



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΓΕΩΡΓΙΑ ΡΑΠΤΗ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΜΠΑΡΑΛΟΥ**

ΑΘΗΝΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η Σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Παρακίνηση
Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών**

Γεωργία Ράπτη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ευαγγελία Μπαραλού**

Δεκέμβριος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η Σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Παρακίνηση
Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών**

Γεωργία Ράπτη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ευαγγελία Μπαραλού**

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

Δεκέμβριος 2019

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διαπραγματεύεται την σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, αναλύοντας καταρχήν τις δύο βασικές έννοιες, της κουλτούρας και της παρακίνησης και στη συνέχεια προσπαθώντας μέσα από την έρευνα να συνδέσει τους δύο αυτούς όρους.

Στα κεφάλαιά 2 και 3 παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο που αφορά στις έννοιες της οργανωσιακής κουλτούρας και της παρακίνησης και στο κεφάλαιο 4 η συσχέτιση των δύο εννοιών. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 5 αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με χρήση της ποσοτικής μεθόδου και των ερωτηματολογίων Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) των Cameron – Quinn. και τελικά στο κεφάλαιο 6 δίνονται τα συμπεράσματα της μεταπτυχιακής διατριβής.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι στις επιχειρήσεις των ερωτηθέντων επικρατεί η «ιεραρχική κουλτούρα». Η επιθυμητή κουλτούρα προέκυψε ως συνδυασμός της «ιεραρχικής» και της κουλτούρας «φυλής». Στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν προκύπτει ότι η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα δε σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση, καθώς επίσης ότι και στην επιθυμητή κουλτούρα δεν προκύπτει θετικότερη συσχέτιση με την παρακίνηση από αυτή της υφιστάμενης κατάστασης. Επιπλέον, δεν εξήχθησαν ασφαλή συμπεράσματα όσον αφορά την επιθυμία των εργαζομένων για αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεών τους. Τελικά, προέκυψε η αναγκαιότητα για διερεύνηση της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας για τους ηγέτες των επιχειρήσεων.

Summary

This dissertation discusses the importance of organizational culture in motivating human resources by first analyzing the two basic concepts of culture and motivation and then by trying to link these two terms through research.

Chapters 2 and 3 provide the theoretical background to the concepts of organizational culture and motivation and in Chapter 4 the correlation of the two concepts is given. Furthermore, in Chapter 5 we analyze the results of the research using the Cameron - Quinn Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). and finally in chapter 6 the conclusions of the dissertation are given.

The results of the survey show that in the respondents' companies the 'hierarchical culture' dominates. The desired culture emerged as a combination of "hierarchical" and "clan" culture. The research questions show that the current organizational culture is not positively related to motivation, and that the desired culture does not correlate more positively with motivation than the current situation. In addition, no firm conclusions were drawn as to employees' desire to change the organizational culture of their companies. Finally, the need to look into the changing organizational culture for business leaders arose.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω:

- Την επιβλέπουσα καθηγήτρια, κα Ευαγγελία Μπαραλού για την καθοδήγηση της,
- Την οικογένεια μου για την υπομονή και τη συμπαράσταση κατά την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος,
- Την αγαπημένη συνεργάτη Φ.Χ. για τη βοήθειά της στα “τεχνικά” προβλήματα που προέκυψαν,
- Όλους τους συνεργάτες και συναδέλφους που βοήθησαν με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
2	Οργανωσιακή κουλτούρα	4
2.1	Ορισμοί οργανωσιακής Κουλτούρας.....	4
2.2	Διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας.....	7
2.3	Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας.....	8
2.4	Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας	10
2.5	Υποκουλτούρες.....	13
2.6	Εθνική Κουλτούρα.....	15
2.7	Οργανωσιακή κουλτούρα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	17
2.8	Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία	18
3	Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού	22
3.1	Ορισμός στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	23
3.2	Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού.....	24
3.2.1	Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης.....	24
3.2.2	Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης	32
3.2.3	Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων	34
3.2.4	Ο ρόλος της επικοινωνίας στη παρακίνηση.....	35
3.3	Κίνητρα.....	36
3.3.1	Κίνητρα οικονομικών ανταμοιβών:	37
3.3.2	Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων	37
3.3.3	Κίνητρα ποιότητας.....	37
3.3.4	Κίνητρα παρουσίας.....	38
3.3.5	Κίνητρα βελτιώσεων.....	38
3.3.6	Κίνητρα συμπεριφοράς.....	38
4	Η συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας και της παρακίνησης	39
5	Μεθοδολογία Έρευνας	44
5.1	Μεθοδολογία Έρευνας.....	44
5.1.1	Εργαλείο έρευνας.....	45
5.1.2	Ερευνητικά ερωτήματα.....	50
5.1.3	Δείγμα Έρευνας	51
5.1.4	Στατιστική ανάλυση.....	51
5.2	Αποτελέσματα έρευνας.....	52
5.2.1	Ανάλυση ερευνητικών ερωτημάτων.....	69
6	Συμπεράσματα	72
	Βιβλιογραφία	74
	Παράρτημα Α - Έλεγχος κανονικής κατανομής	81
	Παράρτημα Β - Ερωτηματολόγια έρευνας	85

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από έντονους ρυθμούς ανάπτυξης της επιστήμης και της τεχνολογίας, αυξημένο ανταγωνισμό και υπερκαταναλωτισμό. Μέσα στο σύγχρονο αυτό περιβάλλον, οι σημερινοί εργαζόμενοι καλούνται να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου χώρου εργασίας και να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους οφείλουν καταρχήν να κρατούν τους εργαζομένους τους «ευχαριστημένους» και να τους βοηθούν να κατανοήσουν την αποστολή και τους στόχους της. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να τους ενισχύουν και να τους δραστηριοποιούν ανάλογα με τη φύση και το είδος της εργασίας τους αλλά και την προσωπικότητά τους.

Το πρώτο μέλημα για τις επιχειρήσεις, για να επιτευχθούν τα παραπάνω, θα πρέπει να είναι η σαφήνεια με την οποία δηλώνουν τις αξίες και τη φιλοσοφία τους και η μεταβίβαση τους στο προσωπικό τους με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Όλα τα παραπάνω εμπεριέχονται στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας κάθε οργανισμού, η οποία έχει μελετηθεί και αναλυθεί από πλήθος ερευνητών. Επιπλέον, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δίνει μεγάλη έμφαση στον τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων, με κατάλληλα κίνητρα, οικονομικά και μη, ώστε να ικανοποιεί όχι μόνο την κάλυψη των βασικών αναγκών διαβίωσης τους αλλά και το αίσθημα και την ανάγκη προσωπικής ευχαρίστησης, δημιουργίας και αυτοβελτίωσης.

