήκες. Υπό αυτή την έννοια, παρέχεται σταθερότητα στη συμπεριφορά ενός ατόμου σε διαφορετικές καταστάσεις και διαφορετικών ατόμων στις ίδιες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Edgar Schein η κουλτούρα παρουσιάζει συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτές τις διακρίνει σε εκείνες που διευθετούν θέματα προσαρμογής και επιβίωσης στο εξωτερικό περιβάλλον και σε εκείνες που διευθετούν ζητήματα εσωτερικής ολοκλήρωσης. Η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει την επίτευξη των στόχων και την αντιμετώπιση εξωγενών παραγόντων.

Τα μέλη ενός οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζουν την αληθινή αποστολή του οργανισμού, ώστε να κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο συμμετέχουν στην επίτευξή της μέσω της αλληλεπίδρασής τους με αυτόν. Κάθε ομάδα ατόμων σε έναν οργανισμό τείνει να α) διαχωρίζει τις σημαντικές από τις ασήμαντες εξωτερικές δυνάμεις, β) να αναπτύσσει τρόπους για τη μέτρηση των επιτευγμάτων τους και γ) να εφευρίσκει λόγους για τους οποίους οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται. Τέλος, ως προς την αντιμετώπιση της εξωτερικής πραγματικότητας και την προσαρμογή σε αυτήν, τα άτομα πρέπει να αναπτύξουν αποδεκτούς τρόπους πληροφόρησης, των εξωτερικών παρατηρητών, σχετικά με το πόσο καλοί είναι στη δουλειά τους και δεύτερον, να μάθουν να παραδέχονται την αποτυχία τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει απαντήσεις και σε θέματα εσωτερικής ολοκλήρωσης, η οποία αφορά στη δημιουργία συλλογικής ταυτότητας, στην εύρεση μεθόδων αποτελεσματικής συνεργασίας και συνύπαρξης. Η διαδικασία αυτή, ξεκινά με τη δημιουργία μιας μοναδικής ταυτότητας, δηλαδή κάθε ομάδα ατόμων και κάθε υποκουλτούρα αναπτύσσει ένα είδος μοναδικού ορισμού για τον εαυτό της. Στη συνέχεια, μέσω διαλόγου και αλληλεπιδράσεων, τα μέλη του οργανισμού αρχίζουν να χαρακτηρίζουν τον κόσμο τους, άλλοτε ως σφυρηλατήσιμο ή άκαμπτο και άλλοτε γεμάτο ευκαιρίες ή απειλητικό.

Υπάρχουν τρία σημαντικά ζητήματα σχετικά με την ομαδική εργασία που αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων τα οποία υιοθετούν μια συγκεκριμένη κουλτούρα: 1) ο προσδιορισμός του ποιος είναι μέλος της ομάδας και ποιος όχι, 2) ο καθορισμός αποδεκτών ή μη συμπεριφορών και 3) ο διαχωρισμός των φίλων από τους εχθρούς (Schermerhorn, R. J. Jr., etl., 1981, 1985, 1988, 1991, 1994).

#### **A. Λειτουργίες της κουλτούρας αναφορικά με θέματα εξωτερικής προσαρμογής και επιβίωσης**

- 1. Αποστολή και στρατηγική:** αποκτάται κοινή αντίληψη της κύριας αποστολής, των πρωτευόντων διαδικασιών, των έκδηλων ή μη λειτουργιών της επιχείρησης.
- 2. Στόχοι:** αναπτύσσεται κοινή αντίληψη των στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί προκύπτουν από την κύρια αποστολή της.
- 3. Μέσα:** αναπτύσσεται κοινή αντίληψη των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, όπως, η οργανωσιακή δομή, το σύστημα ανταμοιβών και εξουσίας.
- 4. Μέτρηση:** αναπτύσσεται κοινή αντίληψη των κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση του πόσο καλά η ομάδα τα καταφέρνει στην επίτευξη των στόχων της, όπως, το σύστημα πληροφοριών και ελέγχου.
- 5. Διόρθωση:** αναπτύσσεται κοινή αντίληψη για τις απαραίτητες διορθωτικές στρατηγικές που πρέπει να εφαρμοστούν στην περίπτωση που οι στόχοι δεν επιτευχθούν.

#### **B. Λειτουργίες της κουλτούρας αναφορικά με θέματα εσωτερικής ολοκλήρωσης**

- 1. Κοινή γλώσσα και κώδικες επικοινωνίας:** αν τα μέλη ενός οργανισμού δεν μπορούν να επικοινωνήσουν και να συνεννοηθούν, τότε είναι αδύνατος ο σχηματισμός ομάδας.
- 2. Όρια ομάδας και κριτήρια αποδοχής ή αποκλεισμού:** αναπτύσσεται κοινή αντίληψη του ποιος είναι εντός και ποιος εκτός των ορίων της ομάδας και ποια κριτήρια που καθορίζουν την αποδοχή κάποιου στην ομάδα.

3. **Δύναμη και θέση:** κάθε οργανισμός πρέπει να αναπτύσσει τα κριτήρια και τους κανόνες που καθορίζουν το πώς κάποιος αποκτά, διατηρεί και χάνει εξουσία.
4. **Ενότητα, φιλία και αγάπη:** κάθε οργανισμός πρέπει να αναπτύξει τους κατάλληλους κανόνες για την εξασφάλιση ισότιμων σχέσεων μεταξύ των δύο φύλων κατά την εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Πηγή: Williams, A. P. O., etl., (1996)

Με άλλα λόγια, η κουλτούρα παρέχει συνεκτικότητα σε έναν οργανισμό ολοκληρώνοντας διαφορετικά στοιχεία σε ένα σύνολο καλά συνδεδεμένων πεποιθήσεων, αξιών, υποθέσεων και συνεπακόλουθων συμπεριφορών. Πράγματι, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η συνεκτικότητα της κουλτούρας ενός οργανισμού, η σαφήνεια της αποστολής της, η έμφασή της στη συμμετοχή των εργαζομένων κατά τη λήψη αποφάσεων και η ικανότητά της να επιδρά θετικά σε μια οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να οδηγήσει στην οργανωσιακή απόδοση (Gordon, R. J., 1996).

Συμπερασματικά, η κουλτούρα εξυπηρετεί δυο καίριες λειτουργίες στον οργανισμό: (1) να συσπειρώσει τα μέλη ώστε να γνωρίζουν ποια είναι η σχέση τους με τα άλλα μέλη και (2) να βοηθήσει τον οργανισμό να προσαρμοστεί στο εξωτερικό περιβάλλον. Εσωτερική ενοποίηση (internal integration) σημαίνει ότι τα μέλη αναπτύσσουν μια συλλογική ταυτότητα και γνωρίζουν πώς να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Η κουλτούρα είναι αυτή που διέπει τις καθημερινές εργασιακές σχέσεις και καθορίζει με ποιο τρόπο τα άτομα επικοινωνούν μέσα στον οργανισμό, ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή ή μη αποδεκτή και πώς κατανέμεται η εξουσία και το κύρος. Η εξωτερική ενοποίηση (external integration) αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός επιτυγχάνει στόχους και συναλλάσσεται με τρίτους. Η κουλτούρα βοηθάει στην καθοδήγηση των καθημερινών ενεργειών των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν ορισμένοι στόχοι. Μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να ανταποκριθεί γρήγορα στις ανάγκες του πελάτη ή στις κινήσεις κάποιου ανταγωνιστή.

### 1.7 Τύποι

Οι διάφορες οργανωσιακές κουλτούρες ποικίλουν ανάλογα με τη φύση των πεποιθήσεων, των αξιών και των συμπεριφορών που επικρατούν σε κάθε οργανισμό.

Αυτή η διαφορετικότητα στις κουλτούρες αντικατοπτρίζει κοινωνικές, ιστορικές και λειτουργικές διαφορές. Η κουλτούρα μπορεί για παράδειγμα να αντικατοπτρίζει τις αξίες και το στυλ του ιδρυτή της εταιρείας, την ιστορία των εργασιακών σχέσεων εντός της επιχείρησης, την ύπαρξη οικονομικών υφέσεων, τις δραστηριότητες της επιχείρησης κ.λ.π. Στην πράξη, όπως είναι φυσικό, η κουλτούρα κάθε οργανισμού αντικατοπτρίζει ένα συνδυασμό όλων των πιο πάνω αναφερθέντων παραγόντων.

Σχετικά λίγες προσπάθειες έχουν πραγματοποιηθεί με σκοπό την ανάλυση των διαφορών τύπων κουλτούρας. Εντούτοις, υπάρχουν δυο αξιόλογες προσπάθειες δημιουργίας τυπολογίας αναφορικά με την κουλτούρα. Η πρώτη πραγματοποιήθηκε από τον Geert Hofstede, κατά τη διάρκεια έρευνά του σχετικά με την επίδραση που έχει η εθνική κουλτούρα πάνω στην κουλτούρα ενός πολυεθνικού οργανισμού. Στη βάση αυτής της έρευνας και μιας σειράς μικρότερων εργασιών, ο Hofstede προσδιόρισε τέσσερις διαστάσεις σύμφωνα με τις οποίες οι εθνικές κουλτούρες διαφοροποιούνται και ποικίλουν:

- **Κατανομή δύναμης:** εκφράζει το βαθμό στον οποίο η κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή δύναμης / εξουσίας μέσα σε έναν οργανισμό. Παράδειγμα άνισης κατανομής δύναμης αποτελεί η πεποίθηση των επιστατών μιας εταιρείας ότι οι υφιστάμενοί τους αποτελούν κατώτερο είδος ανθρώπων.
- **Αποφυγή αβεβαιότητας:** εκφράζει το βαθμό στον οποίο μια κοινωνία αισθάνεται ότι απειλείται από την αβεβαιότητα και προσπαθεί να αποφύγει τέτοιου είδους καταστάσεις χρησιμοποιώντας σταθερούς τύπους και δομές. Για παράδειγμα, η αντίληψη ότι τα ασταθή άτομα και ιδέες είναι επικίνδυνα αποτελεί έκφραση αυτής της διάστασης.
- **Ατομικισμός / Συλλογικότητα:** εκφράζει το βαθμό στον οποίο η κοινωνία προτιμά την ύπαρξη μια χαλαρής κοινωνικής δομής ή μιας άκαμπτης δομής απόλυτης αφοσίωσης. Για παράδειγμα, ο ατομικισμός σχετίζεται σε μια ωφελμιστική συμμετοχή.
- **Ανδρικά / Γυναικεία στοιχεία:** εκφράζει το βαθμό στον οποίο οι αξίες μιας κοινωνίας είναι «ανδρικές» ή «γυναικείες».

Πηγή: Williams, A. P. O., etl., 1996

Αυτή η έρευνα παρουσιάζει την υπεροχή της εθνικής κουλτούρας πάνω στους οργανωσιακούς παράγοντες και εκφράζει τις διαφορετικές προσωπικές αξίες και συμπεριφορές που έχουν τα στελέχη των επιχειρήσεων σε διαφορετικές χώρες.

Η έρευνα που πραγματοποίησε ο Hofstede είναι πολύτιμη αναφορικά με την επίδραση της εθνικής κουλτούρας πάνω σε έναν οργανισμό. Ο Roger Harrison από την άλλη πλευρά, ανέπτυξε μια τυπολογία περισσότερο κατάλληλη για την ανάλυση και σύγκριση της κουλτούρας διαφορετικών οργανισμών. Αυτή η τυπολογία παρέχει μια χρήσιμη βάση για έρευνα σχετικά με τις διαφοροποιήσεις των οργανωσιακών κουλτουρών. Ο Handy δίνει ονόματα αρχαίων Ελλήνων θεών, παραλληλίζοντας τον κάθε τύπο παιδείας με τη βασική φιλοσοφία του ονόματος του θεού που δίνει.

- **Προσανατολισμός στη δύναμη (ΔΙΑΣ).** Οργανισμοί προσανατολισμένοι προς τη δύναμη / εξουσία, τείνουν να κυριαρχούν στο παρελθόν τους και τα άτομα, εντός των οργανισμών αυτών, τα οποία κατέχουν δύναμη αγωνίζονται να διατηρήσουν τον απόλυτο έλεγχο επί των υφισταμένων τους. Πωλούν και αγοράζουν επιχειρήσεις και άτομα χωρίς να υπολογίζουν αξίες. Είναι ανταγωνιστικοί και έχουν ασυγκράτητη ορμή για ανάπτυξη. Ο έλεγχος ασκείται κεντρικά με τη συμμετοχή ατόμων σε θέσεις κλειδιά μέσα σε μια επιχείρηση. Υπάρχουν λίγοι κανόνες και διαδικασίες και λίγη γραφειοκρατία (Mullins, J. L., 2000). Υπάρχει συγκεντρωτικό, αυταρχικό κλίμα. Το χρήμα είναι κεντρικό κριτήριο επιτυχίας και οι προσωπικές επιτυχίες καλό στοιχείο για το βιογραφικό σημείωμα. Γενικά, πρόκειται για οργανισμούς στους οποίους οι αποφάσεις λαμβάνονται στη βάση της επίδρασης που ασκεί η εξουσία και οι άνθρωποι που δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες, υπευθυνότητα.
- **Προσανατολισμός στους ρόλους (ΑΠΟΛΛΩΝ).** Τέτοιου είδους οργανισμοί αναφέρονται, συχνά, ως γραφειοκρατικοί. Λειτουργούν με βάση τη νομιμότητα, την αυστηρή δομή και τον ορθολογισμό. Οι συγκρούσεις διευθετούνται μέσω των υπαρχόντων κανονισμών και διαδικασιών και τα πλεονεκτήματα και δικαιώματα των εργαζομένων προσδιορίζονται και αποδίδονται με σαφήνεια. Έμφαση δίνεται στη διασφάλιση της ιεραρχίας και του κύρους, καθώς η περιγραφή εργασίας και ρόλων είναι, συχνά, σημαντικότερη από τα άτομα. Γενικά, η δύναμη που απορρέει από μια θέση εργασίας αποτελεί και την κύρια πηγή δύναμης μέσα στον οργανισμό, καθώς αποτελεί κίνητρο για το άτομο

αυτής της παιδείας και η προαγωγή, η θέση, η τυπική εξουσία αποτελούν αμοιβές.

- **Προσανατολισμός στις δραστηριότητες (ΑΘΗΝΑ).** Σε τέτοιους οργανισμούς οι δομές, οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες αξιολογούνται με βάση τη συμμετοχή τους στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η εξουσία στηρίζεται στην ύπαρξη κατάλληλης γνώσης και ικανοτήτων. Με άλλα λόγια, η δύναμη του ειδήμονα υπερέχει της δυνάμεως της θέσης. Κουλτούρες προσανατολισμένες στις δραστηριότητες επιδιώκουν να συνδυάζουν τις κατάλληλες πηγές με τους κατάλληλους ανθρώπους και να εκμεταλλεύονται τη δύναμη του ομαδικού αποτελέσματος, καθώς η ομαδική συνεργασία αποτελεί χαρακτηριστικό και οι δομές είναι λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο δικτυωτές. Το σύνθημα που κυριαρχεί είναι «δυναμικοί άνθρωποι» και όχι «ανθρώπινο δυναμικό».

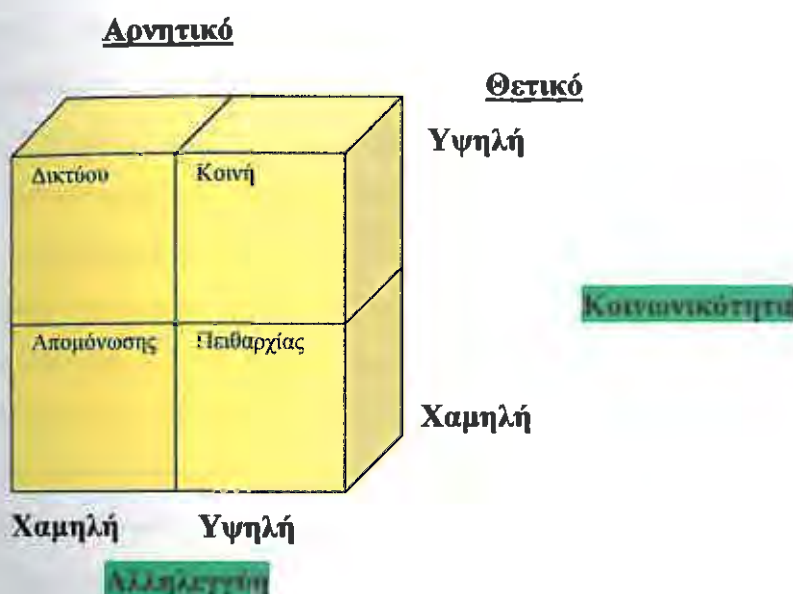
- **Προσανατολισμός στο άτομο (ΔΙΟΝΥΣΟΣ).** Τέτοιου είδους οργανισμοί υπάρχουν για να εξυπηρετούν πρωταρχικά τις ανάγκες των μελών τους, καθώς τα άτομα αποτελούν το κέντρο του ενδιαφέροντος. Οι κουλτούρες αυτές συναντώνται μόνο σε λίγους οργανισμούς και τα άτομα φαίνεται να τους προτιμούν, όπως για παράδειγμα, οι καθηγητές πανεπιστημίων και οι ειδήμονες. Η λειτουργία της διοικητικής ιεραρχίας και των μηχανισμών ελέγχου είναι εφικτή, μόνο με αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των ατόμων και τα άτομα λειτουργούν σχεδόν αυτόνομα παρακινούμενα κυρίως από μη υλικά κίνητρα (φιλότιμο).

Πηγή: Williams, A. P. O., etl., 1996

Τέλος, οι Rob Coffee και Gareth Jones στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν και να συγκρίνουν τις διάφορες οργανωσιακές κουλτούρες ανέπτυξαν ένα άλλο σύστημα ταξινόμησής τους. Το σύστημα αυτό είναι γνωστό ως «κύβος των δύο s» (double S cube). Το όνομά του προέρχεται από το ότι αυτή η προσέγγιση χαρακτηρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα βάσει δυο διαστάσεων που στην αγγλική γλώσσα ξεκινούν με το γράμμα s – *sociability* (κοινωνικότητα) και *solidarity* (αλληλεγγύη).

Συνδυάζοντας υψηλότερο ή χαμηλότερο βαθμό των δυο αυτών διαστάσεων προκύπτουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας. Στο ακόλουθο σχήμα, οι τύποι

αυτοί κουλτούρας παρουσιάζονται στο μεγάλο τετράγωνο του διαγράμματος που περιλαμβάνει τέσσερα μικρότερα. Επειδή κάθε τύπος οργανωσιακής κουλτούρας έχει θετικά και αρνητικά στοιχεία, προστίθεται ακόμα μια διάσταση στο σχήμα, η αρνητική, η οποία επεκτείνει το τετράγωνο δίνοντάς του τη μορφή κύβου.