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν, αφού παρουσιαστεί και αναλυθεί η οργανωσιακή κουλτούρα, μέσα από τους ορισμούς της, τις διαστάσεις της και τη σημασία της καθώς επίσης και η παρακίνηση ως μέσο ανάπτυξης και ευημερίας των επιχειρήσεων, να συνδεθούν οι δύο αυτές έννοιες και να αναλυθεί η σημασία της μιας για την άλλη.

Η συλλογή στοιχείων για το θεωρητικό τμήμα της διατριβής έγινε μέσω αναζήτησης σε ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, άρθρα σε ηλεκτρονικές εφημερίδες και διατριβές ή μελέτες που έχουν γίνει πάνω σε παρόμοια θέματα. Πλήθος εργασιών, μελετών, ερευνών και συγγραμμάτων έχουν γραφτεί, προκειμένου να προσεγγίσουν το θέμα, το οποίο έχει εξεταστεί και από τη πλευρά της επιστήμης της διοίκησης επιχειρήσεων αλλά και από την πλευρά της επιστήμης της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας.

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων πραγματοποιήθηκε έρευνα με χρήση της ποσοτικής μεθόδου. Ως εργαλείο έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) των Cameron – Quinn. Τέθηκαν τα εξής 4 ερευνητικά ερωτήματα:

1. Η υφιστάμενη κουλτούρα δρα θετικά στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
2. Ο τύπος της επιθυμητής κουλτούρας θα έχει θετικότερη συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση από αυτόν της υφιστάμενης.
3. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν αλλαγή του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.
4. Η ηγεσία πρέπει να εξετάσει την προοπτική αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελούνταν από 50 άτομα, που εργάζονται σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.. Στη συνέχεια, έγινε στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS 22.0 και στη συνέχεια πινακοποιήθηκαν και σχολιάστηκαν τα αποτελέσματα.

Από τη μελέτη και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζουν την υφιστάμενη κουλτούρα των οργανισμών τους ως «ιεραρχικού τύπου» κουλτούρα ενώ στην επιθυμητή κουλτούρα επικρατεί ο τύπος της «ιεραρχικής» σε συνδυασμό με την «κουλτούρα φυλής». Βάσει και του θεωρητικού υπόβαθρου, προέκυψε αρνητική συσχέτιση της υφιστάμενης κουλτούρας με την παρακίνηση, ενώ υπάρχει θετικότερη συσχέτιση της με την επιθυμητή κουλτούρα. Επιπλέον, προέκυψε η ανάγκη διερεύνησης της αλλαγής της κουλτούρας από την ηγεσία των επιχειρήσεων, χωρίς όμως ταυτόχρονα να είναι εντελώς σαφές εάν οι εργαζόμενοι επιθυμούν αλλαγή της υφιστάμενης κουλτούρας ή όχι.

Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας. Το κεφάλαιο ξεκινά με διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί στον όρο «οργανωσιακή κουλτούρα», τα επίπεδα και τις διάφορες τυπολογίες που έχουν αναπτυχθεί, την έννοια της υποκουλτούρας και της εθνικής κουλτούρας. Τελικά, δίνεται η σημασία της κουλτούρας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζει η ηγεσία ενός οργανισμού στην διαμόρφωση, διάδοση και αλλαγή της.

Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται το θέμα της παρακίνησης. Αναπτύσσονται οι πιο διαδεδομένες θεωρίες παρακίνησης, πρώιμες και πιο σύγχρονες, τα συνηθέστερα είδη κινήτρων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις καθώς και ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση.

Στο κεφάλαιο 4 επιχειρείται να προσεγγιστεί η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την παρακίνηση, μέσα από θεωρία και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικές με το θέμα.

Στο κεφάλαιο 5 αναπτύσσεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα. Παρατίθενται οι πίνακες αποτελεσμάτων, σχολιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης και δίνονται απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

Τελικά, στο κεφάλαιο 6 συνοψίζονται τα συμπεράσματα της μεταπτυχιακής διατριβής.

Κεφάλαιο 2

Οργανωσιακή κουλτούρα

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα μπορεί να παρομοιαστεί με την προσωπικότητα του ατόμου - μία άυλη αλλά πάντοτε παρούσα δύναμη που δίνει τη σημασία, τη κατεύθυνση αλλά και τη βάση μιας πράξης. Όπως οι πράξεις και συμπεριφορές ενός ατόμου επηρεάζονται από τη προσωπικότητα του έτσι και σε έναν οργανισμό (σύνολο ανθρώπων) οι κοινές αξίες, οι κανόνες, οι πεποιθήσεις, τα πιστεύω επηρεάζουν τη στάση των υπαλλήλων και της διοίκησης στη λειτουργία της ιεραρχίας, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, στην εξυπηρέτηση των πελατών, στη συμπεριφορά με τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και γενικότερα σε κάθε δραστηριότητά του. Φέρνει προσανατολισμό και νόημα και χαρακτηρίζει κάθε οργανισμό.

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσονται καταρχήν διάφοροι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για την οργανωσιακή κουλτούρα. Στη συνέχεια δίνονται οι διαστάσεις, τα επίπεδα και σημαντικότερες τυπολογίες που έχουν αναπτυχθεί. Τελικά, αναλύεται η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε έναν οργανισμό και τονίζεται ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση και διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας.

2.1 Ορισμοί οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο όρος «κουλτούρα» έχει τις ρίζες της στο λατινικό cultura «καλλιέργεια» που προέρχεται από το ρήμα colo-ui-ere «καλλιεργώ». Η πρωτογενής της σημασία ήταν η καλλιέργεια των αγρών. Στην πορεία, κυρίως εμπνεόμενη από τη γερμανική λέξη «Kultur», ο όρος αλλάζει και χρησιμοποιείται για την καλλιέργεια του πνεύματος, της διανοήσης, για τον πολιτισμό και ευρύτερα την παιδεία και την ανάπτυξη.

Ο όρος με την περιορισμένη σημασία, δηλώνει την ανάπτυξη ή το πόρισμα της ανάπτυξης ορισμένων ικανοτήτων του σώματος ή του πνεύματος με κατάλληλη άσκηση. Με την ευρύτερη σημασία του όρου χρησιμοποιείται όμως προκειμένου να δηλώσει: α) την ιδιότητα ενός μορφωμένου προσώπου, που με την καλλιέργειά του ανέπτυξε το γούστο, την αντίληψη και την κριτική του αντίληψη β) την εκπαίδευση που έχει ως πόρισμα τη δημιουργία αυτής της ιδιότητας και γ) τον πολιτισμό που προέρχεται από τη σημασία του γερμανικού, όπως προαναφέρθηκε, όρου «Kultur» δηλώνοντας όμως πρωτίστως τον πνευματικό πολιτισμό σε αντιδιαστολή προς τον υλικό «Zivilisation» (Schneider et al., 2017).

Ο όρος Οργανωσιακή Κουλτούρα πρωτοεμφανίστηκε στην αμερικάνικη ακαδημαϊκή λογοτεχνία στις αρχές της δεκαετίας του 1980 προκαλώντας «μανία» στους διευθυντές, στους συμβούλους και στους ακαδημαϊκούς με διαφορετικό περιεχόμενο ανησυχίας για τον καθένα. Έκτοτε, έχουν γραφεί πολλά βιβλία και άρθρα αναλύοντας τις πτυχές και τη σημαντικότητά της. Μια ανασκόπηση ορισμών για την οργανωσιακή κουλτούρα συγκέντρωσε 164 διαφορετικούς ορισμούς (Ιορδάνογλου, 2008).

Σύμφωνα με τον Schein (2004), κουλτούρα είναι «ένα σχήμα βασικών παραδοχών που η ομάδα έμαθε από την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται τόσο με την εξωτερική της προσαρμογή, όσο και με την εσωτερική της ολοκλήρωση, οι οποίες έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά, ώστε να θεωρούνται έγκυρες και συνεπώς να διδάσκονται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αισθήματος σε σχέση με τα προβλήματα αυτά».

Σύμφωνα με τους Williams, Dobson & Walters (Ιορδάνογλου, 2008), ορίζεται ως «κοινά παραδεκτά και σταθερά πιστεύω, στάσεις και αξίες που υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό».

Σύμφωνα με τον Pettigrew (1979) η κουλτούρα είναι «ένα σύστημα από σημασίες που έχουν γίνει δημόσια και συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα αποτελείται από νοήματα, έννοιες, κατηγορίες, φόρμες και

εικόνες ερμηνεύει τη συλλογική κατάσταση στα μέλη της ομάδας. Αυτή είναι και η βασική διαφορά του ανθρώπου με τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του»

Σύμφωνα με τον Harrison (Μιχιώτης,2017) είναι «τα ιδανικά, οι πεποιθήσεις και οι βαθιά ριζωμένες αξίες της κάθε εταιρείας που αποτελούν εντολές για το πώς πρέπει να εργάζονται τα άτομα σε αυτές».

Σύμφωνα με τον Jaques (Μιχιώτης,2017), η οργανωσιακή κουλτούρα είναι «ο συνήθης τρόπος σκέψης και δράσης, τον οποίο συμμερίζονται, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, όλα τα μέλη και τον οποίο τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και να αποδεχθούν, τουλάχιστον ως ένα σημείο, ώστε να γίνουν αποδεκτά».

Σύμφωνα με τον Scheyogg (2001) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ανεκδήλωτο συλλογικό φαινόμενο αποτελούμενο από αξίες και πιστεύω που μοιράζονται τα μέλη και καθορίζουν την αυτοεικόνα της Οργάνωσης. Αποτελεί τη βάση ομοιογένειας και συνέπειας στα οργανωσιακά πράγματα. Είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αλληλεπίδρασης της Οργάνωσης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Covin, & Slevin, 2017).

Σύμφωνα με τον Hofstede (Μιχιώτης,2017), είναι «ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού».

Συνοψίζοντας, η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις εμπειρίες, τις πεποιθήσεις, τη φιλοσοφία, τις αξίες του οργανισμού και εκφράζεται με την εικόνα του, την εσωτερική λειτουργία, τις αλληλεπιδράσεις με τον έξω κόσμο και τις μελλοντικές προσδοκίες. Βασίζεται σε κοινές στάσεις, πεποιθήσεις, έθιμα και γραπτούς και άγραφους κανόνες που έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου και οι οποίοι θεωρούνται έγκυροι.

Ονομάζεται επίσης εταιρική κουλτούρα και εμφανίζεται με:

- τους τρόπους με τους οποίους η οργάνωση διεξάγει τις δραστηριότητές της, αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της, τους πελάτες της και την ευρύτερη κοινότητα,
- τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, την ανάπτυξη ιδεών και πρωτοβουλιών και την προσωπική έκφραση,
- τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας και τη ροή της πληροφορίας μέσω της ιεραρχίας της, και
- την αφοσίωση των υπάλληλων, τη συνεργασία των ομάδων και τον προσανατολισμό προς τους συλλογικούς στόχους.

Φέρνει προσανατολισμό και νόημα δίχως να μαθαίνεται συνειδητά. Δυνατές οργανωσιακές κουλτούρες έχουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Τα θετικά είναι η γρήγορη λήψη αποφάσεων και πραγμάτωση, η κινητοποίηση, το ομαδικό πνεύμα, η χαμηλή προσπάθεια για έλεγχο και κανονισμούς. Τα αρνητικά είναι ο χαμηλός βαθμός ευελιξίας, η συλλογική αποφυγή, τα συγκινησιακά εμπόδια και η τάση απομόνωσης από το περιβάλλον. (Noe et al., 2017)

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας.

2.2 Διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία πολλοί ακαδημαϊκοί έχουν προσπαθήσει να αποκρυπτογραφήσουν και να προσδιορίσουν το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991) έκαναν λόγο για επτά διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Καινοτομία και έμφαση στη δημιουργικότητα
2. Σταθερότητα και έμφαση στην προβλεψιμότητα και τους κανόνες
3. Προσανατολισμός στους ανθρώπους και τις ανθρώπινες σχέσεις,

4. Προσανατολισμός στην αποτελεσματικότητα,
5. Άνετο εργασιακό περιβάλλον και ατμόσφαιρα εργασίας,
6. Σημασία στη λεπτομέρεια και
7. Προσανατολισμό στη συνεργασία μεταξύ των ομάδων.

Η Wallach (1983) διακρίνει τρεις διαστάσεις κουλτούρας:

1. την γραφειοκρατική κουλτούρα, όπου η εργασία διέπεται από κανόνες και διαδικασίες και βασίζεται στον έλεγχο και την εξουσία,
2. την καινοτομική κουλτούρα, όπου διακρίνεται για το δημιουργικό, προκλητικό προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα περιβάλλον και
3. την υποστηρικτική κουλτούρα, όπου προάγεται η ομαδική εργασία και ένα περιβάλλον φιλικό, ενθαρρυντικό, προσανατολισμένο στον άνθρωπο.

Πέρα από τις διαστάσεις της κουλτούρας, σημαντικό είναι επίσης να δούμε τα επίπεδα στα οποία εμφανίζεται, για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοιά της. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας, κυρίως μέσα από την ανάπτυξη του Schein.