Σχήμα 4. «Ο κύβος των δυο S» Coffee, R. and Jones, G., (1998)

**Κοινωνικότητα:** Η πρώτη αυτή διάσταση, αποτελεί ένα μέτρο της φιλικότητας που υπάρχει μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Ο βαθμός κοινωνικότητας είναι ένα από τα πρώτα πράγματα που παρατηρεί ένας καινούριος εργαζόμενος. Η κοινωνικότητα έχει, όμως, θετική και αρνητική πλευρά. Μέσω της κοινωνικότητας ενισχύεται η δημιουργικότητα, καθώς τα άτομα παροτρύνονται να συνεργαστούν σε ομάδες και να είναι δεκτικά σε νέες ιδέες. Από την άλλη πλευρά, η κοινωνικότητα μπορεί να προκαλέσει τη δημιουργία άτυπων ομάδων εργαζομένων (κλίκες) των οποίων η δύναμη είναι δυνατό να ανατρέψει τις συνήθεις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

**Αλληλεγγύη:** Η δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, η αλληλεγγύη, εστιάζει στο βαθμό που τα μέλη ενός οργανισμού έχουν κοινή αντίληψη των λειτουργιών και των στόχων του οργανισμού. Πολλές φορές τα άτομα συνεργάζονται σε δραστηριότητες για τις οποίες απουσιάζει το κοινό ενδιαφέρον. Ταυτόχρονα, ένας υψηλός βαθμός αλληλεγγύης μπορεί να αποβεί εις βάρος των

νεοπροσλαμβανομένων εργαζομένων, λόγω της ανησυχίας που τους προκαλεί για το αν θα ενσωματωθούν αποτελεσματικά στον οργανισμό.

Ο συνδυασμός υψηλών και χαμηλών βαθμών κοινωνικότητας και αλληλεγγύης, οδηγεί στον προσδιορισμό των τεσσάρων βασικών τύπων οργανωσιακής κουλτούρας.

**Κουλτούρα Δικτύου:** Στην αριστερή επάνω γωνία του κύβου βρίσκεται η κουλτούρα δικτύου (network culture). Αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό κοινωνικότητας και χαμηλό βαθμό αλληλεγγύης. Πρόκειται για κουλτούρα ιδιαίτερα φιλική. Τα άτομα τείνουν να συζητούν τα διάφορα εργασιακά θέματα, με έναν απλό και άτυπο τρόπο, γνωρίζονται μεταξύ τους γρήγορα και νιώθουν αμέσως μέλη της ομάδας.

**Κουλτούρα πειθαρχίας:** Στο αντίθετο άκρο του κύβου βρίσκεται η κουλτούρα πειθαρχίας (mercenary culture). Χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό κοινωνικότητας και αλληλεγγύης. Σε τέτοιου είδους κουλτούρες τα άτομα συνεργάζονται με σκοπό την ολοκλήρωση των εργασιών που τους έχουν ανατεθεί. Η επικοινωνία τείνει να είναι σύντομη, άμεση, απλή και ουσιαστική. Η επιτυχία αποτελεί πρωταρχική μέριμνα και τα άτομα ενθαρρύνονται προς αυτήν την κατεύθυνση.

**Κουλτούρα απομόνωσης:** Τέλος, στη δεξιά επάνω γωνία συναντάται η κοινή κουλτούρα (communal culture). Χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό κοινωνικότητας και αλληλεγγύης. Τα μέλη αυτής της κουλτούρας είναι φιλικά μεταξύ τους και έχουν καλές επαγγελματικές και προσωπικές σχέσεις. Επειδή οι εργαζόμενοι σε τέτοιους οργανισμούς τείνουν να μοιράζονται πολλές αρμοδιότητες είναι, συχνά, δύσκολο να προσδιοριστεί η ευθύνη του καθενός. Η επικοινωνία πραγματοποιείται με ευκολία σε όλα τα επίπεδα και η φιλικότητα όλων κάνει δύσκολο το διαχωρισμό του χρόνου εργασίας και του διαλείμματος (Greenberg, J. and Baron A. R., 2000).

## **1.8 Οργανωσιακές υποκουλτούρες**

Είναι συχνά σημαντικό να αναγνωρίζονται διακριτές ομάδες εντός μιας κουλτούρας καθώς μιλώντας για επιχειρήσεις, κανείς δεν μπορεί να αποκλείσει το ενδεχόμενο – αντίθετα θα πρέπει να το θεωρεί πολύ πιθανό – να υπάρχουν περισσότερες από μια κουλτούρες, που καθεμιά από αυτές έχει εφευρεθεί από μια ομάδα, στην προσπάθειά της να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της επιχείρησης. Θα ήταν μάλλον υπερβολή να θεωρηθεί ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης μοιάζει με ένα παζλ, στο οποίο κάθε μέλος προσθέτει το δικό του κομμάτι. Άρκετοί θεωρητικοί της διοίκησης επιχειρήσεων έχουν επισημάνει τον αποφασιστικό ρόλο που παίζουν οι

πολιτικές διοίκησης, αλλά και το προσωπικό παράδειγμα των στελεχών ή του ιδιοκτήτη - ιδρυτή της επιχείρησης (κυρίως στην περίπτωση μικρομεσαίων επιχειρήσεων) στη διαμόρφωση κουλτούρας.

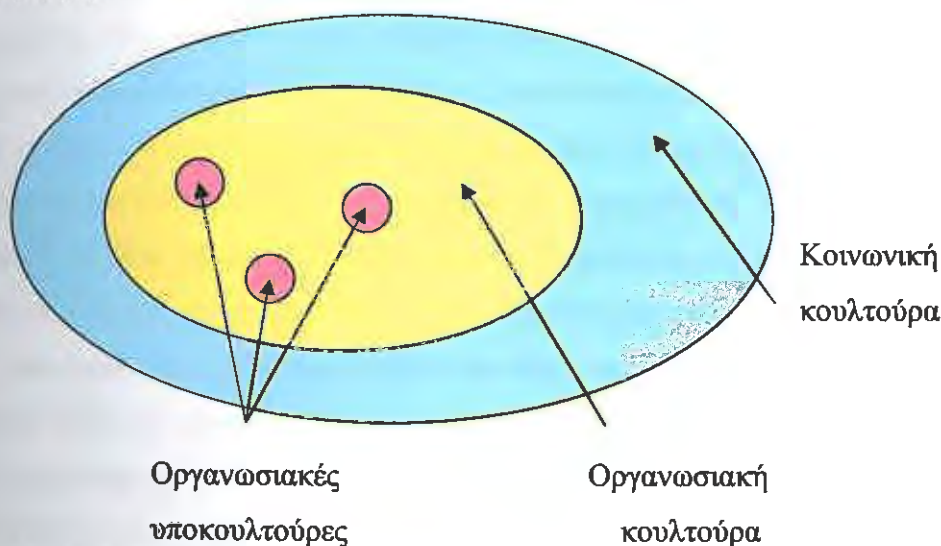
Οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν συνήθως μια κύρια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από ένα ενιαίο σύνολο κοινών ενεργειών, αξιών και πεποιθήσεων. Αντίθετα, οι πιο μεγάλοι οργανισμοί περιλαμβάνουν περισσότερες υποκουλτούρες (subcultures) ή αντικουλτούρες (countercultures). Οι υποκουλτούρες αποτελούν ομάδες ατόμων με ένα μοναδικό μοντέλο αξιών και φιλοσοφίας το οποίο δε βρίσκεται σε αντίθεση τις κύριες αξίες και τη φιλοσοφία του οργανισμού. Αναπτύσσονται για να αντικατοπτρίζουν τα κοινά προβλήματα, τους στόχους, και τις εμπειρίες που μοιράζονται μέλη μιας ομάδας, τμήματος ή άλλου τομέα. Ισχυρές υποκουλτούρες συναντώνται συχνά σε ομάδες υψηλών αποδόσεων και ομάδες ειδικών μελετών εντός των οργανισμών. Ένα γραφείο, ένα υποκατάστημα ή ένας τομέας δραστηριότητας μιας εταιρείας που είναι φυσικά διαχωρισμένος από τις κύριες λειτουργίες της εταιρείας, μπορεί να αποκτήσει ξεχωριστή υποκουλτούρα. Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, αναπτύσσεται, προκειμένου να συνενώσει άτομα που συνεργάζονται με εντατικούς ρυθμούς για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου.

Για παράδειγμα, ενώ η κυρίαρχη κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να είναι η κουλτούρα αποστολής, τα διάφορα τμήματα μπορεί να αντικατοπτρίζουν επίσης χαρακτηριστικά από την κουλτούρα προσαρμοστικότητας, την κουλτούρα φυλής ή τη γραφειοκρατική κουλτούρα. Το τμήμα παραγωγής ενός μεγάλου οργανισμού μπορεί να ευδοκίμει σε περιβάλλον που δίνει έμφαση στην τάξη, στην αποτελεσματικότητα και στην υπακοή σε κανόνες, ενώ το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να χαρακτηρίζεται από εκχώρηση εξουσιών σε εργαζόμενους, ευελιξία και εστίαση της προσοχής στον πελάτη.

Σε αντίθεση με τις υποκουλτούρες, οι αντικουλτούρες έχουν ένα μοντέλο αξιών και μια φιλοσοφία οι οποίες απορρίπτουν την υπάρχουσα κουλτούρα. Αντικουλτούρες είναι δυνατό να δημιουργηθούν από εξαγορές ή συγχωνεύσεις εταιρειών. Στις περιπτώσεις αυτές οι εργαζόμενοι και τα στελέχη μιας εξαγοραζόμενης επιχείρησης μπορεί να διατηρούν αξίες και πεποιθήσεις οι οποίες να μη συμφωνούν με αυτές της εξαγοράζουσας επιχείρησης (Schermerhorn, R. J. Jr., etl., 1982, 1985, 1988, 1991, 1994).

Συγκρίνοντας τους ορισμούς της κουλτούρας, που δόθηκαν πιο πάνω και τον ορισμό της υποκουλτούρας, παρατηρείται μια ομοιότητα μεταξύ των δυο εννοιών. Η κύρια, όμως, διαφορά τους είναι ότι η κουλτούρα αποτελεί ένα ενιαίο σύνολο ενώ από την πλευρά της υποκουλτούρας δίνεται η εικόνα μιας κουλτούρας αποτελούμενης από μικρές υποκουλτούρες οι οποίες συνυπάρχουν μέσα στον ίδιο οργανισμό.

Με άλλα λόγια, σε επίπεδο οργάνωσης αντιμετωπίζεται το ερώτημα του πώς οι διάφορες υποκουλτούρες συσχετίζονται και πώς συνδέονται μεταξύ τους για να διαμορφώσουν την ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα. Το ερώτημα αυτό δε διαφέρει και πολύ από το αντίστοιχο ερώτημα του πώς η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με το περιβάλλον. Σε επίπεδο περιβάλλοντος ολόκληρη η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί σαν μια υποκουλτούρα μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο κουλτούρας, όπως μια κοινωνική κουλτούρα.



Σχήμα 5. «Επίπεδα ανάλυσης σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας»  
Hatch, J. M., (1997)

Οι αμερικανοί ερευνητές Caren Siehl και Joanne Martin ισχυρίζονται ότι οι υποκουλτούρες προσδιορίζονται σε σχέση με τα συνολικά μοντέλα κουλτούρας ενός οργανισμού και ιδιαίτερα σε σχέση με τις κύριες αξίες της κουλτούρας του. Βάσει αυτού του μοντέλου, οι υποκουλτούρες ταξινομούνται σύμφωνα με το αν υποστηρίζουν, απορρίπτουν ή απλά συνυπάρχουν με τις κύριες αξίες της συνολικής κουλτούρας του οργανισμού. Οι ενισχυτικές κουλτούρες (enhancing subcultures) υποστηρίζουν τις κύριες αξίες με μεγάλο ενθουσιασμό. Οι αντικουλτούρες (countercultures) απορρίπτουν τις αξίες της ευρύτερης κουλτούρας, της οποίας αποτελούν τμήμα. Οι ορθογώνιες

κουλτούρες (orthogonal cultures) διατηρούν τις δικές τους ανεξάρτητες κουλτούρες παράλληλα με αυτές της κύριας κουλτούρας του οργανισμού.

Σύμφωνα με μια άλλη ομάδα ερευνητών, οι υποκουλτούρες μπορούν να διακριθούν με βάση το επάγγελμα, την ομάδα εργασίας, το ιεραρχικό επίπεδο και τους πρότερους εργασιακούς δεσμούς. Οι υποκουλτούρες των ομάδων εργασίας είναι πιθανό να βρεθούν σε όλες τις περιπτώσεις στις οποίες οι απαιτήσεις της εργασίας επιβάλλουν στα άτομα να συνεργάζονται στενά. Οι ιεραρχικές υποκουλτούρες δίνουν έμφαση στη διάκριση μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης και μεταξύ της διοίκησης των εργατών. Τέλος, οι υποκουλτούρες που στηρίζονται σε παλαιότερες εργασιακές σχέσεις συναντώνται συνήθως σε οργανισμούς που προκύπτουν μετά από εξαγορές ή συγχωνεύσεις.

Γιατί όμως υπάρχουν οι υποκουλτούρες; Οι Van Maanen και Barley κάνουν δυο παρατηρήσεις που βοηθούν στην εξήγηση της ύπαρξης υποκουλτούρων. Η πρώτη αφορά στη διαπροσωπική έλξη. Μελέτες της ψυχολογίας έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι τείνουν να έλκονται από άτομα που μοιάζουν με τους ίδιους. Κάτι τέτοιο υπονοεί πως παρόμοια άτομα θα ενδιαφέρονται για παρόμοιες ενασχολήσεις, δουλειές, θέσεις στην ιεραρχία ή για ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Η υπόθεση της διαπροσωπικής έλξης παρέχει, ως ένα βαθμό, μια ερμηνεία της ύπαρξης διαφορετικών υποκουλτούρων βάσει αυτών των διαφορών. Υπάρχουν βέβαια και άλλα στοιχεία σύμφωνα με τα οποία οι άνθρωποι μοιάζουν μεταξύ τους, τέτοια είναι το φύλο, η ηλικία, η συμμετοχή σε άλλους οργανισμούς. Αυτές οι ομοιότητες συμβάλλουν επίσης στη διαφοροποίηση των υποκουλτούρων εντός του οργανισμού.

Μια δεύτερη ερμηνεία της ύπαρξης διαφοροποίησης μεταξύ των διάφορων υποκουλτούρων αποτελεί η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού. Μελέτες πάνω στη δυναμική των ομάδων έχουν δείξει ότι όταν τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους συστηματικά, είναι πολύ πιθανή η δημιουργία ομάδων και μάλιστα ομάδων μεγάλης συνεκτικότητας. Έτσι, τα μοντέλα αλληλεπίδρασης ερμηνεύουν τη διαφοροποίηση των υποκουλτούρων. Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων, ο καθορισμός σχέσεων, ο σχεδιασμός των χώρων των γραφείων και η κοινή χρήση εξοπλισμού, είναι μερικά σημεία που φέρνουν τα μέλη ενός οργανισμού σε επαφή με τα άλλα.

Ο όρος ολική ποιότητα αναφορικά στην κουλτούρα συνδέεται με τη μακροχρόνια προσπάθεια ενός οργανισμού να δημιουργήσει μια κουλτούρα ικανή να διευκολύνει την παραγωγή και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Η κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται από τη βασική αρχή της ικανοποίησης του πελάτη. Επίσης, δίνει μεγάλη έμφαση στη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαμόρφωση της κουλτούρας της, λόγω του ρόλου τους στη επίτευξη της διαρκούς βελτίωσης.

### **1.9 Στρατηγική ευθυγράμμιση και διαχείριση**

Η καταλληλότητα της κουλτούρας αποτελεί ίσως το πιο ενδιαφέρον και χρήσιμο πρακτικά ζήτημα. Αν η κουλτούρα προσδιορίζει αποφάσεις, στάσεις και συμπεριφορές, τότε τίθεται το ερώτημα σχετικά με το ποιος είναι ο καταλληλότερος τύπος κουλτούρας ο οποίος εξασφαλίζει εκείνες τις αποφάσεις που απαιτεί η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Για αυτούς που υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα μπορεί να διοικηθεί, η θεωρία επισημαίνει τη δυνατότητα ύπαρξης νέων φορμών διοικητικής επιρροής και ελέγχου εντός των οργανισμών. Αυτό δικαιολογεί την άποψη ότι εφόσον η κουλτούρα μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά μέσω νορμών και αξιών, τότε θα πρέπει να είναι δυνατή η διοίκηση αυτών των νορμών και αξιών με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η επιθυμητή συμπεριφορά και οργανωσιακή απόδοση (π.χ. πρόσληψη προσωπικού με συμβατό πλέγμα αξιών). Αντίθετα, εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα δεν είναι δυνατό να διαχειρίζεται, αντιπαραβάλλουν την άποψη ότι εφόσον οι νόρμες και οι αξίες προέρχονται από βαθιά ριζωμένες βασικές υποθέσεις και δεδομένες πεποιθήσεις ατόμων, οι πιθανότητες διοίκησης της κουλτούρας περιορίζονται στο ελάχιστο.

Στα πλαίσια αυτής της διάστασης απόψεων βρίσκεται και η άποψη – υπόθεση ότι τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης είναι αυτά που σε μεγαλύτερο βαθμό μπορούν να επηρεάσουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Λόγω του ότι τα στελέχη αυτά έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αναγνωρισιμότητα εντός του οργανισμού, αλλά και εξαιτίας της πλεονεκτικής θέσης τους στην οργανωσιακή ιεραρχία, η συμπεριφορά και τα λόγια τους είναι δυνατό να αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς για τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

Οι μάνατζερ μπορούν να διαδραματίσουν έναν ισχυρό ρόλο στον οργανισμό προκειμένου να αποδυναμωθεί η αντίθεση των απόψεων σχετικά με τη διαχείριση της

κουλτούρας. Η κουλτούρα ενός οργανισμού θα πρέπει να θεωρείται τόσο σημαντική όσο και η δομή και η στρατηγική του, προκειμένου να εξασφαλιστούν γερά θεμέλια που θα οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση. Γι' αυτό οι αποτελεσματικοί μάνατζερ είναι αυτοί που θα ενισχύσουν και θα υποστηρίξουν μια υπάρχουσα ισχυρή κουλτούρα, αλλά και θα βοηθήσουν στο σχηματισμό κουλτούρας όταν αυτή απουσιάζει από έναν οργανισμό. Μερικοί από τους παράγοντες οι οποίοι επιβάλλουν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και συνεπώς στην κουλτούρα της είναι η σύνθεση του εργατικού δυναμικού, εξαγορές και συγχωνεύσεις. Μπορεί, λοιπόν, να ειπωθεί ότι η κουλτούρα κάθε οργανισμού είναι γενικά σταθερή, αλλά όχι εντελώς αμετάβλητη.

Οι διεθνείς επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τα χαρακτηριστικά των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται, επειδή αυτά μπορεί να επηρεάσουν τις επιδόσεις τους. Σχετικές έρευνες που έχουν γίνει, συμπεραίνουν ότι μεταξύ των διεθνών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καλύτερες είναι εκείνες που προέρχονται από χώρες οι οποίες βρίσκονται πιο μακριά από την ελληνική κουλτούρα. Όμως, η μελέτη της εθνικής κουλτούρας έχει επιπτώσεις και στην εσωτερική διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης δείχνουν ότι κυρίως αγγλοσαξονική προέλευση. Πόσο αποτελεσματικά μπορούν αυτές οι πρακτικές που αντανακλούν τις αξίες των χωρών από τις οποίες προέρχονται, να εφαρμοστούν σε μια χώρα που χαρακτηρίζεται από πολύ διαφορετική κουλτούρα;

Η εθνική κουλτούρα της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από μεγάλη απόσταση εξουσίας, ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας και συλλογικότητα. Η σχέση προϊστάμενου και υφισταμένου έχει πατριαρχική μορφή. Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων δεν ενθαρρύνεται από τα στελέχη αλλά και δεν επιζητείται ιδιαίτερος από τους εργαζόμενους, ενώ συχνά εκλαμβάνεται ως σύμπτωμα μη αποτελεσματικής διοίκησης. Δίνεται έμφαση στην ανάγκη για κανονισμούς και διαδικασίες που θα οργανώνουν τις δραστηριότητες. Οι εργαζόμενοι δείχνουν προτίμηση σε σαφείς οδηγίες από την πλευρά της διοίκησης, ενώ αντίστοιχα στο χώρο εργασίας παραχωρούνται λίγες πρωτοβουλίες και ευθύνες στους υφιστάμενους. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε ανάμεσα σε μεσαία στελέχη που δραστηριοποιούνται στον κατασκευαστικό τομέα στην Ελλάδα (2001), η υιοθέτηση των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης συχνά επιφέρει στρες λόγω του αισθήματος αβεβαιότητας και υπερβολικό εργασίας. Από την άλλη, η ίδια έρευνα δείχνει ότι η υιοθέτησή τους θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας. Σε κάθε

περίπτωση, η αντιγραφή πρακτικών που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες δεν αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα, ούτε γι ανθρώπους ούτε για επιχειρήσεις, όσο δε λαμβάνονται υπόψη αξίες που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της εθνικής κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον Hofstede, υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις που είναι υπεύθυνες για τις διαφορές στην εργασιακή κουλτούρα μεταξύ των χωρών.