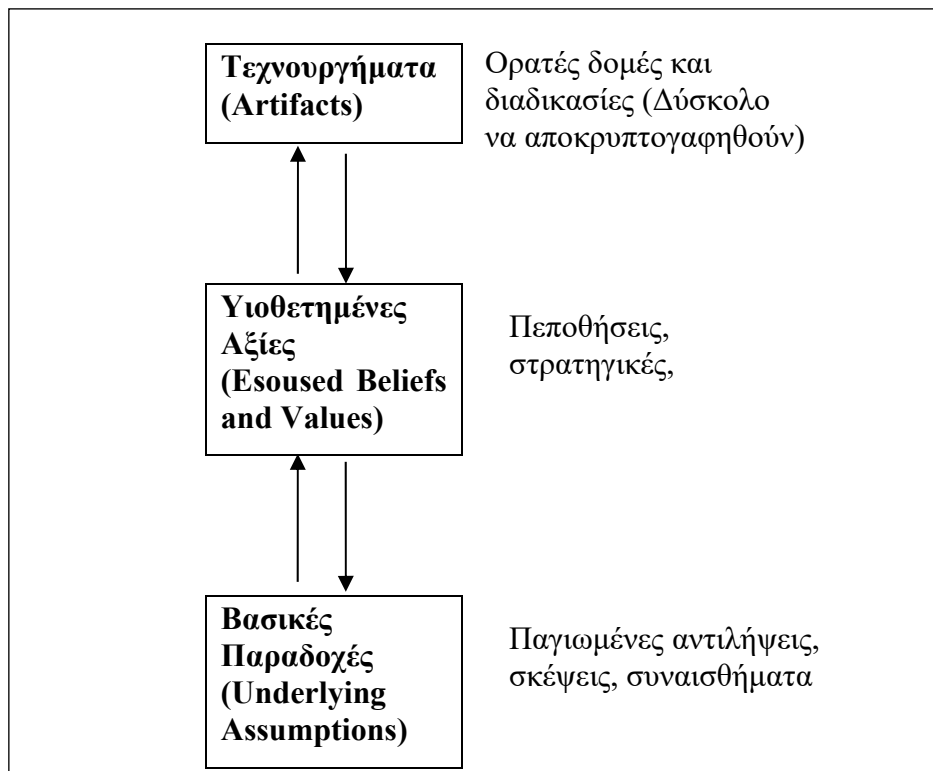
2.3 Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε πολλά διαφορετικά επίπεδα, τα οποία κυμαίνονται από απλές εμφανείς εκδηλώσεις ως βαθιά ριζωμένες αξίες. Πεποιθήσεις, αξίες, πιστεύω, κανόνες συμπεριφοράς, είναι στοιχεία που χρησιμοποιούν τα μέλη ενός οργανισμού για να περιγράψουν την κουλτούρα τους. Οι βασικές πεποιθήσεις θεωρούνται δεδομένες, με αποτέλεσμα τα μέλη που δεν μπορούν να τις υιοθετήσουν να απορρίπτονται.

Ο Schein (2004), αναφέρει τα βασικά επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως παρατίθενται και στο Σχήμα 1, ως εξής:

1. Τεχνουργήματα (artifacts)
2. Υιοθετημένες Αξίες (Espoused Beliefs and Values)

3. Βασικές Παραδοχές (Underlying Assumptions).



Σχήμα 1: Τα τρία επίπεδα κουλτούρας (Schein, 2004)

Στα τεχνουργήματα περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία που μπορείς κανείς να δει, να ακούσει, να νιώσει, όπως το φυσικό περιβάλλον, η αρχιτεκτονική του χώρου, η διακόσμηση, τα έπιπλα, η γλώσσα, τα προϊόντα τεχνολογίας, ο κώδικας ενδυμασίας, οι προσφωνήσεις μεταξύ των ανθρώπων, οι ορατές τελετουργίες. Χρειάζεται προσοχή όταν εξάγονται συμπεράσματα για τη λειτουργία ενός οργανισμού από τα τεχνουργήματα και μόνο, γιατί συνήθως ερμηνεύονται από τα προσωπικά συναισθήματα και βιώματα του κάθε ανθρώπου.

Οι υιοθετούμενες αξίες αναφέρονται στις αξίες που υπάρχουν ή θα έπρεπε να υπάρχουν στον οργανισμό. Η εκμάθηση της ομάδας αντανακλά τις πεποιθήσεις και τις αξίες κάποιου, την αίσθηση του τι πρέπει να είναι, σε διάκριση με αυτό που πραγματικά είναι. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι αξίες περιγράφουν περισσότερο την επιθυμητή, παρά την επικρατούσα κουλτούρα. Πολλές φορές οι αξίες του ιδιοκτήτη ή του διευθύνοντος συμβούλου επηρεάζουν τις αξίες ολόκληρου του οργανισμού.

Οι βασικές παραδοχές που έχουν διαμορφώσει τα άτομα για τον κόσμο είναι σε τέτοιο βαθμό ενσωματωμένες, ώστε είναι δύσκολο να γίνουν ορατές (Ιορδάνογλου, 2008). Τείνουν να είναι μη αμφισβητήσιμες και ως εκ τούτου είναι πολύ δύσκολο να αλλαχθούν.

Κατά τον Schein (2004), η οργανωσιακή κουλτούρα κάθε ομάδας μπορεί να μελετηθεί σε αυτά τα τρία επίπεδα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα θα εκδηλωθεί μέσα από τα παρατηρήσιμα τεχνουργήματα και τις υιοθετημένες αξίες και πεποιθήσεις. Είναι όμως πολύ σημαντικό να μπορέσει κανείς να αποκρυπτογραφήσει σωστά τις βασικές παραδοχές, γιατί διαφορετικά δεν θα μπορέσει να ερμηνεύσει σωστά τα τεχνουργήματα, ούτε να πιστέψει στις αξίες του οργανισμού. Η ουσία της κουλτούρας βρίσκεται στις βασικές παραδοχές και όταν κάποιος τις κατανοήσει μπορεί να καταλάβει και τα υπόλοιπα επίπεδα της κουλτούρας.

Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, οι ερευνητές έχουν σχηματίσει διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, προσπαθώντας να ομαδοποιήσουν τους τύπους με κοινά χαρακτηριστικά, ώστε να διευκολύνεται η μελέτη τους.

2.4 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί ακαδημαϊκοί που έχουν προσεγγίσει το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και έχουν προσπαθήσει να το αποκρυπτογραφήσουν και να το προσδιορίσουν. Για τον λόγο αυτόν παρατίθενται παρακάτω οι πλέον διαδεδομένες τυπολογίες βάσει των οποίων μπορεί να προσεγγίσει κανείς το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας.