- **Απόσταση από την εξουσία:** Δείχνει το βαθμό στον οποίο μια κοινωνία πιστεύει και αποδέχεται την άνιση κατανομή εξουσίας και δύναμης.
- **Αποφυγή της αβεβαιότητας:** Δείχνει το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται ότι απειλούνται από αμφίβολες καταστάσεις και είναι μάλλον απορριπτικοί σε ιδέες και συμπεριφορές που ξεφεύγουν από τα συνηθισμένα.
- **Ατομισμός – συλλογικότητα:** Περιγράφει την προτίμηση των μελών μιας κοινωνίας να λειτουργούν μέσα από ομάδες ή να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ατομική δράση. Χώρες με μεγάλο ατομισμό είναι οι αγγλοσαξονικές. Η Ελλάδα είναι από τις χώρες που βρίσκονται πλησιέστερα στη συλλογικότητα.
- **Ανδρισμός – θηλυκότητα:** Ο όρος «ανδρισμός» εκφράζει την προτίμηση των μελών μιας κοινωνίας σε αξίες όπως η προσωπική επιτυχία και ο ηρωισμός. Στο άλλο άκρο, η «θηλυκότητα» εκφράζει την προτίμηση στη φροντίδα για τους άλλους, τη μετριοφροσύνη και την ποιότητα της ζωής. Η Ελλάδα πλησιάζει στο πρώτο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:

### Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Η σημαντικότητα της εταιρικής κουλτούρας προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της. Ουσιαστικά αποτελεί νοητικό πλαίσιο που προσδιορίζει τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Δηλαδή προσδιορίζει «τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση» (the way we do things around here). Πιο συγκεκριμένα η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις, και τις συμπεριφορές των ανθρώπων της επιχείρησης για ζητήματα στρατηγικής σημασίας, όπως είναι οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, οι αλλαγές και η συνεχής μάθηση, η εξωστρέφεια και η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, η έμφαση στον πελάτη και στην ποιότητα, η έμφαση στους ανθρώπους, την ομαδική συνεργασία και την εμπιστοσύνη, η έμφαση στα αποτελέσματα, τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, την ταχύτητα, την ευελιξία, την απλότητα κλπ. Μια εταιρική κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πράγματι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αντίθετα, μια κουλτούρα αρνητική ως προς αυτά αποτελεί, τουλάχιστον για τις περισσότερες περιπτώσεις, πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων. Για παράδειγμα οργανισμοί των οποίων η κουλτούρα χαρακτηρίζεται ως «οικογενειοκρατική» ή «δημοσιοϋπαλληλική», αποτελεί εμπόδιο στον εκσυγχρονισμό, στην προσαρμογή σε νέες συνθήκες, στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα. Άλλωστε, υπάρχουν περιπτώσεις οργανισμών, οι οποίοι προσέλαβαν και πλήρωσαν ακριβά γνωστούς συμβουλευτικούς οίκους, οι οποίοι τους διαμόρφωσαν αρκετά «έξυπνες» στρατηγικές. Αυτές όμως είτε δεν υλοποιήθηκαν ποτέ ή έστω αρκετά αποτελεσματικά, κυρίως λόγω της έλλειψης κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας.

Η εταιρική κουλτούρα, όταν είναι διαδεδομένη και ισχυρή, δηλαδή πλήρως ενστερνισμένη από όλους τους εργαζόμενους και ταυτόχρονα κατάλληλη, μπορεί να έχει ιδιαίτερα θετικές και άκρως απαραίτητες επιδράσεις στην ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης συμβάλλοντας στην αποτελεσματική υλοποίηση αλλά και τη διαμόρφωση στρατηγικής. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατό να υλοποιηθεί μια στρατηγική ανταγωνισμού με βάση τις καινοτομίες και την ποιότητα, όταν η κουλτούρα της επιχείρησης δεν ευνοεί τη δοκιμή νέων ιδεών και λύσεων. Όταν οι άνθρωποι φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλίες και να κάνουν λάθη, δεν πιστεύουν ότι η

ποιότητα είναι σημαντική και πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα και σημείο αναφοράς στις αποφάσεις και τις συμπεριφορές.

Αν συναντήσετε ανθρώπους που είναι υπερήφανοι για την επιχείρηση που εργάζονται, την αγαπούν και αγωνίζονται για την επιτυχία της και τους ρωτήσετε γιατί αισθάνονται έτσι, σίγουρα δεν θα σας απαντήσουν για τις οικονομικές αμοιβές τους. Σίγουρα θα σας απαντήσουν ότι είναι ένας «σωστός» οργανισμός που σέβεται τους ανθρώπους, ο οποίος έχει «καλό όνομα» και καλό εργασιακό περιβάλλον, υπάρχει αναγνώριση και ευχάριστη ατμόσφαιρα, συνεργασία, εμπιστοσύνη και συναδελφικότητα. Οι περισσότεροι θέλουν να εργάζονται σε έναν τέτοιο οργανισμό και η εταιρική κουλτούρα ενισχύει τη δέσμευση και την παρακίνηση – ενεργοποίηση καθώς αποτελεί ένα από τα πιο θεμελιώδη στοιχεία της ταυτότητας – εικόνας ενός οργανισμού. Στο βαθμό που ατομική κουλτούρα, δηλαδή οι αξίες και τα πιστεύω των ανθρώπων, ταιριάζει με αυτήν του οργανισμού, τα άτομα αισθάνονται μεγαλύτερη «ταύτιση» με αυτόν, αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια κοινότητα και συνεπώς μεγαλύτερη αφοσίωση.

Η κουλτούρα εξασφαλίζει ταυτόχρονα την ατομική κουλτούρα αλλά και την αυτοπειθαρχία. Μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες και οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση, συμβάλλοντας έτσι ουσιαστικά στο συντονισμό, στο συγχρονισμό, στις καλές σχέσεις, στη συνοχή και στη συνεργασία. Ιδιαίτερα σήμερα που οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν μεγάλη πολυπλοκότητα, ο συντονισμός, η συνεργασία και η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ των ανθρώπων απαιτούνται όλο και περισσότερο.

Γενικότερα, η κουλτούρα των επιχειρήσεων έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον και την προσοχή των θεωρητικών του μάντζιζμεντ, επειδή θεωρείται ότι η επιτυχής διαχείρισή της μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες επιδόσεις από πλευράς της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν στη δουλειά τους επειδή το θέλουν ή επειδή αισθάνονται την υποχρέωση να το κάνουν και όχι επειδή παρακινούνται από οικονομικά κίνητρα ή γραφειοκρατικές εντολές. Οι πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) όπως η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευσή του ή τα συστήματα αμοιβών και bonus, σηματοδοτούν για τους εργαζόμενους τις συμπεριφορές εκείνες που θεωρούνται προτιμητέες από την επιχείρηση. Επίσημες και ανεπίσημες πολιτικές συμβάλλουν ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν στα πλαίσια της επιχείρησης, με τρόπο που να αισθάνονται καλύτερα.

Βέβαια μέχρι τώρα λίγες έρευνες έχουν δημοσιευτεί για την ύπαρξη άμεσης συσχέτισης που έχει η κουλτούρα με τις αποδόσεις των εργαζόμενων.

Βασικός λόγος για την καλλιέργεια και ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων είναι, κατ' αρχήν, ότι γνωστοποιεί και ενδυναμώνει το πώς που συνοδεύει το τι και το πόσο στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Αυτό που τελικά καταλήγει να αποκαλείται «κουλτούρα» σε μια εταιρεία είναι, πολλές φορές, όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που δημιούργησαν την επιτυχία και που η διοίκηση θέλει να διατηρήσει. Τον τρόπο συμπεριφοράς, δηλαδή, που υποστηρίζει η εταιρεία και που «κληροδοτείται» από στέλεχος σε στέλεχος.

Ένας άλλος λόγος ενδυνάμωσης της εταιρικής κουλτούρας είναι η εξασφάλιση μιας συνέχειας στον τρόπο εργασίας και το κλίμα, παρά τις αλλαγές των στελεχών που σήμερα είναι όλο και πιο συχνές. Επιπλέον, από την πλευρά των στελεχών, μια σωστά καθορισμένη εταιρική κουλτούρα αποτελεί πόλο έλξης για στελέχη των οποίων τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι προτιμήσεις ταιριάζουν με τις βασικές αρχές λειτουργίας μιας εταιρείας. Επίσης, η κοινή νοοτροπία και ο ενιαίος τρόπος εργασίας ανάμεσα στις θυγατρικές μιας πολυεθνικής εταιρείας διευκολύνουν σημαντικά τις διεθνείς μετακινήσεις των στελεχών, οι οποίες εξυπηρετούν την ανάπτυξη τόσο των εταιρειών όσο και τη σταδιοδρομία των στελεχών.

«Η κουλτούρα δημιουργεί νόημα, κατεύθυνση και κινητοποίηση, μια κοινωνική ενέργεια η οποία ωθεί είτε προς τις παραγωγικές ενέργειες, είτε προς την καταστροφή» (Kilman). «Η παιδεία κινητοποιεί τη διάθεση, τις δράσεις και τη συνειδητοποίηση των ανθρώπων, εξασφαλίζει δηλαδή την αφοσίωση προς ένα μεγάλο κοινό σκοπό» (Pettigrew). Η κουλτούρα γενικότερα μπορεί να εμποδίσει αλλαγές, υλοποίηση πολιτικών ή εφαρμογή προγραμμάτων και να επιδράσει πάνω στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

Κατά την Lemaitre υπάρχει ισχυρή συσχέτιση παιδείας και αποτελεσματικότητας η οποία οφείλεται σε τρεις λόγους:

- Η κουλτούρα λειτουργεί σαν μέσο ολοκλήρωσης, συνοχής και επικοινωνίας των μελών.
- Η κουλτούρα κινητοποιεί τα μέλη της οργάνωσης προς κοινούς στόχους.
- Η κουλτούρα υποβοηθά την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος.

Για να συμβεί αυτό πρέπει να ισχύουν τρεις προϋποθέσεις:

- Να είναι δυνατή η κουλτούρα (ένταση και έκταση)
- Να είναι συμβατή με την εξωτερική κουλτούρα
- Να ενθαρρύνει την αφοσίωση των μελών του οργανισμού

Από την άλλη πλευρά, αρκετοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η ύπαρξη ενός χάσματος στην κουλτούρα εντός του οργανισμού και των μελών του, δημιουργεί αρνητικές συνέπειες, όπως το χαμηλό ηθικό, αντίσταση στις αλλαγές και βελτιώσεις, απροθυμία καταβολής προσπαθειών για την υλοποίηση προγραμμάτων, χαλαρή συνοχή και αφοσίωση. Σύμφωνα με τον Kilman η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έναν από τους πέντε δρόμους για την επιτυχία με τους άλλους τέσσερις να είναι οι ικανότητες μάνατζμεντ, η ομαδική συνεργασία, η στρατηγική – δομή και το σύστημα αμοιβών.

Ο βαθμός της κρισιμότητας της κουλτούρας σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα, μπορεί να συνδέεται με το γεγονός ότι προσδιορίζει τις αποφάσεις αλλά και τις συμπεριφορές των ανθρώπων της επιχείρησης, οι οποίοι αντιλαμβανόμενοι τα ζητήματα της επιχείρησης με θετικό τρόπο, πράγματι οδηγούνται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα μια επιχείρηση η οποία στοχεύει στη συνεχή βελτίωση μέσω των ανθρώπινων πόρων της αλλά και στην αποτελεσματική προσαρμογή στις αλλαγές με ταχύτητα και ευελιξία μπορεί να οδηγηθεί στην ανταγωνιστικότητα και στην επιχειρηματική επιτυχία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:

### Η περίπτωση της ΑΤΕbank

#### 3.1 Ο Ελληνικός τραπεζικός κλάδος

Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος άρχισε να απελευθερώνεται σταδιακά από τα τέλη της δεκαετίας '80, συνεπώς η δράση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα άρχισε να απαγκιστρώνεται από τις αποφάσεις της Νομισματικής Επιτροπής της Τραπέζης της Ελλάδος, οι οποίες καθόριζαν με σαφήνεια τις επιτρεπόμενες δράσεις από πλευράς πιστωτικών ιδρυμάτων.

#### 3.2 Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος

##### 3.2.1 Ιστορικό

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το **1929**, και λειτούργησε αρχικά ως ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, με σκοπό την υποστήριξη και ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, αρχικός στόχος της τράπεζας ήταν η παροχή πιστώσεων και εγγυήσεων σε αγρότες και συνεταιρισμούς. Ωστόσο, από τις αρχές της δεκαετίας του '80 η Αγροτική εμπλούτισε τις δραστηριότητες της, παρέχοντας ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών τόσο προς τα φυσικά πρόσωπα - πελάτες όσο και στις ατομικές και λοιπές επιχειρήσεις.

Το **1991** μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρία, και το **2000** πραγματοποίησε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου προκειμένου να εισαχθεί στο Χ.Α.Α.

Το **2004** και **2005**, με μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου (Ιούνιος 2005), με δυναμική πολιτική εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου της, με αποτελεσματική εφαρμογή του νόμου για τα Πανωτόκια, με μετασχηματισμό της εταιρικής της εικόνας ως **ΑΤΕbank**, καθώς και με την εισαγωγή της μετοχής της ΑΤΕbank στο δείκτη FTSE/Athex 20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης (Νοέμβριος 2005), επιβεβαιώνει τη θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα.

Το **2006**, συνεχίζοντας την πολιτική των δύο προηγούμενων ετών, η τράπεζα επεξεργάστηκε τις δραστηριότητές της στα Βαλκάνια με την εξαγορά ποσοστού της ΑΙΚBanka στη Σερβία και της ΜΙΝDBank (Ιούλιος 2006) στη Ρουμανία, η οποία

μετασχηματίζεται σε ΑΤΕbank Romania και επιτυγχάνει την έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες.

**Πίνακας 3-1: Η Μετοχική Σύνθεση της Αγροτικής Τράπεζας (31.12.2008)**

ΜΕΤΟΧΟΙ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΟΧΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	680.682.960	75,18%
ΔΕΚΑ Α.Ε.	19.333.333	2,13%
ΛΟΙΠΟΙ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ	205.428.151	22,69%

### **3.2.2 Ο Όμιλος της Αγροτικής Τραπέζης**

**Η ΑΤΕbank σε αριθμούς.**

Μία τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων που διαθέτει ένα εκτενέστατο πινελλαδικό δίκτυο, το οποίο αποτελείται από:

- 505 Καταστήματα στην Ελλάδα κι ένα στη Γερμανία.
- 25 Γραφεία
- 972 ΑΤΜ και
- πάνω 6.000 POS.

Παράλληλα, διαθέτει:

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΟΜΙΛΟΥ (σε εκ. €)	31/12/2009	31/12/2008
Σύνολο Ενεργητικού	32.8	28.474
Χορηγήσεις	23.2	21.655
Καταθέσεις	22.6	20.965
Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων	1.302	867

Οι βασικές εταιρίες του Ομίλου της Αγροτικής Τραπέζης παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

ΑΤΕ Ασφαλιστική	ΑΤΕ Rent	ΑΤΕ Χρηματοπιστηριακή	ΑΤΕ ΑΕΔΑΚ
ΑΤΕ Κάρτα	ΑΤΕ Leasing	ΑΤΕ Τεχνική	ΑΤΕxcelixi

**Πίνακας 3-2: Οι Εταιρίες του Ομίλου της Αγροτικής Τραπέζης (31.12.2009)**

Πηγή: Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2010).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:

### Εμπειρική έρευνα

#### 4.1 Σκοπός

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο την εκτίμηση της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος. Η ανάλυση της εμπειρικής έρευνας στοχεύει στο να μελετηθεί η σημασία του βαθμού αντίληψης για την ύπαρξη ενιαίας κουλτούρας στους εργαζόμενους όπως αυτή πιθανόν να ορίζεται από τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της διοίκησης. Αυτό θα μπορούσε να συμβάλλει στον προσδιορισμό των μεταβολών / αλλαγών στη διοίκηση του οργανισμού που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να εφαρμοστεί η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

#### Στόχοι:

- Να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, η σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι με τις αρμοδιότητές τους, η σχέση μεταξύ των ιδίων των συναδέλφων
- Να επισημανθούν τα δυνατά σημεία που βλέπουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό και τυχόν συμπεριφορές που περιορίζουν τις επιτυχίες του.

#### 4.2 Το δείγμα

Λόγω του ιδιαίτερα μεγάλου μεγέθους του οργανισμού και του αυξημένου αριθμού εργαζομένων σε αυτόν, το δείγμα βάσει του οποίου πραγματοποιήθηκε η μελέτη και ανάλυση των στοιχείων της επιχείρησης προήλθε από τυχαία επικοινωνία με εργαζόμενους από διάφορες περιοχές της χώρας. Με την επιλογή αυτού του δείγματος επιδιώκεται να παρουσιαστεί η εικόνα του τύπου κουλτούρας που υπάρχει αυτήν την περίοδο στον οργανισμό. Βέβαια, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε περιορίστηκε στο πλήθος και στα συμπεράσματά της, όχι μόνο λόγω του μεγάλου μεγέθους της τράπεζας και της πανελλαδικής διασποράς των εργαζομένων τους, αλλά και οι χρονικοί περιορισμοί τόσο από την πλευρά του ερευνητή, όσο και από την πλευρά των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

### **4.3 Η διαδικασία**

Για τη συλλογή των απαραίτητων για την έρευνα στοιχείων μοιράστηκαν ερωτηματολόγια (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α), ένα σε κάθε εργαζόμενο, κυρίως μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Συνολικά δόθηκαν 57 ερωτηματολόγια, της μορφής που φαίνεται στο Παράρτημα και επιστράφηκαν συμπληρωμένα 42 . Δηλαδή, το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 74%. Η δομή του ερωτηματολογίου ακολουθεί την εξής συλλογιστική.

Πρέπει να σημειωθεί ότι τα ερωτηματολόγια αυτά συνοδεύονταν από επιστολή, όπου αναφερόταν η ταυτότητα του ερευνητή και ο σκοπός της έρευνας, καθώς και σαφείς οδηγίες του τρόπου συμπλήρωσής του. Πρόκειται για ανώνυμο και εύκολο στην κατανόησή του ερωτηματολόγιο και μοιράστηκε στο προσωπικό έπειτα από έγκριση από την πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ως προϊστάμενης διοικητικής υπηρεσίας των εργαζόμενων.