Τυπολογία Handy

Ο Handy έκανε λόγο για 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που αντιστοιχούν σε 4 μυθικούς θεούς (Ιορδάνογλου, 2008):

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΑΣ έχει κύριο χαρακτηριστικό την δύναμη και επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του αφεντικού. Υπάρχει ένα κεντρικό πρόσωπο που διευθύνει την οργάνωση με συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο. Οι εργαζόμενοι που δείχνουν αφοσίωση και υπακοή ανταμείβονται (Ιορδάνογλου, 2008). Αυτός ο τύπος είναι κατάλληλος για την ταχύτητα των αποφάσεων, είναι φτηνός στην οργάνωσή του όμως η επιτυχία εξαρτάται αποκλειστικά από τον έναν και βασίζεται σε ένα δίκτυο από παλιές φιλίες (Covin, & Slevin, 2017).

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΠΟΛΛΩΝ είναι η κουλτούρα του ρόλου ,όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την ξεκάθαρη ιεραρχία, με έμφαση στις διαδικασίες, κανονισμούς, τα οργανογράμματα και τα συστήματα ελέγχου. Είναι ο τύπος κουλτούρας που ανταποκρίνεται στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών.

Η κουλτούρα της ΑΘΗΝΑΣ δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα, με περισσότερο ευέλικτες ιεραρχικές δομές. Δίνεται σημασία στην ομαδικότητα αλλά και στη δυναμικότητα και δημιουργικότητα για την επίτευξη του στόχου.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΟΝΥΣΟΣ προβάλλει το «δημιουργικό ατομικισμό». Στηρίζεται περισσότερο σε άτομα ανεξάρτητα, βασίζεται στην διαρκή αναζήτηση ταλέντων. Η διονυσιακή κουλτούρα ταιριάζει περισσότερο στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο (Ιορδάνογλου, 2008).

Τυπολογία Quinn & Cameron

Οι Quinn & Cameron κατηγοριοποιούν τους τύπους κουλτούρας σε δύο διαστάσεις: στον κατακόρυφο άξονα «Ευελιξία – Έλεγχος» και στον οριζόντιο άξονα «Εσωτερικός προσανατολισμός – Εξωτερικός προσανατολισμός» (Quinn Association, 2019). Η πρώτη διάσταση διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός Οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία από αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Η δεύτερη διάσταση διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη

άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, διαφοροποίηση και ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία αγοράς, ανταγωνισμού και καινοτομίας.

Έτσι, αποτυπώνουν τέσσερις τύπους κουλτούρας, με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες: την κουλτούρα φυλής (clan culture), την κουλτούρα ανοιχτού συστήματος (Adhocracy culture), την ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy culture) και την κουλτούρα αγοράς (market culture). Οι τύποι αυτοί παρουσιάζονται στο (Σχήμα 2).



Σχήμα 2: Οι 4 τύποι της Οργανωσιακής κουλτούρας (Quinn Association, 2019)

Στην κουλτούρα φυλής δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, την ομαδική εργασία, τη συμμετοχή και τη συναίνεση. Οι ηγέτες ή οι επικεφαλής των οργανώσεων θεωρούνται μέντορες και ίσως ακόμη και ως πατέρες και η επιχείρηση σαν μια μεγάλη οικογένεια. Στο πλαίσιο της οργάνωσης, δίνεται έμφαση στα μακροπρόθεσμα οφέλη από την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, καθώς και στην αξία των διαπροσωπικών σχέσεων και του ηθικού.

Στην κουλτούρα ανοιχτού συστήματος, δίνεται έμφαση στην παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και στη γρήγορη προσαρμογή στις εξελίξεις. Η δυναμικότητα, ο δυναμισμός, η καινοτομία, η ανάληψη κινδύνου και πρωτοβουλιών είναι χαρακτηριστικά του τύπου αυτού. Οι ηγέτες χαρακτηρίζονται ως καινοτόμοι, πρόθυμοι να αναλάβουν ριψοκίνδυνες αποφάσεις. Επίσης, δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Στην ιεραρχική κουλτούρα, κυριαρχεί ένα εξαιρετικά τυποποιημένο και δομημένο περιβάλλον εργασίας. Δίνεται έμφαση στις διαδικασίες, με σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των ατόμων και των ομάδων. Οι ηγέτες είναι συντηρητικοί, καλοί συντονιστές και διοργανωτές με προσανατολισμό στην αποτελεσματικότητα. Η διατήρηση ενός καλά οργανωμένου οργανισμού είναι το πιο κρίσιμο πράγμα. Η επιτυχία καθορίζεται στο πλαίσιο της αξιόπιστης παράδοσης, του ομαλού σχεδιασμού και του χαμηλού κόστους. Η διοίκηση προσωπικού πρέπει να εξασφαλίζει βεβαιότητα σχετικά με την εργασία και την προβλεψιμότητα.

Η κουλτούρα αγοράς επικεντρώνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στην επίτευξη αποτελεσμάτων που καθιστούν τον οργανισμό ανταγωνιστικό. Οι ηγέτες είναι ταυτόχρονα οδηγοί, και χαρακτηρίζονται από σκληρή δουλειά, ανταγωνιστικότητα, απόκτηση μεριδίων αγοράς. Η επιτυχία καθορίζεται στο πλαίσιο του μεριδίου αγοράς και της διεξόδου στην αγορά. Η ανταγωνιστική τιμολόγηση και η ηγετική θέση στην αγορά είναι σημαντικές.

Συνοψίζοντας, κάθε οργανισμός υιοθετεί αρκετά στοιχεία του κάθε τύπου, τα οποία μπορεί να είναι συμπληρωματικά αλλά σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι και αντιφατικά μεταξύ τους. Αυτή είναι όμως η πραγματικότητα, η οποία εκφράζει την πολυπλοκότητα κάθε οργανισμού.

2.5 Υποκουλτούρες

Υποκουλτούρα είναι ένα υποσύνολο μελών της κοινότητας που δρουν τακτικά μεταξύ τους και αναγνωρίζονται ως διακριτή ομάδα μέσα στην κοινότητα. Μοιράζονται ένα

σύνολο προβλημάτων που θεωρούν ότι είναι προβλήματα όλων και ενεργούν στη βάση αλλαγής κατεύθυνσης των πραγμάτων (Μιχιώτης, 2017).

Μπορούν να δημιουργηθούν είτε λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών των στελεχών ενός οργανισμού, είτε λόγω των υποτμημάτων που λειτουργούν σε αυτόν ή και ακόμα μετά από μια συγχώνευση ή εξαγορά. Επακόλουθο είναι στους περισσότερους μεγάλους οργανισμούς να υπάρχει μια κυρίαρχη κουλτούρα και πολλές υποκουλτούρες.

Από τη μελέτη ύπαρξης υποκουλτούρων μέσα σε ένα οργανισμό, αναπτύχθηκαν διάφορα μοντέλα.