### **4.4 Η μεθοδολογία**

Για την ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκε το Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες (SPSS 16.0: Statistical Package for the Social Sciences). Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκαν κυρίως εργαλεία της περιγραφικής στατιστικής (πίνακες συχνότητας) και απεικόνιση γραφημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ:

### Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων

Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, γίνεται όλη η στατιστική ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στους εργαζόμενους και οι οποίοι αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας.

Παρατίθενται σχόλια και πίνακες, ενώ τα διαγράμματα είναι στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'.

#### Δημογραφικά στοιχεία

- Από τους συμμετέχοντες (42), άνδρες είναι 14 (33,3%) και οι γυναίκες 28 (66,7%). Παρατηρούμε ότι οι γυναίκες του δείγματος αποτελούν τα 2/3. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε διότι ενδιαφέρονται περισσότερο να απαντήσουν σε παρόμοιες έρευνες από ότι οι άνδρες, είτε διότι ο πληθυσμός των εργαζομένων πράγματι απαρτίζεται κυρίως από γυναίκες.

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Άνδρας	14	33,3
Γυναίκα	28	66,7
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 5-1

- Όσον αφορά τις ηλικίες των ερωτηθέντων τρεις στους πέντε βρίσκονται μεταξύ 31 και 40 ετών, ενώ ένας στους πέντε κάτω από τριάντα ετών. Πάνω από 41 ετών είναι το 21%. Αυτό σημαίνει ότι μάλλον οι νεώτεροι σε ηλικία έχουν περισσότερη εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και ήταν σε θέση να απαντήσουν στην έρευνα.

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
20-30	8	19,0
31-40	25	59,5
41-50	3	7,1
51 και άνω	6	14,3
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 5-2

- Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων ήταν μοιρασμένη κυρίως μεταξύ των έγγαμων με παιδιά (45,2%) και των άγαμων (38,1%). Οι υπόλοιποι ήταν έγγαμοι χωρίς παιδιά και μια απάντηση βρέθηκε που υποδείκνυε «άλλο».

Οικογενειακή κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγγαμος με παιδιά	19	45,2
Έγγαμος	6	14,3
Άγαμος	16	38,1
Άλλο	1	2,4
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 5-3

- Το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται να είναι αρκετά υψηλό, συσχετιζόμενο με τα ηλικιακά δεδομένα. Πάνω από τους μισούς ερωτώμενους δήλωσαν ότι είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, ενώ ένας στους τέσσερις περίπου είναι και κάτοχος μεταπτυχιακού-διδακτορικού τίτλου. Αυτό σημαίνει ότι πάνω από τα  $\frac{3}{4}$  του δείγματος έχουν παρακολουθήσει τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ενώ το υπόλοιπο 20% περίπου έχει λυκειακές σπουδές ή απάντησε «άλλο».

Επίπεδο Μόρφωσης-Εκπαίδευση	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Απόφοιτος Λυκείου	7	16,7
Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	23	54,8
Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	10	23,8
Άλλο	2	4,8
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 5-4

- Ως προς τη θέση τους στην ιεραρχία της τράπεζας παρατηρούμε τα εξής από τις απαντήσεις που δόθηκαν: η μεγαλύτερη συχνότητα στις απαντήσεις είναι «υπάλληλος» (73,8%), κάτι που θα ήταν αναμενόμενο αν συσχετιστεί με τις ακόλουθες απαντήσεις που αφορούν στα έτη υπηρεσίας αλλά και σε προηγούμενη ερώτηση που αφορούσε την ηλικία. Ας μην ξεχνούμε ότι η ΑΤΕ είναι μια τράπεζα με κύριο μέτοχο το Ελληνικό Δημόσιο και οι προαγωγές γίνονται αυστηρά σύμφωνα με υπηρεσιακά κριτήρια και έτη απασχόλησης.

Θέση στην ιεραρχία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Διευθυντής	2	4,8
Υποδιευθυντής	3	7,1
Προϊστάμενος τμήματος	6	14,3
Υπάλληλος	31	73,8
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 5-5

- Στην ερώτηση που αφορούσε τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας παρατηρούμε ότι οι τρεις στους πέντε απάντησαν ότι εργάζονται έως 10 έτη συνολικά, ενώ μόλις επτά άτομα απάντησαν ότι έχουν συνολική προϋπηρεσία πάνω από 15έτη.

Συνολική προϋπηρεσία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0-5	11	26,2
5-10	14	33,3
10-15	10	23,8
15-20	1	2,4
20 και άνω	6	14,3
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 5-6

- Αναφορικά με το χρόνο απασχόλησης στην παρούσα θέση στην τράπεζα (σε σχέση με τη θέση τους στην ιεραρχία), το 35,7% απάντησε ότι είναι κάτω από ένα έτος, από 2-5 έτη είναι ο ένας στους τέσσερις, από 6-10 έτη το 28,6% και από 11 έτη και άνω στην παρούσα θέση είναι ο ένας στους δέκα.

Έτη στην παρούσα θέση	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0-1	15	35,7
2-5	10	23,8
6-10	12	28,6
11 και άνω	5	11,9
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 5-7

### Σχολιασμός απαντήσεων ερωτηματολογίου

- Στην πρώτη ερώτηση που αφορά στη γνώση του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της τράπεζας, παρατηρείται ότι ο βαθμός διάχυσης του εταιρικού οράματος είναι αρκετά μεγάλος, πράγμα που γίνεται εύκολα αντιληπτό και από τα διαγράμματα που παρατίθενται στο Παράρτημα Β. Το γεγονός ότι ο βαθμός διάχυσης του εταιρικού οράματος είναι υψηλός, σημαίνει ότι το προσωπικό γνωρίζει το στόχο που μπορεί να πετύχει και όλες οι ενέργειές του εντάσσονται σε ένα σαφώς καθορισμένο πλαίσιο. Κατ' επέκταση, αντανακλάται ο βαθμός επικοινωνίας από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους (κάθετη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία) και το κατά πόσο αυτή διενεργείται αποτελεσματικά ή μη.

Γνωρίζετε το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της τράπεζάς σας;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
πολύ	2	4,8
αρκετά	25	59,5
ούτε λίγο ούτε πολύ	11	26,2
λίγο	2	4,8
καθόλου	2	4,8
Σύνολο	42	100,0

Πίνακας 5-8

- Η συσχέτιση των δυο ερωτημάτων που ακολουθούν εξετάζει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι διατηρούν σχέσεις με τους συναδέλφους τους πέραν της επαγγελματικής καθώς και το εάν αυτές οι σχέσεις επηρεάζουν την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ τους. Στον ακόλουθο πίνακα σκιαγραφείται η τυχόν συναναστροφή με συναδέλφους εκτός εργασίας και παρατηρείται πως το 35% των εργαζομένων συναναστρέφονται πολύ ή αρκετά μεταξύ τους, ίσως επειδή οι ηλικίες έως 40 ετών αποτελούν το 59,5% του δείγματος που σημαίνει ότι είναι ευκολότερο να έχουν κοινά ενδιαφέροντα και να συναναστρέφονται εκτός εργασίας. Ενώ από μέτρια έως καθόλου πάνω από το 60% των υπαλλήλων συναναστρέφεται με συναδέλφους εκτός εργασίας. Αυτό ίσως συμβαίνει διότι η ΑΤΕ είναι μεγάλος οργανισμός και είναι δύσκολο να δημιουργούνται σχέσεις κοινωνικές.

Συναναστρέφεστε με συναδέλφους ή / και προϊσταμένους σας εκτός εργασίας (κοινωνικές, πολιτιστικές ή αθλητικές οργανώσεις κλπ);			
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Σωρευτικό ποσοστό (%)
πολύ	3	7,1	7,1
αρκετά	12	28,6	35,7
ούτε λίγο ούτε πολύ	8	19,0	54,8
λίγο	14	33,3	88,1
καθόλου	5	11,9	100,0
Σύνολο	42	100,0	

Πίνακας 5-9

• Το τρίτο ερώτημα αποσκοπεί στο να διερευνήσει κατά πόσο έχει δημιουργηθεί η άποψη στους εργαζόμενους ότι η κοινωνική συναναστροφή μεταξύ των συναδέλφων μπορεί να επηρεάζει την επικοινωνία και τη συνεργασία τους στη διάρκεια της δουλειάς. Το 57% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι επηρεάζεται η επαγγελματική επικοινωνία από την κοινωνική αρκετά ή πολύ. Ακόμη παρατηρούμε ότι το 90% επί του συνόλου του δείγματος πιστεύει ότι οποιαδήποτε συναναστροφή επηρεάζει (τουλάχιστον όχι καθόλου ή αρνητικά) την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, κάτι που υποδηλώνει πως όλοι οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτού του είδους τις σχέσεις οι οποίες συντελούν στην καλή λειτουργία και την επίτευξη στόχων και βοηθούν στην πιο οργανωμένη και δομημένη συνεργασία τους.

<b>Πιστεύετε ότι η συναναστροφή αυτή μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ή / και προϊσταμένους σας;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Σωρευτικό ποσοστό (%)</b>
<b>πολύ</b>	<b>8</b>	<b>19,0</b>	<b>19,0</b>
<b>αρκετά</b>	<b>16</b>	<b>38,1</b>	<b>57,1</b>
<b>ούτε λίγο ούτε πολύ</b>	<b>7</b>	<b>16,7</b>	<b>73,8</b>
<b>λίγο</b>	<b>7</b>	<b>16,7</b>	<b>90,5</b>
<b>καθόλου</b>	<b>4</b>	<b>9,5</b>	<b>100,0</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	

**Πίνακας 5-10**

• Η ερώτηση που απαντήθηκε όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα, επιδιώκει να δώσει μια εικόνα του κατά πόσο ο οργανισμός προάγει την επικοινωνία μεταξύ των μελών του, σύμφωνα με το πώς αυτό γίνεται αντιληπτό από τους υπαλλήλους. Μόνο ένας στους τέσσερις είναι θετικός ως προς την άποψη αυτή, ενώ οι υπόλοιποι είναι αδιάφοροι ή μάλλον αρνητικοί. Συσχετιζόμενο αυτό με τις απαντήσεις των ανωτέρω δυο ερωτημάτων, διαπιστώνεται εύκολα ότι πιθανόν οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι από δική τους προσπάθεια βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ τους με σκοπό την επίτευξη των θεμιτών αποτελεσμάτων και δεν θεωρούν ότι είναι μια από τις βασικές προτεραιότητες της τράπεζας.

<b>Αισθάνεστε ότι η τράπεζά σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της, λειτουργεί δηλαδή σαν μια μεγάλη οικογένεια;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Σωρευτικό ποσοστό (%)</b>
πολύ	4	9,5	9,5
αρκετά	7	16,7	26,2
ούτε λίγο ούτε πολύ	10	23,8	50,0
λίγο	17	40,5	90,5
καθόλου	4	9,5	100,0
Σύνολο	42	100,0	

**Πίνακας 5-11**

- Εδώ παρατηρούμε ότι 29 από τα 42 άτομα είχαν ουδέτερη ή λίγο απαισιόδοξη άποψη ως προς την επιδίωξη καινοτομίας της διοίκησης της τράπεζας, αρκετά μεγάλο ποσοστό (69%). Βλέπουμε λοιπόν ότι ενώ τα τελευταία πέντε χρόνια η ΑΤΕ έχει προσπαθήσει σε θέματα καινοτομίας, αυτό δεν φαίνεται να έχει πείσει τους εργαζόμενούς της.

<b>Θεωρείτε ότι η διοίκηση της τράπεζάς σας καινοτομεί και δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Σωρευτικό ποσοστό (%)</b>
πολύ	2	4,8	4,8
αρκετά	6	14,3	19,0
ούτε λίγο ούτε πολύ	15	35,7	54,8
λίγο	14	33,3	88,1
καθόλου	5	11,9	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	

**Πίνακας 5-12**

- Στην ερώτηση για την επίτευξη της στοχοθεσίας, διαπιστώνουμε ότι περίπου οι μισοί ερωτώμενοι θεωρούν ότι εστιάζουν πολύ ή αρκετά σε αυτήν με μόνο δυο άτομα να μην ενδιαφέρονται καθόλου για αυτήν. Το αποτέλεσμα αυτό θα λέγαμε ότι είναι απρόβλεπτο καθώς τα τελευταία δύο χρόνια περίπου έχει αδρανήσει το σύστημα της στοχοθεσίας (υπενθυμίζουμε ότι η ΑΤΕ έχει ως κύριο μέτοχο το Ελληνικό Δημόσιο και οι εκάστοτε διοικήσεις έχουν άλλες προτεραιότητες). Παρόλα αυτά φαίνεται ότι έχει αλλάξει ο τρόπος που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το πώς πρέπει να εργάζονται, κάτι που σηματοδοτεί ότι προσαρμόζονται σε νέα δεδομένα, αλλάζοντας κουλτούρα.

<b>Πόσο πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι της τράπεζάς σας εστιάζουν στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων τους;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Σωρευτικό ποσοστό (%)</b>
πολύ	4	9,5	9,5
αρκετά	16	38,1	47,6
ούτε λίγο ούτε πολύ	10	23,8	71,4
λίγο	10	23,8	95,2
καθόλου	2	4,8	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	

**Πίνακας 5-13**

- Η θεώρηση που έχουν οι ερωτώμενοι για τη στρατηγική της τράπεζας ως προς τις νέες ιδέες και τον πειραματισμό είναι μάλλον απαισιόδοξη, καθώς το εντυπωσιακό ποσοστό του 78,5% απάντησε από μέτρια έως καθόλου. Αυτό σημαίνει ότι δεν πιστεύουν ιδιαίτερα στην ύπαρξη πρωτοποριακής στρατηγικής .

<b>Θεωρείτε ότι η στρατηγική εστίαση της τράπεζάς σας αφορά στις δοκιμές νέων ιδεών, τη δημιουργία προκλήσεων και τον πειραματισμό;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Σωρευτικό ποσοστό (%)</b>
πολύ	3	7,1	7,1
αρκετά	6	14,3	21,4
ούτε λίγο ούτε πολύ	10	23,8	45,2
λίγο	15	35,7	81,0
καθόλου	8	19,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	

**Πίνακας 5-14**

- Στην όγδοη ερώτηση που αφορά στη σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων, είναι φανερή η συγκέντρωση των απαντήσεων στο κέντρο (από αρκετά έως λίγο) και όχι στις ακραίες απόψεις, αφού 34 στους 42 (84%). Θα περίμενε κανείς περισσότερες απαντήσεις στο «πολύ» ή «αρκετά» καθώς υπάρχει μονιμότητα και όχι ατομικές συμβάσεις εργασίας. Φαίνεται όμως ότι το ευρύτερο κοινωνικό κλίμα έχει επηρεάσει την άποψη των ερωτώμενων και έχει αρχίσει να διαφαίνεται ανασφάλεια.

Το στυλ διοίκησης της τράπεζάς σας ενδιαφέρεται για τη σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων και το αίσθημα ασφάλειας για τον εργαζόμενο;			
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Σωρευτικό ποσοστό (%)
πολύ	4	9,5	9,5
αρκετά	13	31,0	40,5
ούτε λίγο ούτε πολύ	15	35,7	76,2
λίγο	6	14,3	90,5
καθόλου	4	9,5	100,0
Σύνολο	42	100,0	

Πίνακας 5-15

- Ως προς τα κριτήρια επιτυχίας, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αύξηση του μεριδίου αγοράς έχει μεγάλη σημασία για την τράπεζα, αφού το 40,5% απάντησε πολύ ή αρκετά. Μόνο ένας στους τέσσερις δεν θεωρεί ότι είναι κριτήριο για την επιτυχία η υπερκέραση του ανταγωνισμού.

Τα κριτήρια επιτυχίας της τράπεζάς σας είναι η διείσδυση στην αγορά με την αύξηση του μεριδίου, με τελικό στόχο την υπερκέραση του ανταγωνισμού;			
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Σωρευτικό ποσοστό (%)
πολύ	5	11,9	11,9
αρκετά	12	28,6	40,5
ούτε λίγο ούτε πολύ	15	35,7	76,2
λίγο	7	16,7	92,9
καθόλου	3	7,1	100,0
Σύνολο	42	100,0	

Πίνακας 5-16

- Στην τελευταία ερώτηση που αφορά στον επηρεασμό των αποφάσεων της διοίκησης από τη συνδικαλιστική δράση, παρατηρούμε μια διασπορά των απαντήσεων. Πάνω από τρεις στους δέκα πιστεύουν ότι επηρεάζεται πολύ ή αρκετά η διοίκηση, ενώ οι υπόλοιποι θεωρούν ότι επηρεάζεται από μέτρια έως καθόλου. Ενώ υπάρχουν ισχυρά σωματεία εργαζομένων στην ΑΤΕ, οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι δεν μπορούν να επηρεάσουν τις καταστάσεις όπως ίσως γινόταν στο παρελθόν.

<b>Πιστεύετε ότι η συνδικαλιστική δραστηριότητα στην τράπεζά σας επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Σωρευτικό ποσοστό (%)</b>
<b>πολύ</b>	2	4,8	4,8
<b>αρκετά</b>	13	31,0	35,7
<b>ούτε λίγο ούτε πολύ</b>	9	21,4	57,1
<b>λίγο</b>	10	23,8	81,0
<b>καθόλου</b>	8	19,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	42	100,0	

**Πίνακας 5-17**

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η κουλτούρα ουσιαστικά αποτελεί ένα στρατηγικά κρίσιμο άυλο στοιχείο της επιχείρησης, αρκετά πιο σημαντικό από την τεχνολογία και τα κεφάλαια. Γι' αυτό η εξασφάλισή της πρέπει να αποτελεί ευθύνη και προτεραιότητα των διοικητικών στελεχών.

### Γιατί είναι σημαντική η κουλτούρα

- Η κουλτούρα μιας εταιρείας μπορεί να συμβάλλει ή να παρεμποδίσει την επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής.
- Τα πιστεύω και οι πρακτικές μιας στρατηγικής μπορούν – ή όχι , να είναι συμβατά με την κουλτούρα μιας επιχείρησης.
- Το ταίριασμα κουλτούρας και στρατηγικής προσθέτει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης της στρατηγικής.
- Μια ισχυρή κουλτούρα που υποστηρίζει τη στρατηγική:
  - παρέχει ένα σύστημα άτυπων κανόνων και ομότιμης πίεσης
  - κινητοποιεί τα μέλη να «δίνουν» τον καλύτερο εαυτό τους
  - παρέχει δομές και σύστημα αξιών
  - προωθεί μια ισχυρή εταιρική ταυτότητα

### Δημιουργώντας έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας

Για να δημιουργηθεί ένας ισχυρός δεσμός μεταξύ της στρατηγικής και της κουλτούρας μιας επιχείρησης, τα ακόλουθα βήματα είναι συνήθως απαιτούμενα:

- Βήμα 1: Να γίνει διάγνωση για το ποιες πτυχές της παρούσας κουλτούρας υποστηρίζουν τη στρατηγική μιας εταιρείας και ποιες όχι
- Βήμα 2: Να γίνεται ανοικτός και ειλικρινής διάλογος για το ποιες πλευρές της κουλτούρας χρειάζονται αλλαγή
- Βήμα 3: Να ακολουθείται ο διάλογος με ταχεία και ορατή δράση

Οι διοικητικές δράσεις για τη σύσφιγξη του δεσμού κουλτούρας και στρατηγικής απαιτείται να είναι και ουσιαστικές και συμβολικές.