Σύμφωνα με τον Martin & Siehl (1983), οι υποκουλτούρες ταξινομούνται, ανάλογα με το αν υποστηρίζουν, απορρίπτουν ή απλά συνυπάρχουν με την κυρίαρχη κουλτούρα σε έναν οργανισμό. Διακρίνονται οι εξής τύποι κουλτούρας:

1. οι Ενισχυτικές: Υποστηρίζουν και ενισχύουν την κύρια κουλτούρα του οργανισμού
2. οι Ορθογώνιες: Διατηρούν το δικό τους σύνολο αξιών και πεποιθήσεων και πορεύονται παράλληλα με την κύρια κουλτούρα του οργανισμού και
3. οι Αντικουλτούρες: Διαφωνούν με τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας, διατηρούν αξίες που έρχονται σε αντίθεση ή/και σύγκρουση με τις βασικές αξίες του οργανισμού.

Άλλα μοντέλα διακρίνουν τις υποκουλτούρες με βάση το επάγγελμα, το επίπεδο ιεραρχίας και τους δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Schein (2004) διακρίνονται:

1. Η λειτουργική κουλτούρα, η οποία διαμορφώνεται από τα άτομα που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες
2. Η τεχνοκρατική κουλτούρα, την οποία μοιράζονται τα μέλη που σχεδιάζουν προϊόντα ή διαδικασίες και ασχολούνται με την καινοτομία και την ανάπτυξη και

3. Η διευθυντική κουλτούρα., η οποία διαμορφώνεται από άτομα που ασχολούνται με την οικονομική λειτουργία του οργανισμού, την ανάπτυξη και την διοίκηση.

Η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει να κατανοήσει τις υποκουλτούρες που δρουν μέσα σε αυτόν, αλλά ταυτόχρονα να συμβάλλει στη δημιουργία μια κυρίαρχης κουλτούρας που θα συμβιβάσει όλα τα μέρη και θα λειτουργήσει συνδεδειγμένα με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία και την ανάπτυξη του οργανισμού.

Ενδιαφέρον επίσης αποτελεί η ανάπτυξη διαφορετικών κουλτούρων που επηρεάζονται από τα εθνικά και φυλετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και δημιουργεί πολυπλοκότητα στη διαχείριση τους, όπως αναπτύσσεται παρακάτω.

2.6 Εθνική Κουλτούρα

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη εποχή είναι εύλογο το ερώτημα κατά πόσο η εθνική κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που κινούνται προς τη μια ή προς την άλλη κατεύθυνση. Οι μελετητές προσπάθησαν να διερευνήσουν κατά πόσο η κουλτούρα κάθε λαού επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, γεγονός που πρέπει να ληφθεί υπόψη και από τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

Οι Hewstrom & Davis (2002) , από τις έρευνες που έκαναν, αναφέρουν ότι υπάρχουν πέντε βασικές διαστάσεις στις οποίες διαφέρουν οι εργαζόμενοι από διαφορετικές χώρες (Μιχιώτης, 2017):

1. Ατομικότητα vs Συλλογικότητα

Υπάρχουν κουλτούρες ατομικιστικές, όπου τα άτομα ενδιαφέρονται μόνο για τα δικά τους συμφέροντα, δίνουν σημασία στη χάραξη προσωπικής καριέρας, ενώ η επίλυση των προβλημάτων γίνεται μέσω αντιπαράθεσης. Αντίθετα, στις συλλογικές κουλτούρες δίνεται έμφαση στην ομαδική δουλειά και την ομαδική επιβράβευση.

2. Ιεραρχική Απόσταση

Σε ορισμένες κουλτούρες υπάρχει μεγάλη απόσταση κυριαρχίας μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των λοιπών εργαζομένων. Οι αποφάσεις των ανώτερων δεν αμφισβητούνται, οι προϊστάμενοι έχουν δίκιο ακόμη κι όταν έχουν άδικο. Αντίθετα, σε άλλες κουλτούρες υιοθετείται ένα περισσότερο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και μάνατζμεντ και η ιεραρχική απόσταση είναι μικρή.

3. Αποφυγή αβεβαιότητας

Σε κάποιες χώρες οι εργαζόμενοι προτιμούν τη σιγουριά παρά την αβεβαιότητα και προτιμούν ξεκάθαρες οδηγίες και κατευθύνσεις από τους προϊσταμένους (Ιορδάνογλου, 2008).

4. Ανδροκρατία vs Γυναικοκρατία

Σε ορισμένες χώρες αναγνωρίζεται η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων, αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες ανάμεσα στα δύο φύλα στον εργασιακό τομέα και προωθείται μια ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής. Αντίθετα, σε άλλες χώρες, κυριαρχεί η ανδροκρατούμενη κουλτούρα στον τρόπο που βλέπουν το ρόλο ανδρών – γυναικών στο εργασιακό περιβάλλον.

5. Προσανατολισμός στο χρόνο

Κάποιες χώρες δίνουν μεγάλη αξία στο παρελθόν, στην παράδοση και στις κοινωνικές αξίες που απορρέουν από την ιστορία τους και βάσει αυτών διαμορφώνουν την εργασιακή κουλτούρα τους (όπως η Γαλλία, η Ρωσία). Άλλες πάλι έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό αξιολογώντας ως σημαντικά την προετοιμασία για το μέλλον (όπως η Ιαπωνία, η Κίνα) (Ιορδάνογλου, 2008).

Σήμερα, που υπάρχει μεγάλος «εκπατρισμός» στελεχών, η προσαρμογή των εργαζομένων στην κουλτούρα της χώρας προορισμού αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα, με τους εργαζόμενους να παθαίνουν πολλές φορές «πολιτισμικό» σοκ. Μάλιστα, όσο μεγαλύτερος είναι ο εθνοκεντρισμός των ατόμων, τόσο περισσότερο αργεί η προσαρμογή στην διαφορετικότητα. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, τα άτομα να δουν θετικά την αλλαγή, να μην αισθάνονται σύγχυση και ανασφάλεια και οι

επιχειρήσεις από την πλευρά τους να αναγνωρίσουν και να αξιοποιήσουν κατάλληλα τις διαφορετικότητες, ώστε να αποτελέσουν πλεονέκτημα για τον οργανισμό και να μην θεωρηθούν ως πρόβλημα.

2.7 Οργανωσιακή κουλτούρα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων κάθε επιχείρηση διαθέτει μια σειρά από πόρους (οικονομικούς, ανθρώπινους, άυλους κλπ). Οι πόροι αυτοί πρέπει να συνδυάζονται ώστε να δημιουργούν ικανότητες. Από τις ικανότητες αυτές, άλλες κρίνονται ως «οριακές», τις οποίες μπορεί εύκολα να τις μιμηθεί ή και να τις διαθέτει ένας ανταγωνιστής, και άλλες ως «θεμελιώδεις», οι οποίες είναι μοναδικές για μια επιχείρηση και δεν μπορεί εύκολα να τις μιμηθεί ο ανταγωνιστής. Σκοπός λοιπόν της επιχείρησης είναι να συνδυάσει τους πόρους της και μέσω των θεμελιωδών ικανοτήτων τους να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνιστή της και να χαράξει την στρατηγική της (Μιχιώτης, 2017 και Ράπτη, 2018).

Ταυτόχρονα, για να αποτελέσει ένας «πόρος» της επιχείρησης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να είναι σημαντικός, σπάνιος και σύνθετος, να αντιγράφεται πολύ δύσκολα από τους ανταγωνιστές και είναι διατηρήσιμος (Φωτιάδης, 2018-2019).

Συνδυάζοντας τα παραπάνω, μια κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Από την άλλη πλευρά, μια κουλτούρα είναι ισχυρή όταν οι αξίες, οι πεποιθήσεις της, οι πρακτικές της, η φιλοσοφία της είναι ξεκάθαρες, αναγνωρίζονται και υιοθετούνται από το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων. Ακόμη και οι νέοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και προσαρμόζονται γρήγορα σε αυτήν. Αντίθετα, σε μια αδύναμη κουλτούρα το ανθρώπινο δυναμικό της μπορεί να μην έχει καταφέρει να υιοθετήσει τις αξίες, τα πιστεύω, την κουλτούρα, είτε γιατί δεν αυτή δεν είναι ξεκάθαρη, είτε γιατί μπορεί να διαφωνούν με αυτή και να υιοθετούν προσωπικές τους αντιλήψεις και συμπεριφορές.

Συνδυάζοντας τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι μια ισχυρή, ενιαία και κατάλληλη κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό θεωρείται πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, γιατί (Μπουραντάς, 2005):

1. Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης
2. Εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων
3. Οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση και μειώνει την αβεβαιότητα
4. Μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλλαγή.

Μέσα σε όλο αυτό το πλαίσιο πρέπει να διερευνηθεί και ο ρόλος που διαδραματίζει η ηγεσία ενός οργανισμού στη διαμόρφωση αλλά και στη μετάδοσή της οργανωσιακής κουλτούρας.

2.8 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία

Ο ρόλος της ηγεσίας σε έναν οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία και την εξέλιξή του. Επηρεάζει τις ενέργειες των ατόμων και των ομάδων, τις διαδικασίες και συντονίζει τις προσπάθειες έναντι των κοινών στόχων (Yukl, 2012).

Η σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας είναι πολύ στενά συνδεδεμένη, τόσο όσον αφορά στη δημιουργία της αρχικής κουλτούρας, όσο και στην διάδοση, τη διατήρηση αλλά και την διαδικασία αλλαγής αυτής, αν απαιτηθεί.

Δημιουργία κουλτούρας

Η κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο κοινώς παραδεκτών και σταθερών πιστεύω, στάσεων και αξιών μέσα σε έναν οργανισμό (βλ. ενότητα 2.1). Κατά το Schein, η διαμόρφωση της κουλτούρας γίνεται:

- Από τις αξίες, τα πιστεύω, τις βασικές παραδοχές του ιδρυτή ενός οργανισμού / επιχείρησης
- Από τις εμπειρίες των μελών της ομάδας μέσα από την αλληλεπίδραση, την επίλυση κοινών προβλημάτων και την επίτευξη κοινών στόχων και

- Τα πιστεύω, τις αξίες και τις βασικές παραδοχές που εισάγουν νέα μέλη στον οργανισμό ή και νέοι ηγέτες.

Ωστόσο, ο ίδιος υποστηρίζει ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η επίδραση του ιδρυτή. Ο ιδρυτής είναι αυτός που καθορίζει το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, το περιβάλλον του, επιλέγει τα νέα μέλη της ομάδας, ώστε αυτά να μπορούν να συμβαδίσουν με τις αρχικές αξίες, τη φιλοσοφία, τα πιστεύω αλλά και τους στόχους και τα οράματα του (Schein, 2004).

Διάδοση και διατήρηση της κουλτούρας

Οι ιδρυτές και οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τη διάδοση και τη διατήρηση της κουλτούρας μέσα στον οργανισμό και πρέπει να εκτιμήσουν το ρόλο τους αυτό.

Κατά το Schein, αν παρατηρήσει κανείς τα σημεία στα οποία δίνει προσοχή ένας ηγέτης, ένας manager ή ακόμη κι ένας εργαζόμενος, μπορεί να αντιληφθεί ποια είναι τα πιστεύω του. Σε αυτά μπορεί να περιλαμβάνεται οτιδήποτε πιθανόν αυτός να προσέξει, να σχολιάσει, να επιβραβεύσει, να κατακρίνει ακόμη και απλά να ενδιαφερθεί.

Σύμφωνα με το Schein (2004) οι παρακάτω μηχανισμοί συμβάλλουν στην ενσωμάτωση μιας κουλτούρας από έναν ηγέτη:

1. Πού εφιστά την προσοχή του, τι παρακολουθεί και τι ελέγχει σε τακτή βάση
2. Πώς αντιδρά σε κρίσιμα περιστατικά
3. Πώς χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους,
4. Πώς οριοθετεί τους ρόλους, πώς διδάσκει και μεταφέρει τη γνώση
5. Πώς κατανέμει τις ανταμοιβές
6. Με ποια κριτήρια προσλαμβάνει, επιλέγει, προάγει το προσωπικό
7. Πώς οργανώνει και σχεδιάζει τη δομή του οργανισμού, τις διαδικασίες και τα συστήματα
8. Ποιες τελετουργίες υιοθετεί
9. Σχεδιασμός του φυσικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού (κτίρια, γραφεία)

10. Διατήρηση ιστοριών για ανθρώπους αλλά και σημαντικά γεγονότα.

Από τους μηχανισμούς αυτούς, οι πρώτοι έξι θεωρούνται πρωταρχικοί και οι υπόλοιποι δευτερεύοντες. Με τους πρώτους οι ηγέτες επικοινωνούν σιωπηρά μεν, αλλά με σαφήνεια τις υποθέσεις τους. Σε περιπτώσεις σύγκρουσης, οι διαφωνίες καλό είναι πάλι να κοιωνούνται, ώστε να αποτελέσουν μέρος της κουλτούρας ή να αποτελέσουν βάση για τη δημιουργία μιας υποκουλτούρας. Οι δευτερεύοντες μηχανισμοί είναι περισσότερο υποστηρικτικοί στη αρχική φάση της δημιουργίας και διάδοσης της κουλτούρας, αποτελούν όμως σημαντικά στοιχεία διατήρησης κατά τη φάση ωριμότητας του οργανισμού.