*(Α) Οι ουσιαστικές αλλαγές στην κουλτούρα περιλαμβάνουν:*

- Συγκριτική αξιολόγηση των καλύτερων πρακτικών (benchmarking)
- Να τίθενται στόχοι διεθνούς απήχησης
- Παρακολούθηση των θέσεων των νέων επιχειρήσεων
- Εισαγωγή νέων σε αντικατάσταση των παλιών παραδοσιακών μάντζερ
- Πραγμάτωση μεγάλων κινήσεων αναδιοργάνωσης
- Αλλαγή των συστημάτων αμοιβών και bonus
- Αύξηση των δεσμεύσεων για την εκπαίδευση του προσωπικού
- Να γίνει ανακατανομή του προϋπολογισμού (αύξηση ή μείωση ανάλογα)

*(Β) Οι συμβολικές αλλαγές στην κουλτούρα περιλαμβάνουν:*

- Εξάλειψη των περιττών «στολιδιών» και έμφαση στη λιτότητα
- Να απαιτείται από τα στελέχη να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο για να μιλούν με τους πελάτες και να κατανοούν τις ανάγκες τους
- Να μεταβληθούν οι πρακτικές που έχουν προσδιοριστεί ως εμπόδια στην κουλτούρα
- Ορατά βραβεία με τα ανάλογα τελετουργικά για να τιμούνται οι «ήρωες» και οι ομάδες που τήρησαν το πρόγραμμα και τους στόχους τους

Έτσι, κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα και αυτή η ιδιαιτερότητά του δίνει στα μέλη του μια αίσθηση ταυτότητας και τα βοηθά να αφοσιώνονται σε κάτι μεγαλύτερο και πέρα από το προσωπικό συμφέρον. Η προσαρμογή στην κουλτούρα του οργανισμού βοηθά στην επιβράβευση και εξέλιξη του ατόμου μέσα σε αυτόν, ενώ η έλλειψη προσαρμογής οδηγεί στην απόρριψή του. Η κουλτούρα παρέχει στα μέλη ενός οργανισμού ένα κοινώς αποδεκτό νόημα, το οποίο στρέφει όλο το δυναμικό προς την ίδια κατεύθυνση.

Οι κουλτούρες δεν είναι αυθαίρετα ή τυχαία διαφορετικές μεταξύ τους. Είναι κατοπτρικά είδωλα των ιδίων των αξιών που περιέχουν. Κάθε άνθρωπος έχει μια σειρά, μια διαδοχή στον τρόπο που βλέπει και μαθαίνει τα πράγματα. Και σε καθέναν η σειρά και η διαδοχή που ακολουθεί είναι διαφορετική.

Οι στρατηγικές είναι, επίσης, γεμάτες από αξίες σε ένταση. Μπορεί μια εταιρεία να δημιουργήσει μια ισχυρή στρατηγική που όλοι τη χειροκροτούν αλλά που μπορεί να

την οδηγήσει να χάσει επιχειρηματικές ευκαιρίες τις οποίες απέτυχε να προβλέψει. Μπορεί να δημιουργήσει ένα αναλυτικό μήνυμα αποστολής (mission statement) και στη συνέχεια να ανακαλύψει ότι το μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθιστά την αποστολή απαρχαιωμένη. Μόνο αυτοί οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι που είναι συμφιλιωμένοι μεταξύ τους μπορούν να εναρμονίσουν τις διαδικασίες και να διανείμουν προϊόντα και υπηρεσίες. Όταν οι διαφορές στα αρχέτυπα διλήμματα συμφιλιώνονται, ως αποτέλεσμα όλος ο οργανισμός αναπτύσσεται υγιέστερα, πλουσιότερα και σοφότερα.

Γενικότερα, οι επιχειρήσεις συνεχώς έρχονται αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις σε ό,τι αφορά την κουλτούρα, μιας και αναμφισβήτητα ζούμε σε ένα περίπλοκο από επικοινωνιακής πλευράς περιβάλλον. Έτσι, μόνο μια καλά σχεδιασμένη εταιρική παιδεία, σε συνδυασμό με τη δημιουργική χρήση των εξελισσόμενων σύγχρονων τεχνικών της επικοινωνίας, μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών και τελικά στην κερδοφορία της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι εδώ και χρόνια οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται σε φάση ριζικής αναδιοργάνωσης. Οι τακτικές που υιοθετήθηκαν και χρησιμοποιούνται έχουν αποδείξει την αποτελεσματικότητά τους, ωστόσο έχουν εμφανιστεί σαφείς ενδείξεις κορεσμού της ελληνικής αγοράς. Όμως, τα τραπεζικά ιδρύματα που είναι προσανατολισμένα στην επικοινωνία και διέπονται από μια επικοινωνιακή οργανωσιακή κουλτούρα, είναι αυτά που με βεβαιότητα έχουν ένα σίγουρο μέλλον.

Οι ενδοτραπεζικές σχέσεις είναι τυπικές μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων βαθμίδων, οι διάυλοι επικοινωνίας είναι ανοικτοί και λειτουργούν αμφίδρομα όσον αφορά στη γνώση. Τα μέσα και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η Τράπεζα για αποτελεσματική επικοινωνία είναι ο εσωτερικός διαδικτυακός χώρος (Intranet), η ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail) αλλά και τα εσωτερικά έντυπα επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, οι εταιρικές και συλλογικές εκδηλώσεις αλλά και τα εκπαιδευτικά προγράμματα παρέχουν την απαραίτητη ομαδική επικοινωνία που απαιτείται για τη σωστή λειτουργία του Οργανισμού.

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή κουλτούρα της Αγροτικής Τράπεζας διαμορφώθηκε με την πάροδο του χρόνου. Σήμερα υιοθετούνται νοοτροπίες της αγοράς και του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα η οργανωσιακή κουλτούρα της, να παραμερίσει σταδιακά τις αγκυλώσεις που προέκυπταν από τις δημοσιούπαλληλικές νοοτροπίες του παρελθόντος.

Αυτό που είναι αναγκαίο να μελετηθεί μελλοντικά σε μεγαλύτερο βάθος είναι η σχέση της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας με την επιθυμητή από τους εργαζόμενους και τα στελέχη. Δηλαδή, με δεδομένο ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσα στο ευρύτερο περιβάλλον δραστηριοποίησής της, πώς η επιθυμητή κουλτούρα θα μπορεί να συμβάλλει ακόμα περισσότερο στην αύξηση της «αξίας» της επιχείρησης.

«Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υλοποιήσει αποτελεσματικά τους στόχους της και να επιβιώσει, εξαρτάται από τη «σκληρή» (hardware) εσωτερική δομή (οργάνωση) αλλά κυρίως και από τη «μαλακή» (software) εσωτερική της δομή (κουλτούρα)». (Amar Bhide)

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Ανδριώτης Κ.** (2003), Ποσοτική έρευνα και ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

**Ζάβλανος Μ.** (1999), Οργανωτική συμπεριφορά, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

**Κέφης Β.** (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

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

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

**Παπαδάκης Β.** (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

**Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ.** (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

**Πατσουράτης Β. & Φραγκούλη Ζ.** (1996), Βιομηχανική Οργάνωση & Πολιτική, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

**Σταθακόπουλος Β.** (2005), Μέθοδοι έρευνας αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

**Χασσίδ Ι. & Καραγιάννης Α.** (1999), Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

**Χατζηπαντελή Π.** (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

**Handy C.** (2003), Ο ελέφαντας και ο ψύλλος, Εκδόσεις Κριτική.

**Drucker P.** (ανατύπωση 2002), Το αποτελεσματικό στέλεχος, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Carnall C.** (2003), *Managing change in Organizations*, 4<sup>th</sup> edition, Financial Times/Prentice Hall.

**Gordon R. J.** (1996), *Organizational Behavior: a diagnostic approach*, 5<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Inc.

**Greenberg J. and Baron R.** (2000), *Behavior in Organizations*, Prentice Hall.

**Hatch M. J.** (2006), *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, 2<sup>nd</sup> edition, OUP Oxford

**Hofstede G.** (1980), *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values (Cross Cultural Research and Methodology)*, Sage Publications, Inc.

**Hofstede G.** (1994), *Cultures and Organizations*, Harper Collins Business.

**Kilmann R., Saxton M. & Serpa R.** (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey Bass.

**Martin J.** (1993), *Cultures in Organizations: Three perspectives*, OUP.

**Mihiotis A.** (2005), *Management of People and Organizations*, Vol. 4, Strategic Management, Hellenic Open University, Patras.

**Mullins L.** (2004), *Management and Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> edition, Financial Times/Prentice Hall.

**Roberts J.** (2007), *The modern firm: Organizational Design for Performance and Growth*, OUP, Oxford.

**Robbins S.** (2002), *Organizational Behavior*, 10<sup>th</sup> edition, Pearson Education.

**Schein E.** (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3<sup>rd</sup> ed., Jossey Bass.

**Schermerhorn J.** (2007), *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup> Rev. edition, John Wiley & Sons

**Williams, A. P. O.,** (1996), *Changing Culture: new organizational approaches*, 2<sup>nd</sup> ed., London, Institute of Personnel and Development.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Joiner T.** (2001), The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance, evidence from Greece, *Journal Managerial Psychology*, Vol. 16, Εκδόσεις MCB UP Ltd.

**Kessaridou S. & Varsakelis N. C.** (2002), The impact of national culture on international business performance: the case of foreign firms in Greece, *European Business Review*, Vol. 14, Εκδόσεις MCB UP Ltd.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄**

Επιστολή και ερωτηματολόγιο



**ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Κάλλη Κότσαλη  
Επιβλέπων καθηγητής: Δημήτριος Βασιλείου

Αξιότιμε κύριε / κυρία,

Στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκπονείται διπλωματική εργασία με θέμα «Η οργανωσιακή κουλτούρα ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη διοίκηση επιχειρήσεων. Η περίπτωση της ΑΤΕΒΑΝΚ».

Για την ολοκλήρωσή της απαιτείται η διεξαγωγή έρευνας ώστε να διαπιστωθεί η κουλτούρα που έχει ήδη διαμορφωθεί σε γενικά πλαίσια στον οργανισμό σας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους.

Η αποτελεσματικότητα της έρευνας και η μελλοντική της χρήση ως αξιόπιστη πηγή αναφοράς εξαρτάται, σε σημαντικό βαθμό, από την ποιότητα και την ποσότητα της πληροφόρησης που θα μας παρέχετε.

Παρακαλούμε, λοιπόν, να διαθέσετε 10-15 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για να συμπληρώσετε το συνημμένο ερωτηματολόγιο, επιστρέφοντάς το με ηλεκτρονική αλληλογραφία. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, κάθε πληροφορία θα αναλυθεί με απόλυτη εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για να διευκολύνει την παρούσα ακαδημαϊκή έρευνα.

Εάν χρειάζεστε επιπρόσθετες πληροφορίες σχετικά με το ερωτηματολόγιο μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας!

Με τιμή

Κάλλη Κότσαλη

*Υπεύθυνη Πελατείας  
ΑΤΕΒΑΝΚ κατ/μα Μολάων  
τηλ: 2732022858  
e-mail: [kkotsali@ate.gr](mailto:kkotsali@ate.gr)*

**Δημογραφικά στοιχεία:**

Παρακαλώ πολύ στις ακόλουθες έξι ερωτήσεις, σημειώστε με Χ την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

➤ Φύλο:

Ανδρας [ ]                      Γυναίκα [ ]

➤ Ηλικία:

20-30 [ ]      31-40 [ ]      41-50 [ ]      51 και άνω [ ]

➤ Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος με παιδιά [ ]      Έγγαμος [ ]      Άγαμος [ ]      Άλλο [ ]

➤ Εκπαίδευση:

Απόφοιτος Λυκείου [ ]  
Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ [ ]  
Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού [ ]  
Άλλη..... [ ]

➤ Θέση στην ιεραρχία:

Διευθυντής [ ]  
Υποδιευθυντής [ ]  
Προϊστάμενος τμήματος [ ]  
Υπάλληλος [ ]

➤ Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας:

0-5 [ ]      5-10 [ ]      10-15 [ ]      15-20 [ ]      20+ [ ]

➤ Έτη που βρίσκεστε στην παρούσα θέση εργασίας:

0-1 [ ]      2-5 [ ]      6-10 [ ]      11+ [ ]

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

*Θυμηθείτε, δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, καθώς εδώ αντανακλάται η προσωπική σας άποψη.*

- 1. Γνωρίζετε το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της τράπεζάς σας ;**  
πολύ [ ]    αρκετά [ ]    ούτε λίγο ούτε πολύ [ ]    λίγο [ ]    καθόλου [ ]
- 2. Συναναστρέφεστε με συναδέλφους ή / και προϊσταμένους σας εκτός εργασίας (κοινωνικές, πολιτιστικές ή αθλητικές οργανώσεις κλπ) ;**  
πολύ [ ]    αρκετά [ ]    ούτε λίγο ούτε πολύ [ ]    λίγο [ ]    καθόλου [ ]
- 3. Πιστεύετε ότι η συναναστροφή αυτή μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ή / και προϊσταμένους σας ;**  
πολύ [ ]    αρκετά [ ]    ούτε λίγο ούτε πολύ [ ]    λίγο [ ]    καθόλου [ ]
- 4. Αισθάνεστε ότι η τράπεζά σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της, λειτουργεί δηλαδή σαν μια μεγάλη οικογένεια ;**  
πολύ [ ]    αρκετά [ ]    ούτε λίγο ούτε πολύ [ ]    λίγο [ ]    καθόλου [ ]
- 5. Θεωρείτε ότι η διοίκηση της τράπεζάς σας καινοτομεί και δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα;**  
πολύ [ ]    αρκετά [ ]    ούτε λίγο ούτε πολύ [ ]    λίγο [ ]    καθόλου [ ]
- 6. Πόσο πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι της τράπεζάς σας εστιάζουν στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων τους;**  
πολύ [ ]    αρκετά [ ]    ούτε λίγο ούτε πολύ [ ]    λίγο [ ]    καθόλου [ ]
- 7. Θεωρείτε ότι η στρατηγική εστίαση της τράπεζάς σας αφορά στις δοκιμές νέων ιδεών, τη δημιουργία προκλήσεων και τον πειραματισμό;**  
πολύ [ ]    αρκετά [ ]    ούτε λίγο ούτε πολύ [ ]    λίγο [ ]    καθόλου [ ]
- 8. Το στυλ διοίκησης της τράπεζάς σας ενδιαφέρεται για τη σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων και το αίσθημα ασφάλειας για τον εργαζόμενο;**  
πολύ [ ]    αρκετά [ ]    ούτε λίγο ούτε πολύ [ ]    λίγο [ ]    καθόλου [ ]
- 9. Τα κριτήρια επιτυχίας της τράπεζάς σας είναι η διείσδυση στη αγορά με την αύξηση του μεριδίου, με τελικό στόχο την υπερκέρωση του ανταγωνισμού;**  
πολύ [ ]    αρκετά [ ]    ούτε λίγο ούτε πολύ [ ]    λίγο [ ]    καθόλου [ ]
- 10. Πιστεύετε ότι η συνδικαλιστική δραστηριότητα στην τράπεζά σας επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνει η Διοίκηση;**  
πολύ [ ]    αρκετά [ ]    ούτε λίγο ούτε πολύ [ ]    λίγο [ ]    καθόλου [ ]

*Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.*

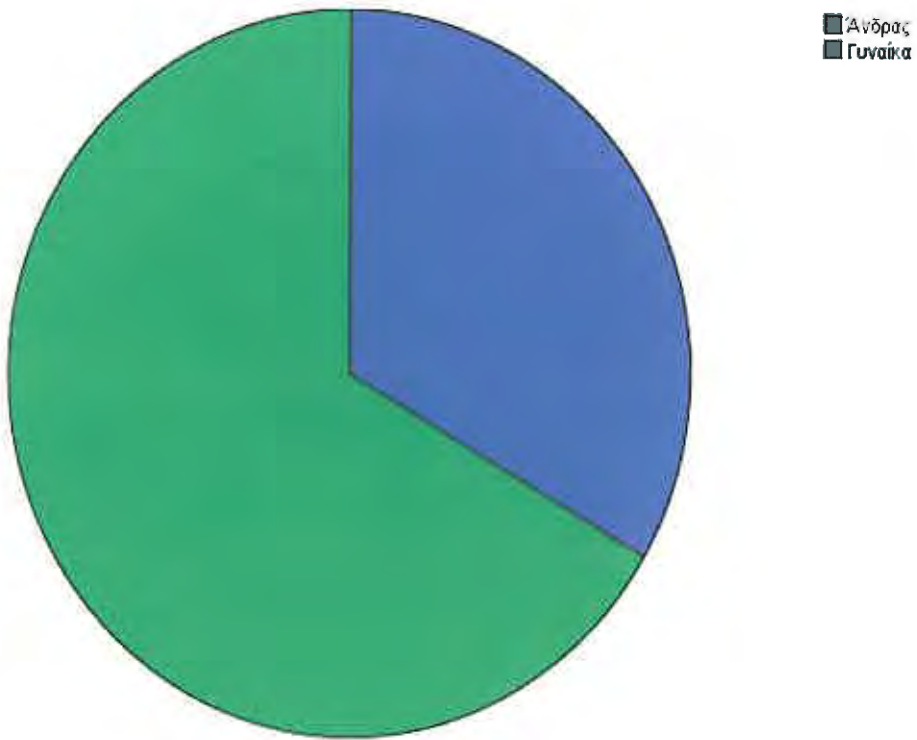
## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄**

Πίνακες αποτελεσμάτων έρευνας από το SPSS

**Φύλο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	14	33,3	33,3	33,3
	Γυναίκα	28	66,7	66,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

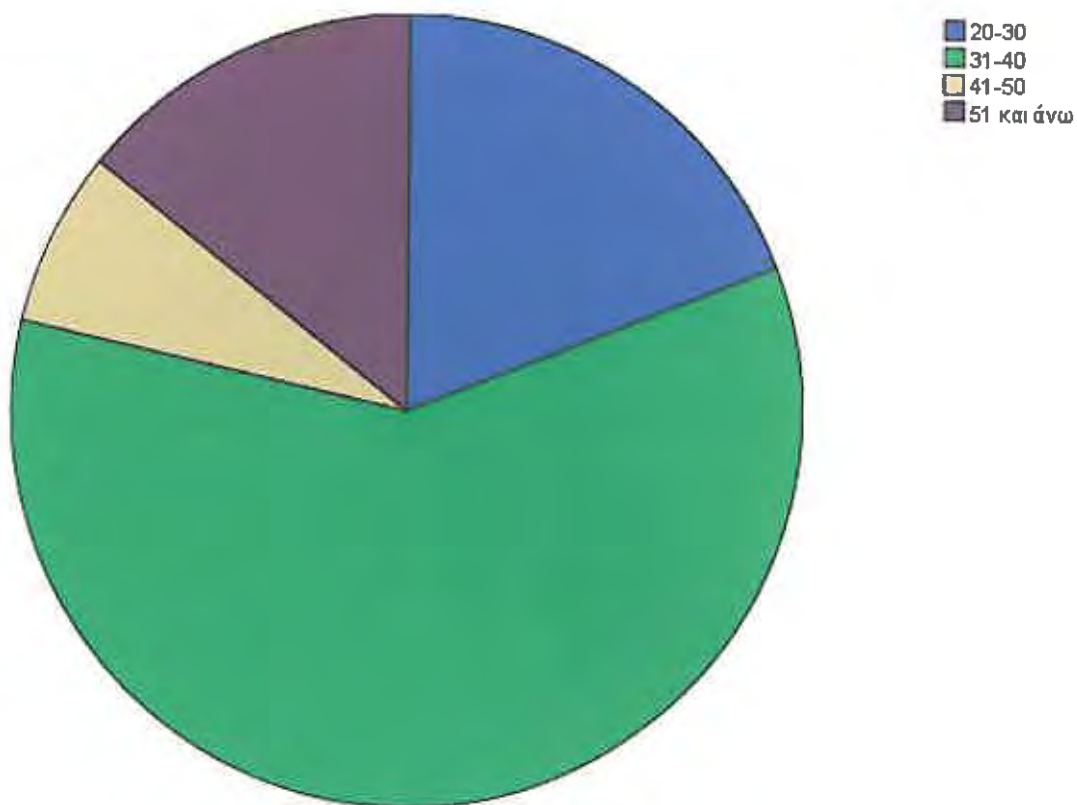
**Φύλο**



### Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	8	19,0	19,0	19,0
31-40	25	59,5	59,5	78,6
41-50	3	7,1	7,1	85,7
51 και άνω	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

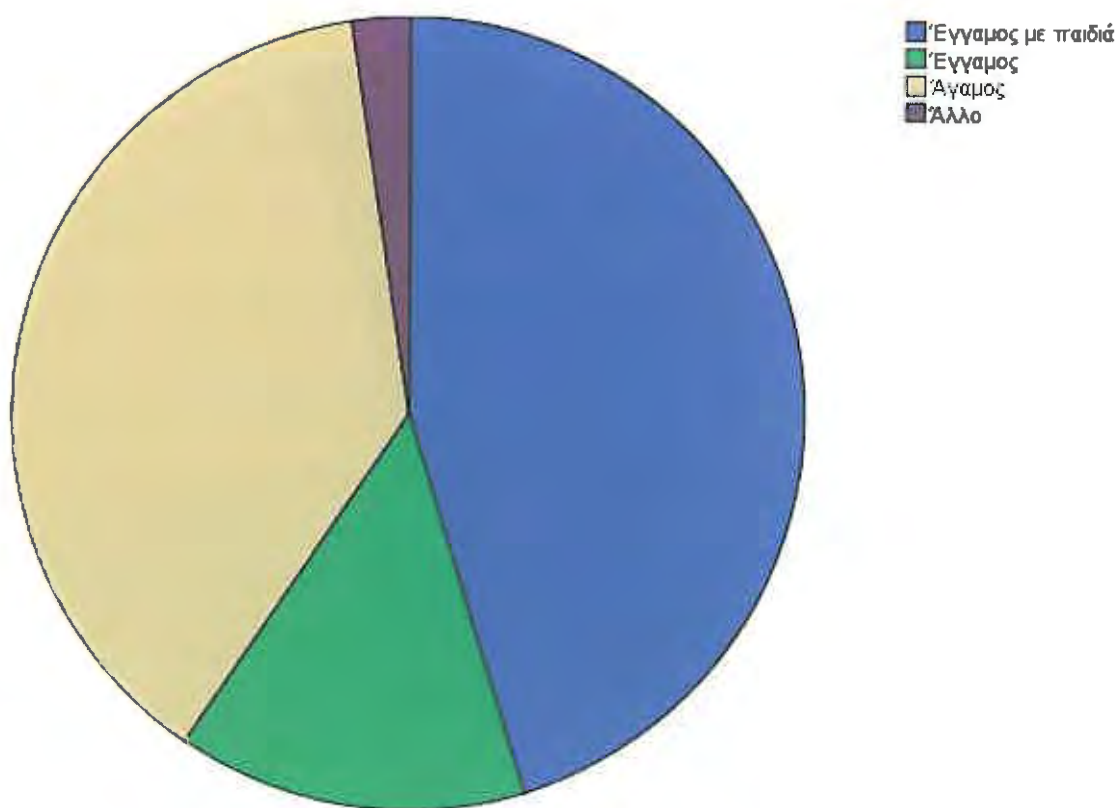
### Ηλικία



### Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος με παιδιά	19	45,2	45,2	45,2
	Έγγαμος	6	14,3	14,3	59,5
	Άγαμος	16	38,1	38,1	97,6
	Άλλο	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

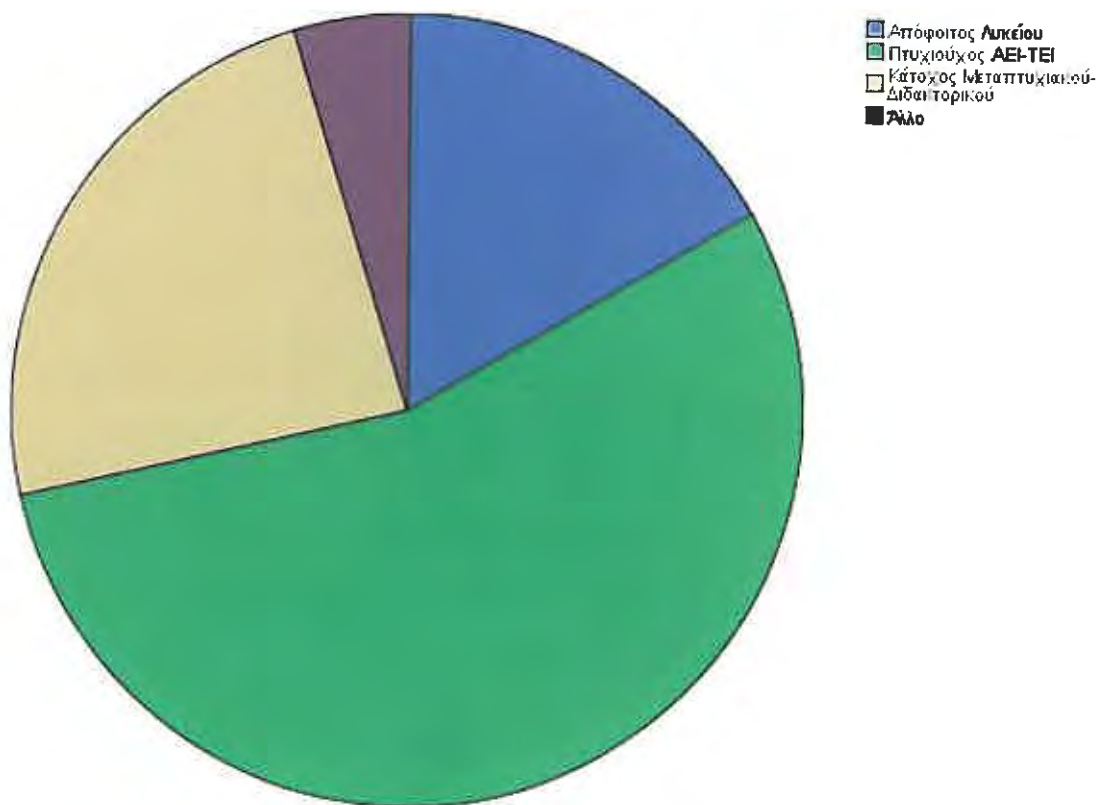
### Οικογενειακή κατάσταση



### Εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Λυκείου	7	16,7	16,7	16,7
Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	23	54,8	54,8	71,4
Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	10	23,8	23,8	95,2
Άλλο	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

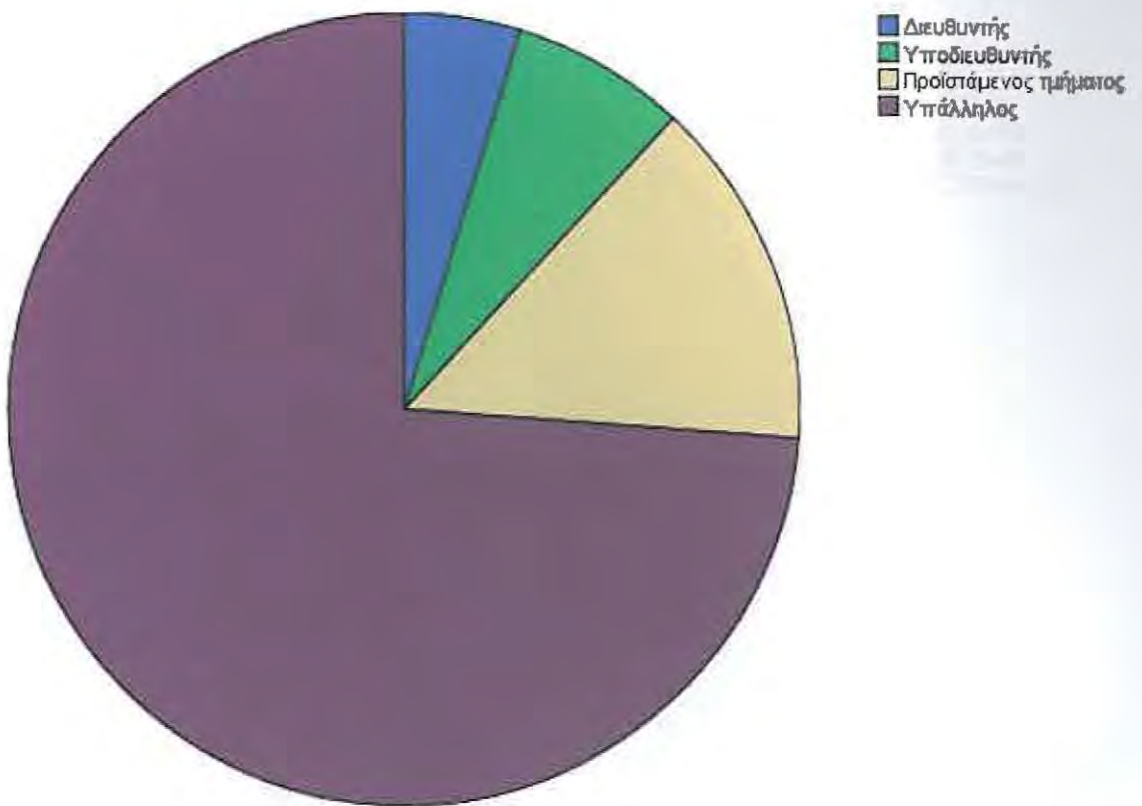
### Εκπαίδευση



**Θέση στην ιεραρχία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής	2	4,8	4,8	4,8
	Υποδιευθυντής	3	7,1	7,1	11,9
	Προϊστάμενος τμήματος	6	14,3	14,3	26,2
	Υπάλληλος	31	73,8	73,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

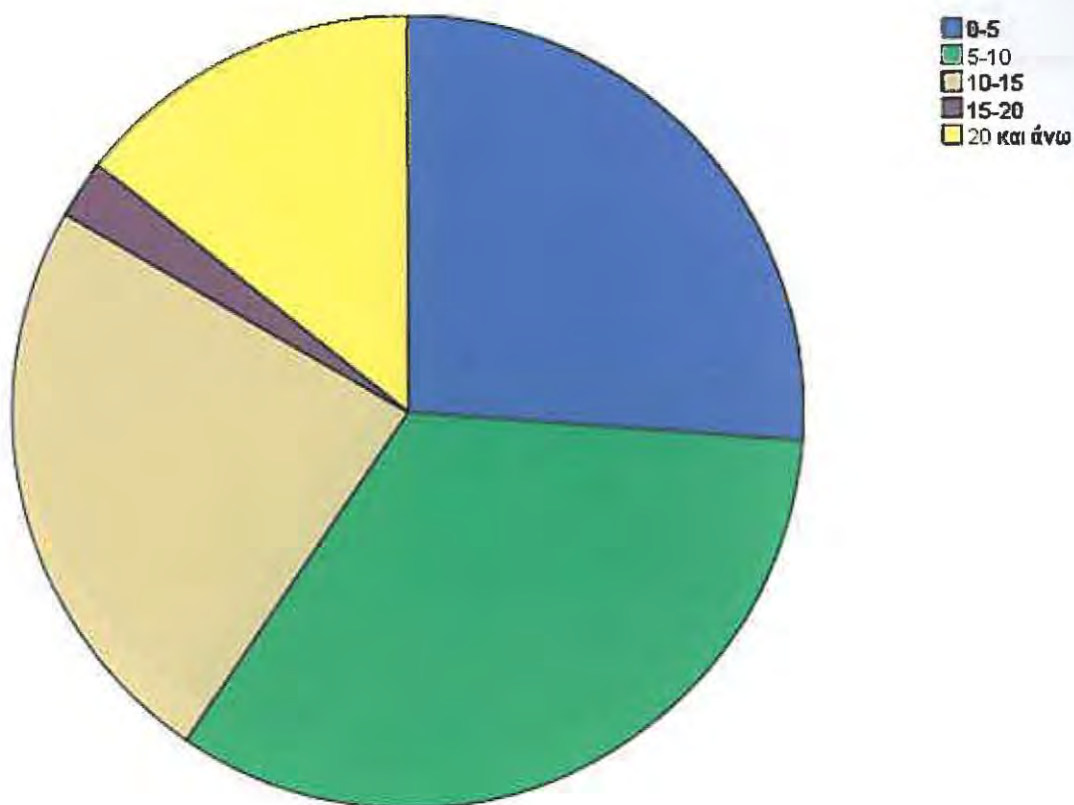
**Θέση στην ιεραρχία**



Έτη συνολικής προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	11	26,2	26,2	26,2
	5-10	14	33,3	33,3	59,5
	10-15	10	23,8	23,8	83,3
	15-20	1	2,4	2,4	85,7
	20 και άνω	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

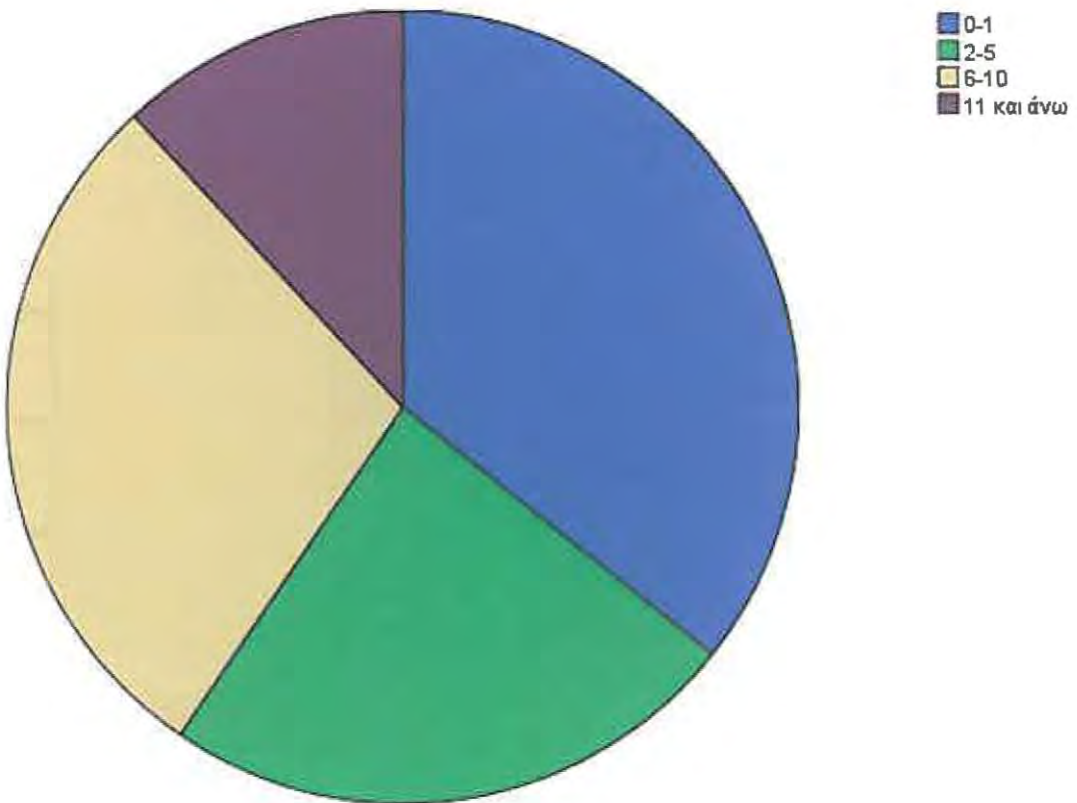
Έτη συνολικής προϋπηρεσίας



Έτη στην παρούσα θέση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-1	15	35,7	35,7	35,7
2-5	10	23,8	23,8	59,5
6-10	12	28,6	28,6	88,1
11 και άνω	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

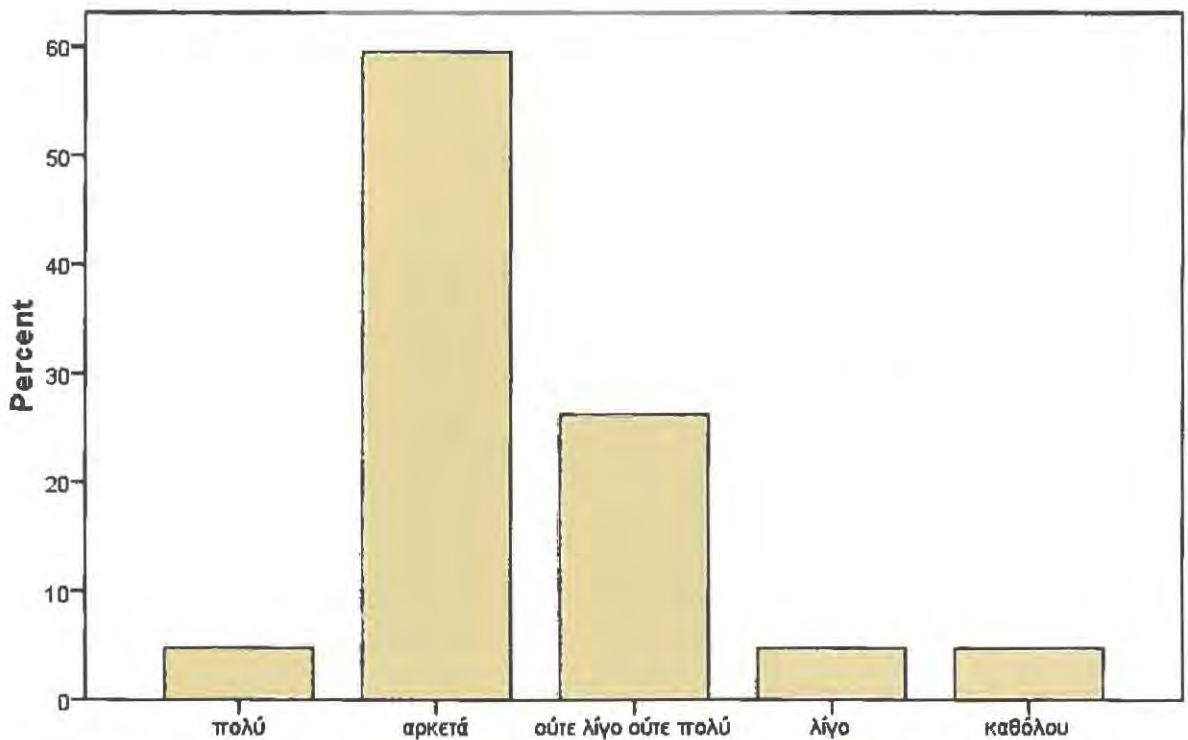
Έτη στην παρούσα θέση



Γνωρίζετε το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της τράπεζάς σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid πολύ	2	4,8	4,8	4,8
αρκετά	25	59,5	59,5	64,3
ούτε λίγο ούτε πολύ	11	26,2	26,2	90,5
λίγο	2	4,8	4,8	95,2
καθόλου	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Γνωρίζετε το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της τράπεζάς σας;

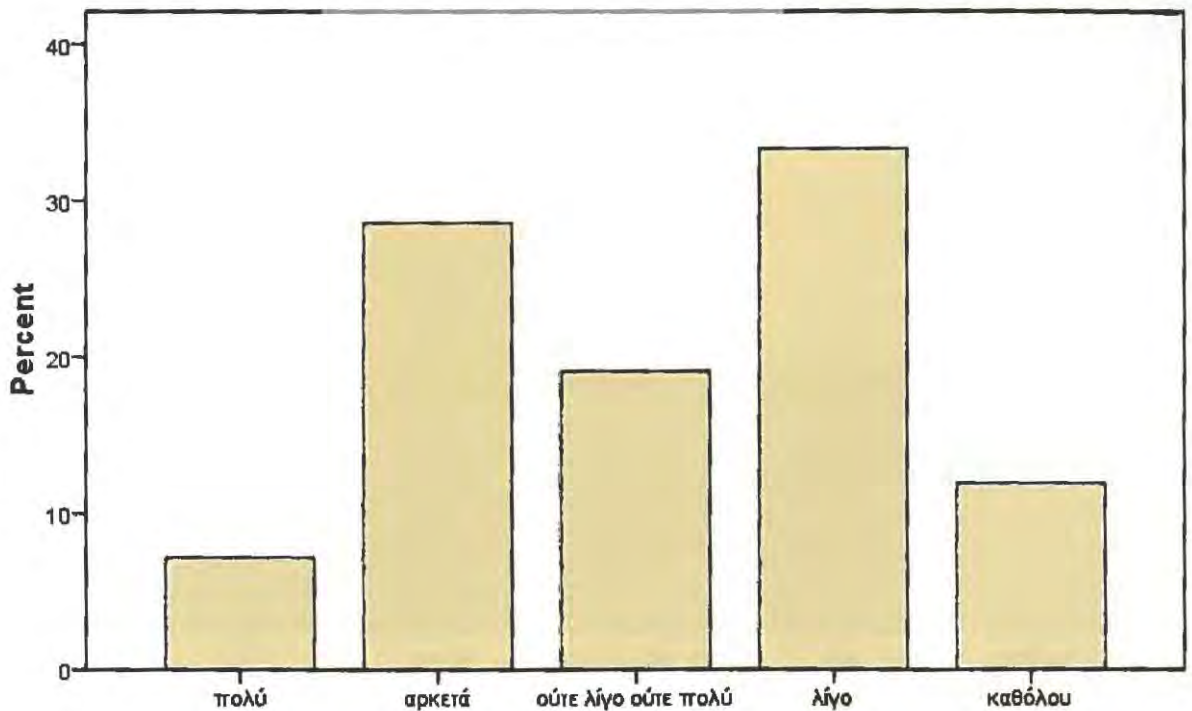


Γνωρίζετε το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της τράπεζάς σας;

Συναναστρέφεστε με συναδέλφους ή / και προϊσταμένους σας εκτός εργασίας (κοινωνικές, πολιτιστικές ή αθλητικές οργανώσεις κλπ);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid πολύ	3	7,1	7,1	7,1
αρκετά	12	28,6	28,6	35,7
ούτε λίγο ούτε πολύ	8	19,0	19,0	54,8
λίγο	14	33,3	33,3	88,1
καθόλου	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Συναναστρέφεστε με συναδέλφους ή / και προϊσταμένους σας εκτός εργασίας (κοινωνικές, πολιτιστικές ή αθλητικές οργανώσεις κλπ);

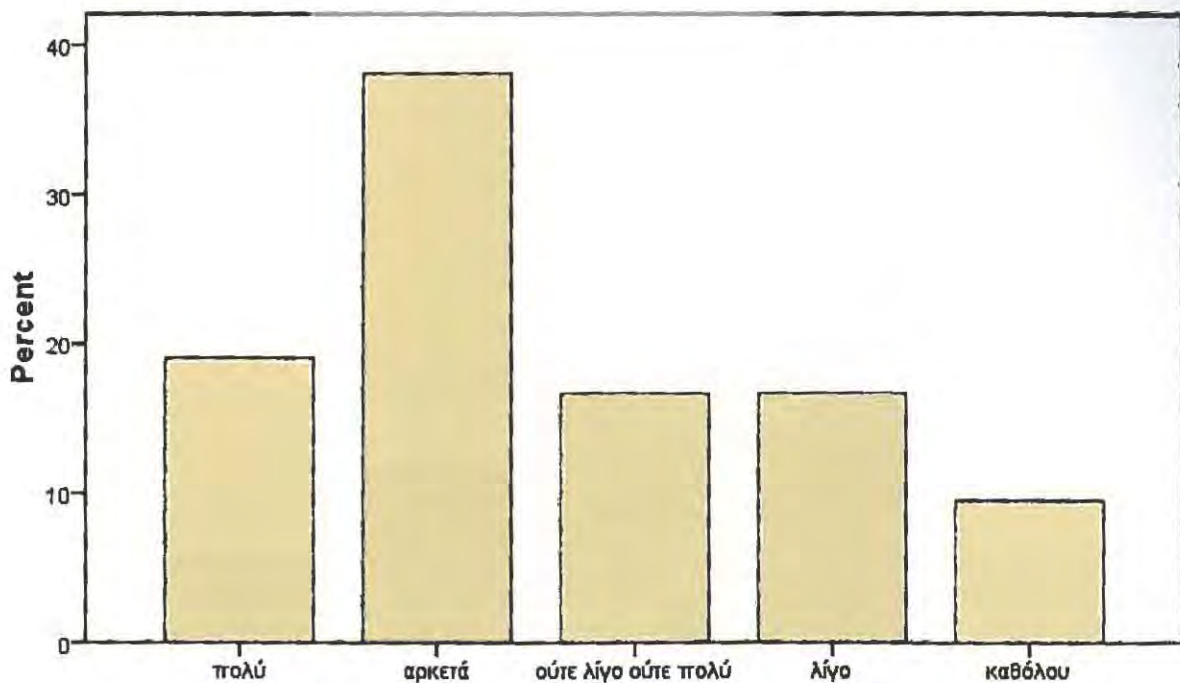


Συναναστρέφεστε με συναδέλφους ή / και προϊσταμένους σας εκτός εργασίας (κοινωνικές, πολιτιστικές ή αθλητικές οργανώσεις κλπ);

Πιστεύετε ότι η συναναστροφή αυτή μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ή / και προϊσταμένους σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid πολύ	8	19,0	19,0	19,0
αρκετά	16	38,1	38,1	57,1
ούτε λίγο ούτε πολύ	7	16,7	16,7	73,8
λίγο	7	16,7	16,7	90,5
καθόλου	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Πιστεύετε ότι η συναναστροφή αυτή μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ή / και προϊσταμένους σας;

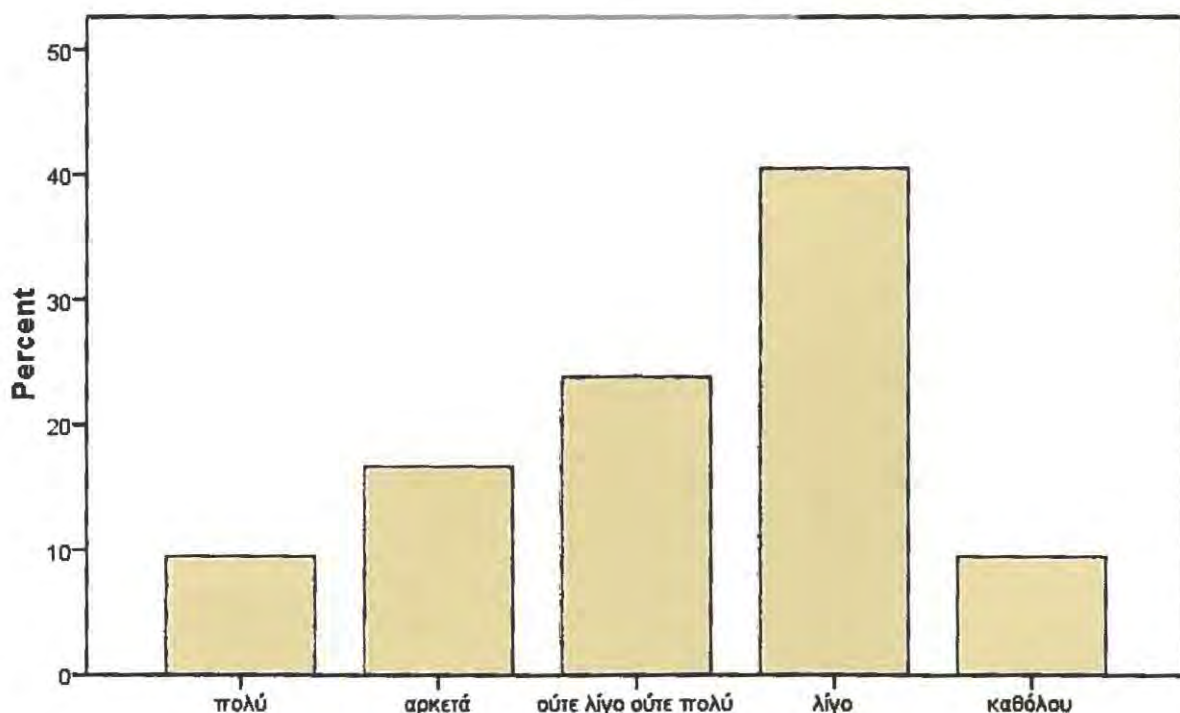


Πιστεύετε ότι η συναναστροφή αυτή μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ή / και προϊσταμένους σας;

**Αισθάνεστε ότι η τράπεζά σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της, λειτουργεί δηλαδή σαν μια μεγάλη οικογένεια;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid πολύ	4	9,5	9,5	9,5
αρκετά	7	16,7	16,7	26,2
ούτε λίγο ούτε πολύ	10	23,8	23,8	50,0
λίγο	17	40,5	40,5	90,5
καθόλου	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

**Αισθάνεστε ότι η τράπεζά σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της, λειτουργεί δηλαδή σαν μια μεγάλη οικογένεια;**

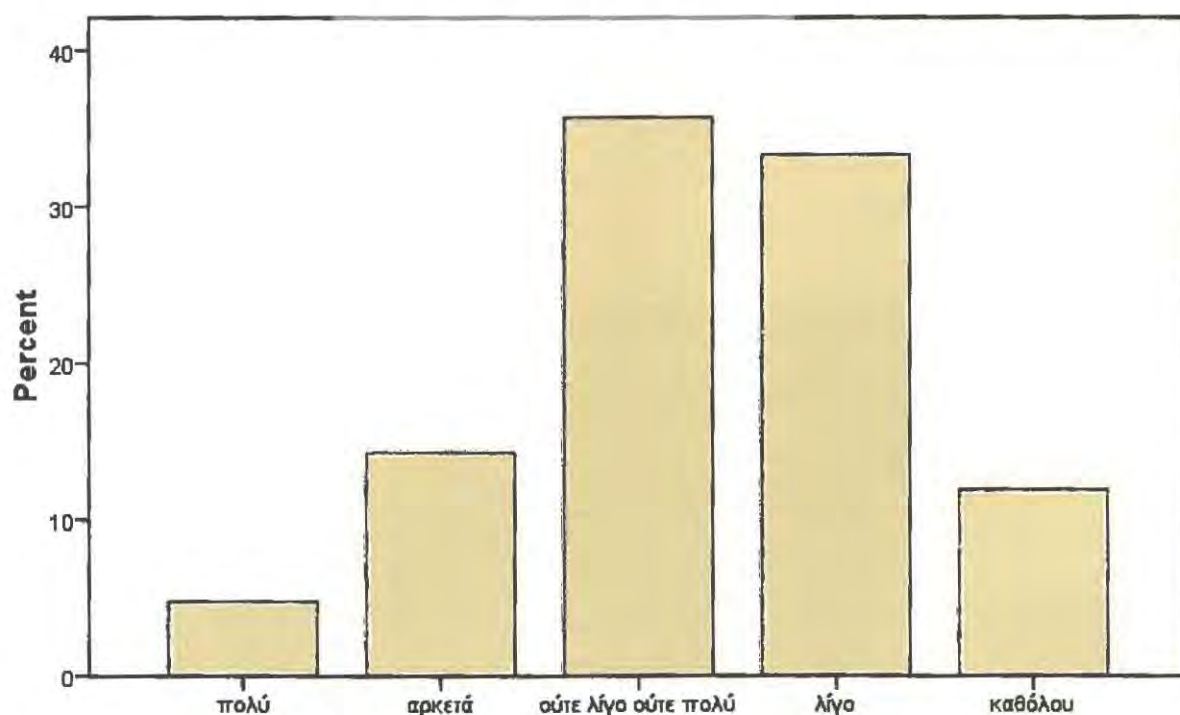


**Αισθάνεστε ότι η τράπεζά σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της, λειτουργεί δηλαδή σαν μια μεγάλη οικογένεια;**

Θεωρείτε ότι η διοίκηση της τράπεζάς σας καινοτομεί και δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid πολύ	2	4,8	4,8	4,8
αρκετά	6	14,3	14,3	19,0
ούτε λίγο ούτε πολύ	15	35,7	35,7	54,8
λίγο	14	33,3	33,3	88,1
καθόλου	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Θεωρείτε ότι η διοίκηση της τράπεζάς σας καινοτομεί και δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα;

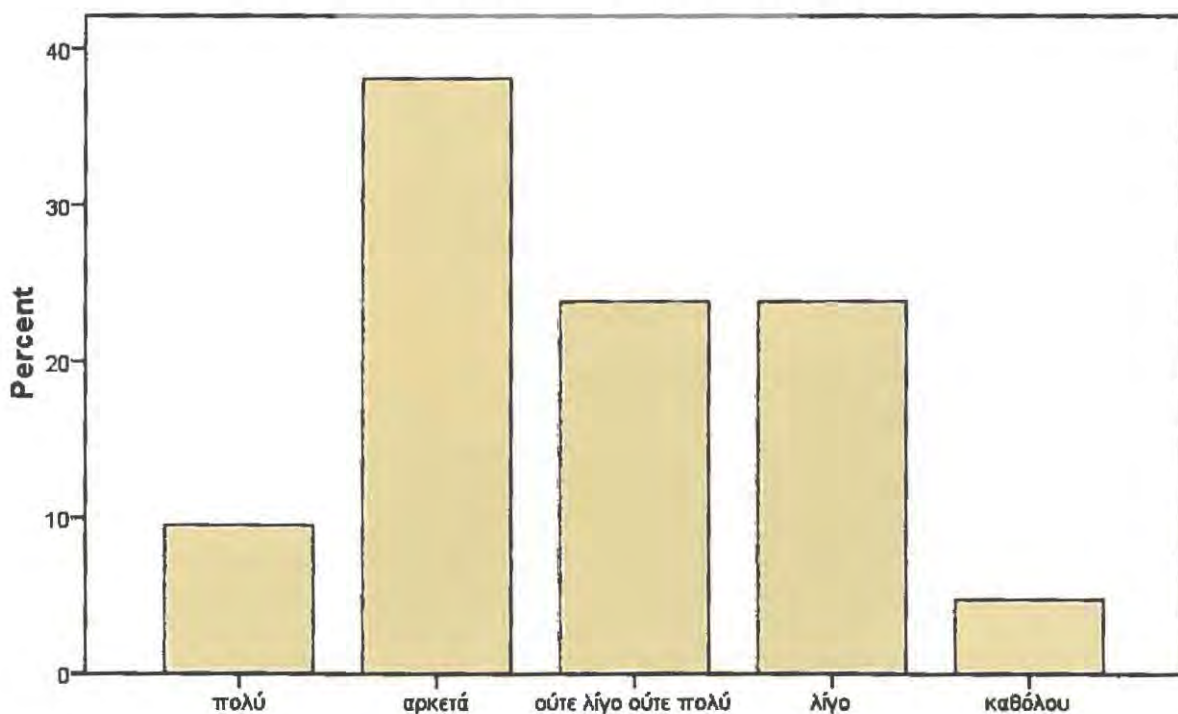


Θεωρείτε ότι η διοίκηση της τράπεζάς σας καινοτομεί και δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα;

**Πόσο πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι της τράπεζάς σας εστιάζουν στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων τους;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid πολύ	4	9,5	9,5	9,5
αρκετά	16	38,1	38,1	47,6
ούτε λίγο ούτε πολύ	10	23,8	23,8	71,4
λίγο	10	23,8	23,8	95,2
καθόλου	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

**Πόσο πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι της τράπεζάς σας εστιάζουν στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων τους;**

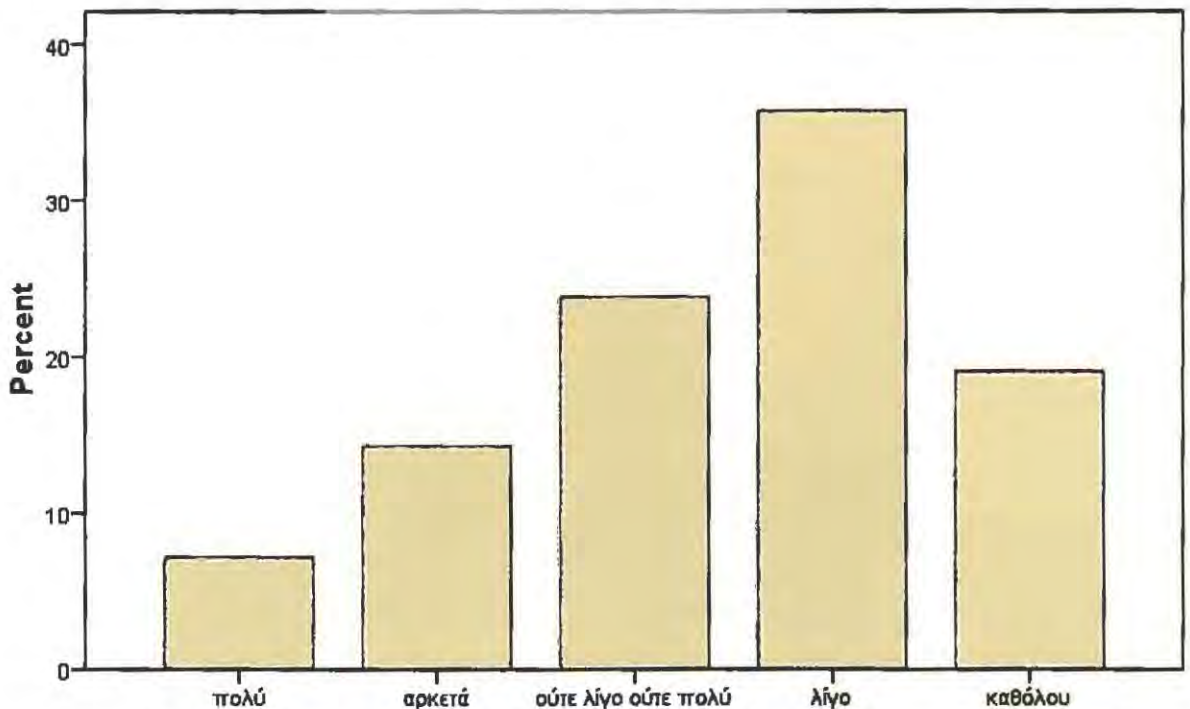


**Πόσο πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι της τράπεζάς σας εστιάζουν στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων τους;**

Θεωρείτε ότι η στρατηγική εστίαση της τράπεζάς σας αφορά στις δοκιμές νέων ιδεών, τη δημιουργία προκλήσεων και τον πειραματισμό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	πολύ	3	7,1	7,1	7,1
	αρκετά	6	14,3	14,3	21,4
	ούτε λίγο ούτε πολύ	10	23,8	23,8	45,2
	λίγο	15	35,7	35,7	81,0
	καθόλου	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Θεωρείτε ότι η στρατηγική εστίαση της τράπεζάς σας αφορά στις δοκιμές νέων ιδεών, τη δημιουργία προκλήσεων και τον πειραματισμό;

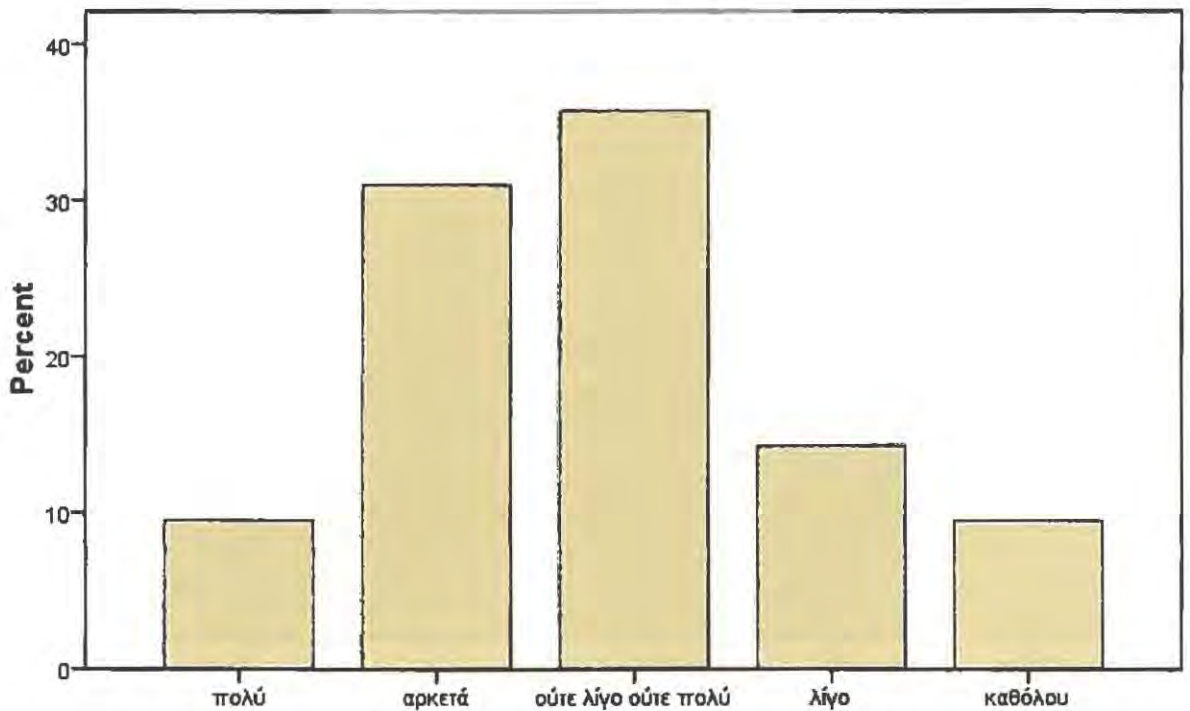


Θεωρείτε ότι η στρατηγική εστίαση της τράπεζάς σας αφορά στις δοκιμές νέων ιδεών, τη δημιουργία προκλήσεων και τον πειραματισμό;

**Το στυλ διοίκησης της τράπεζάς σας ενδιαφέρεται για τη σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων και το αίσθημα ασφάλειας για τον εργαζόμενο;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid πολύ	4	9,5	9,5	9,5
αρκετά	13	31,0	31,0	40,5
ούτε λίγο ούτε πολύ	15	35,7	35,7	76,2
λίγο	6	14,3	14,3	90,5
καθόλου	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

**Το στυλ διοίκησης της τράπεζάς σας ενδιαφέρεται για τη σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων και το αίσθημα ασφάλειας για τον εργαζόμενο;**

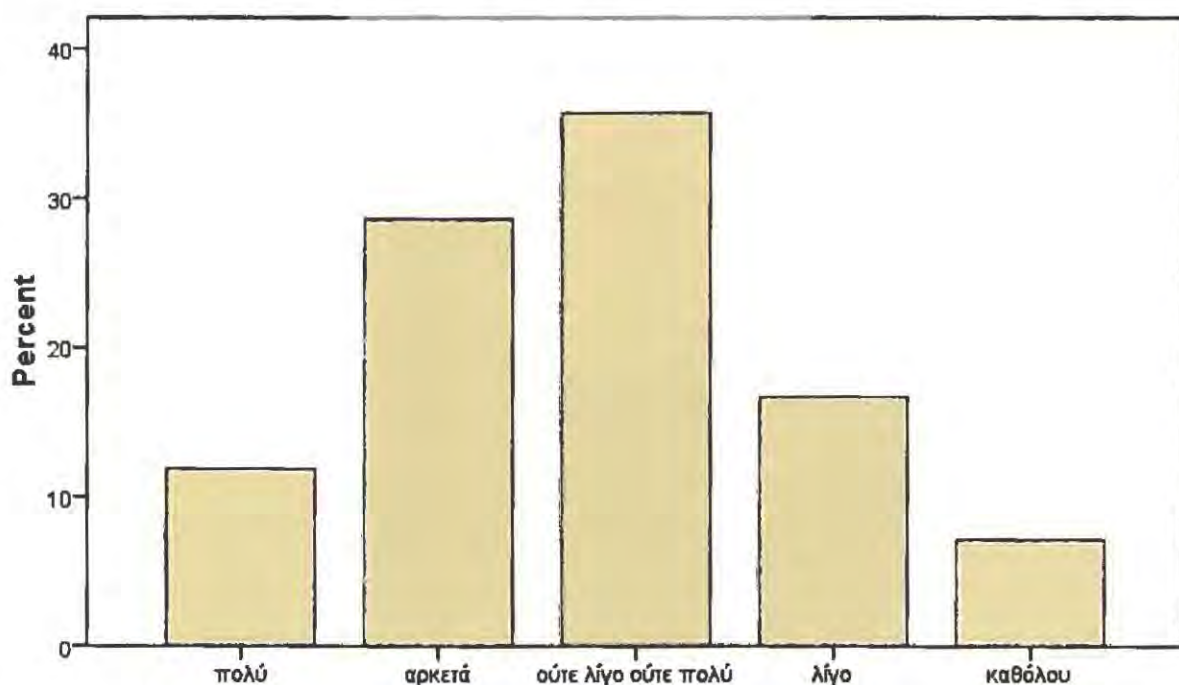


**Το στυλ διοίκησης της τράπεζάς σας ενδιαφέρεται για τη σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων και το αίσθημα ασφάλειας για τον εργαζόμενο;**

Τα κριτήρια επιτυχίας της τράπεζάς σας είναι η διείσδυση στην αγορά με την αύξηση του μεριδίου, με τελικό στόχο την υπερκέρραση του ανταγωνισμού;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid πολύ	5	11,9	11,9	11,9
αρκετά	12	28,6	28,6	40,5
ούτε λίγο ούτε πολύ	15	35,7	35,7	76,2
λίγο	7	16,7	16,7	92,9
καθόλου	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Τα κριτήρια επιτυχίας της τράπεζάς σας είναι η διείσδυση στην αγορά με την αύξηση του μεριδίου, με τελικό στόχο την υπερκέρραση του ανταγωνισμού;

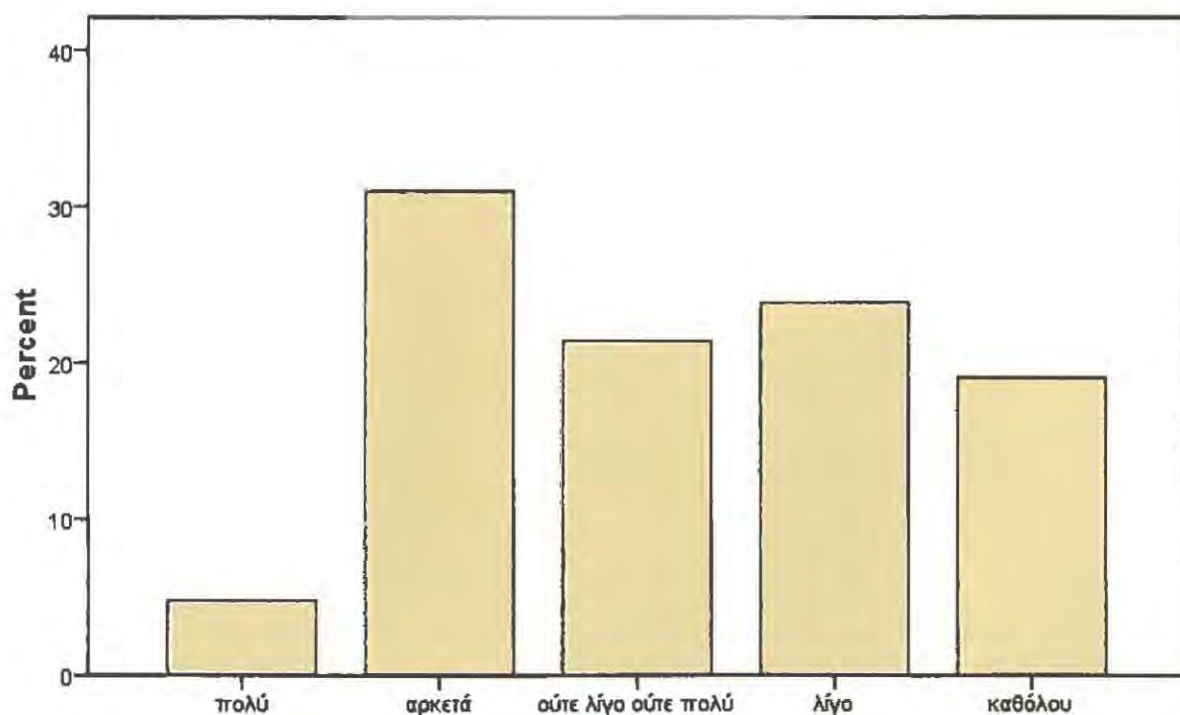


Τα κριτήρια επιτυχίας της τράπεζάς σας είναι η διείσδυση στην αγορά με την αύξηση του μεριδίου, με τελικό στόχο την υπερκέρραση του ανταγωνισμού;

**Πιστεύετε ότι η συνδικαλιστική δραστηριότητα στην τράπεζά σας επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid πολύ	2	4,8	4,8	4,8
αρκετά	13	31,0	31,0	35,7
ούτε λίγο ούτε πολύ	9	21,4	21,4	57,1
λίγο	10	23,8	23,8	81,0
καθόλου	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

**Πιστεύετε ότι η συνδικαλιστική δραστηριότητα στην τράπεζά σας επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση;**



**Πιστεύετε ότι η συνδικαλιστική δραστηριότητα στην τράπεζά σας επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση;**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄**

Απαντήσεις συμμετεχόντων στην έρευνα

α/α	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΟΙΚ. ΚΑΤ.	ΕΚΠΑΙΔ.	ΘΕΣΗ ΙΕΡ.	ΠΡΟΫΠΗΡ	ΕΤΗ ΕΡΓ	ΕΡΩΤ.1	ΕΡ. 2	ΕΡ.3	ΕΡ.4	ΕΡ.5	ΕΡ.6	ΕΡ.7	ΕΡ.8	ΕΡ.9	ΕΡΩΤ.10	
1	Γυναίκα	20-30	Άγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	5-10	0-1	καθόλου	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	καθόλου	αρκετά	αρκετά	αρκετά	
2	Άνδρας	51 και άνω	Έγγαμος με παιδιά	Απόφοιτος Λυκείου	Υποδιευθυντής	20 και άνω	6-10	αρκετά	αρκετά	καθόλου	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	ουτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	ουτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	καθόλου
3	Γυναίκα	20-30	Άγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	5-10	0-1	αρκετά	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	λίγο	αρκετά	αρκετά	αρκετά	αρκετά	αρκετά	αρκετά
4	Γυναίκα	31-40	Άγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	10-15	6-10	αρκετά	αρκετά	λίγο	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	ουτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	καθόλου	καθόλου	λίγο	λίγο
5	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	10-15	6-10	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου	λίγο	λίγο	λίγο	καθόλου	καθόλου	ουτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου	καθόλου
6	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	Υπάλληλος	5-10	0-1	αρκετά	καθόλου	ούτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου	αρκετά	αρκετά	λίγο	λίγο	αρκετά	πολύ	πολύ
7	Γυναίκα	31-40	Άγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	0-5	2-5	αρκετά	λίγο	αρκετά	ουτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου	καθόλου	καθόλου	ουτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	καθόλου	καθόλου
8	Άνδρας	31-40	Άγαμος	Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	Υπάλληλος	5-10	2-5	αρκετά	ουτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	ουτε λίγο ούτε πολύ	ουτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	λίγο	αρκετά	ουτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	αρκετά
9	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	0-5	0-1	λίγο	ουτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	λίγο	ουτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	λίγο	ουτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	ουτε λίγο ούτε πολύ	λίγο
10	Γυναίκα	20-30	Άγαμος	Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	Υπάλληλος	0-5	0-1	ουτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	λίγο	ουτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	λίγο	λίγο	ουτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	αρκετά	αρκετά
11	Γυναίκα	41-50	Έγγαμος με παιδιά	Άλλο	Υπάλληλος	10-15	11 και άνω	λίγο	λίγο	αρκετά	πολύ	αρκετά	πολύ	ουτε λίγο ούτε πολύ	πολύ	πολύ	λίγο	λίγο
12	Άνδρας	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Απόφοιτος Λυκείου	Προϊστάμενος τμήματος	10-15	6-10	ουτε λίγο ούτε πολύ	ουτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	λίγο	ουτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	λίγο	λίγο	ουτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	λίγο
13	Γυναίκα	51 και άνω	Έγγαμος με παιδιά	Άλλο	Υπάλληλος	15-20	11 και άνω	καθόλου	ουτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	πολύ	αρκετά	πολύ	πολύ	αρκετά	αρκετά	αρκετά	καθόλου

α/α	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΟΙΚ. ΚΑΤ.	ΕΚΠΑΙΔ.	ΘΕΣΗ ΙΕΡ.	ΠΡΟΫΠΗΡ	ΕΤΗ ΕΡΓ	ΕΡΩΤ.1	ΕΡ. 2	ΕΡ.3	ΕΡ.4	ΕΡ.5	ΕΡ.6	ΕΡ.7	ΕΡ.8	ΕΡ.9	ΕΡΩΤ.10
14	Γυναίκα	41-50	Άγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	10-15	2-5	αρκετά	αρκετά	πολύ	λίγο	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	καθόλου
15	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	0-5	6-10	αρκετά	καθόλου	καθόλου	λίγο	λίγο	λίγο	καθόλου	καθόλου	λίγο	καθόλου
16	Άνδρας	51 και άνω	Έγγαμος με παιδιά	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	20 και άνω	11 και άνω	αρκετά	λίγο	αρκετά	λίγο	λίγο	αρκετά	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ
17	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος	Απόφοιτος Λυκείου	Διευθυντής	10-15	0-1	αρκετά	αρκετά	πολύ	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	λίγο
18	Γυναίκα	51 και άνω	Έγγαμος με παιδιά	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Διευθυντής	20 και άνω	2-5	αρκετά	αρκετά	πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	καθόλου	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	καθόλου
19	Γυναίκα	31-40	Άγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	0-5	0-1	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	αρκετά	καθόλου	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου
20	Άνδρας	31-40	Άγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	0-5	6-10	αρκετά	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου	καθόλου	λίγο	καθόλου	αρκετά	αρκετά	αρκετά
21	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	10-15	6-10	αρκετά	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ
22	Άνδρας	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	5-10	6-10	αρκετά	λίγο	πολύ	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ
23	Άνδρας	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Απόφοιτος Λυκείου	Υπάλληλος	5-10	2-5	ούτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου	αρκετά	λίγο	αρκετά	αρκετά	πολύ	καθόλου	πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ
24	Άνδρας	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	Υπάλληλος	5-10	2-5	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	λίγο
25	Άνδρας	31-40	Άγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Προϊστάμενος τμήματος	10-15	2-5	αρκετά	αρκετά	αρκετά	λίγο	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά
26	Γυναίκα	41-50	Έγγαμος	Απόφοιτος Λυκείου	Υποδιευθυντής	20 και άνω	2-5	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	πολύ	αρκετά	λίγο	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	λίγο	λίγο

ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΗΛΙΚΙΑ	ΚΑΤ.	ΕΚΠΑΙΔ.	ΘΕΣΗ ΙΕΡ.	ΠΡΟΥΠΗΡ	ΕΡΓ	ΕΡΩΤ.1	ΕΡ. 2	ΕΡ.3	ΕΡ.4	ΕΡ.5	ΕΡ.6	ΕΡ.7	ΕΡ.8	ΕΡ.9	ΕΡΩΤ.10
27	Ανδρας	51 και άνω	Άλλο	Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	Υποδιευθυντής	20 και άνω	11 και άνω	πολύ	λίγο	λίγο	λίγο	πολύ	πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	πολύ	πολύ	λίγο
28	Ανδρας	31-40	Έγγαμος	Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	Προϊστάμενος τμήματος	5-10	6-10	αρκετά	αρκετά	αρκετά	αρκετά	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά
29	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	10-15	6-10	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	αρκετά	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο
30	Ανδρας	20-30	Άγαμος	Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	Υπάλληλος	0-5	0-1	αρκετά	πολύ	αρκετά	πολύ	αρκετά	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	πολύ
31	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Προϊστάμενος τμήματος	5-10	6-10	αρκετά	πολύ	πολύ	αρκετά	πολύ	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ
32	Γυναίκα	31-40	Άγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	5-10	0-1	ούτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου	ούτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου	καθόλου	αρκετά	καθόλου	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο
33	Γυναίκα	31-40	Άγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	5-10	0-1	αρκετά	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	καθόλου	καθόλου	πολύ	πολύ	καθόλου	αρκετά
34	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	0-5	0-1	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	λίγο	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά
35	Ανδρας	20-30	Άγαμος	Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	Υπάλληλος	0-5	0-1	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	λίγο	αρκετά	λίγο	λίγο	λίγο	αρκετά
36	Γυναίκα	20-30	Άγαμος	Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	Υπάλληλος	5-10	0-1	αρκετά	αρκετά	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ
37	Γυναίκα	31-40	Άγαμος	Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού	Προϊστάμενος τμήματος	10-15	6-10	αρκετά	πολύ	πολύ	αρκετά	λίγο	λίγο	λίγο	αρκετά	καθόλου	ούτε λίγο ούτε πολύ
38	Γυναίκα	20-30	Έγγαμος	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	5-10	0-1	αρκετά	λίγο	λίγο	ούτε λίγο ούτε πολύ	καθόλου	αρκετά	αρκετά	αρκετά	λίγο	αρκετά
39	Ανδρας	51 και άνω	Έγγαμος με παιδιά	Απόφοιτος Λυκείου	Προϊστάμενος τμήματος	20 και άνω	11 και άνω	πολύ	αρκετά	καθόλου	πολύ	πολύ	πολύ	αρκετά	αρκετά	πολύ	αρκετά

α/α	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΚΑΤ.	ΕΚΠΑΙΔ.	ΘΕΣΗ ΙΕΡ.	ΠΡΟΫΠΗΡ	ΕΤΗ ΕΡΓ	ΕΡΩΤ.1	ΕΡ. 2	ΕΡ.3	ΕΡ.4	ΕΡ.5	ΕΡ.6	ΕΡ.7	ΕΡ.8	ΕΡ.9	ΕΡΩΤ.10
40	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	5-10	2-5	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	αρκετά	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	λίγο	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ
41	Γυναίκα	20-30	Έγγαμος με παιδιά	Απόφοιτος Λυκείου	Υπάλληλος	0-5	0-1	αρκετά	καθόλου	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	αρκετά	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	αρκετά
42	Γυναίκα	31-40	Έγγαμος με παιδιά	Πτυχιούχος ΑΕΙ-ΤΕΙ	Υπάλληλος	0-5	2-5	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	αρκετά	ούτε λίγο ούτε πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ	αρκετά	αρκετά	πολύ	πολύ	ούτε λίγο ούτε πολύ