Αλλαγή κουλτούρας

Κάθε οργανισμός, καθώς αναπτύσσεται και ωριμάζει απαιτείται να αλλάξει τη φιλοσοφία του, την οργανωτική δομή του, τη σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού του, τη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιείται, το προϊόν του, την αγορά του.

Επακόλουθο αυτού είναι να δημιουργούνται νέες υποομάδες, οι οποίες με τη σειρά του διαμορφώνουν νέες υποκουλτούρες. Η αλλαγή της κουλτούρας δεν είναι εύκολη διαδικασία. Οι εργαζόμενοι συχνά αντιστέκονται στην αλλαγή και μπορούν να συσπειρωθούν εναντίον μιας νέας κουλτούρας.

Στόχος των ηγετών είναι η αποδοχή της ανάγκης αλλαγής, η αναγνώριση των νέων υποκουλτούρων που τυχόν θα διαμορφωθούν και η εναρμόνιση, ο σεβασμός και η συνεργασία όλων των υποκουλτούρων για την ευημερία του οργανισμού. Είναι καθήκον τους να πείσουν τα μέλη της ομάδας τους για τα οφέλη της αλλαγής και να δείξουν μέσα από τη συλλογική εμπειρία με τις νέες συμπεριφορές ότι η νέα κουλτούρα είναι ο απαραίτητη για να λειτουργήσει για να αποφέρει επιτυχία.

Συμπερασματικά, η οργανωτική κουλτούρα δεν είναι στάσιμη. Τα μέλη μιας οργάνωσης αναπτύσσουν μια κοινή πεποίθηση γύρω από αυτήν καθώς αλληλοεπιδρούν με την πάροδο του χρόνου και μαθαίνουν τι αποφέρει επιτυχία και τι όχι. Όταν αυτές οι πεποιθήσεις και οι υποθέσεις οδηγούν σε λιγότερα από επιτυχημένα αποτελέσματα, η

κουλτούρα πρέπει να εξελίσσεται και να αλλάζει, ώστε ο οργανισμός να παραμείνει συναφής σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν και να μεταφέρουν κουλτούρες αλλά ταυτόχρονα και να δημιουργηθούν ή να επηρεαστούν από πολλές διαφορετικές κουλτούρες στο χώρο εργασίας. Είναι αυτοί που πρέπει να ευνοούν την αλλαγή της κουλτούρας, προκειμένου να υλοποιήσει την αλλαγή στην υπόλοιπη οργάνωση (Schneider, et al., 2017).

Κλείνοντας το κεφάλαιο της οργανωσιακής κουλτούρας με το ρόλο της ηγεσίας σε αυτήν, θα ακολουθήσει η έννοια της παρακίνησης, η οποία αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό έργο το οποίο θα πρέπει να κατανοήσει και να διαμορφώσει κατάλληλα ένας ηγέτης.

Κεφάλαιο 3

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ίσως το σημαντικότερο πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό. Αποτελούν το μηχανισμό ενεργοποίησης και αξιοποίησης των υπολοίπων συντελεστών των παραγωγικών συστημάτων (Κέφης, 2005). Οι ικανότητες και δεξιότητες κάθε ατόμου μέσα σε μια ομάδα, αν συνδυαστούν κατάλληλα μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα οργανισμό.

Η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων είναι ιδιαίτερα περίπλοκη. Ταυτόχρονα, όμως παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η μελέτη της παρακίνησης προσπαθεί να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι υποκινούν ένα άτομο να ενεργοποιήσει τις δυνάμεις του. Η παρακίνηση αυτή εξαρτάται από τη δύναμη των αναγκών, των επιθυμιών, των τάσεων και των παρορμήσεών του (Κέφης, 2005).

Στο κεφάλαιο αυτό, αφού δοθεί ο ορισμός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζονται οι σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης και αναλύονται τα κίνητρα που συμβάλλουν στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

3.1 Ορισμός στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί τη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού που ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης τόσο σε στρατηγικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο, ενώ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό φορέα αλλαγών (Μιχιώτης, 2017)..

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης δραστηριότητας:

- Μελετά και διαχειρίζεται θέματα που αφορούν:
- Τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων
- Την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων
- Την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων
- Της αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- Τις εργασιακές σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Η ΔΑΔ εκτελεί όλες τις ενέργειες, λειτουργίες και στρατηγικές, προκειμένου ένας οργανισμός – μια επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει ή να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της, ώστε να εκτελείται επιτυχώς το έργο της και να εκπληρώνει τους στόχους της και την αποστολή της.

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι και η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, που αναλύεται στις επόμενες ενότητες μέσα από θεωρίες που αναπτυχθεί.

3.2 Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού

Η παρακίνηση είναι η εσωτερική κατάσταση που καθορίζει το άτομο να ενεργεί κατά τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη των στόχων του. Οι ανάγκες, οι αξίες και ο βαθμός ικανοποίησης καθορίζουν την ατομική απόδοση.

Ο ρόλος των κινήτρων δεν είναι μόνο να κάνουν τους ανθρώπους να δουλεύουν, αλλά να δουλεύουν αποτελεσματικά, κάνοντας πλήρη χρήση των φυσικών και πνευματικών τους ικανοτήτων. Όταν οι άνθρωποι δεν έχουν κίνητρα, γίνονται λιγότερο παραγωγικοί, λιγότερο δημιουργικοί και σταματούν να δείχνουν ενδιαφέρον για την εταιρεία (Nicu, 2012).

Σύμφωνα με τους Stueart & Moran (Umeozor, 2018), η παρακίνηση είναι μια διαδικασία που διέπει τις επιλογές των ατόμων και επηρεάζεται από μια σειρά σύνθετων εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων. Τα κίνητρα ποικίλλουν από άτομο σε άτομο και ακόμη και σε μερικά άτομα αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου.

Τελικά, οι ανάγκες του ανθρώπου δημιουργούν κίνητρα, τα οποία οδηγούν σε στόχους και οι στόχοι προκαλούν και επηρεάζουν τις συμπεριφορές για να επιτευχθούν και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Κάθε κίνητρο υπάρχει λόγω της ύπαρξης μιας ανάγκης, καθώς με την ικανοποίηση της ανάγκης, μειώνεται η ένταση του κινήτρου.

Στις υποενότητες που ακολουθούν αναπτύσσονται αρχικά οι πρώτες θεωρίες παρακίνησης: η θεωρία του Maslow, η θεωρία των τριών αναγκών του Mc Clelland, των παραγόντων υγιεινής και των κινήτρων του Herzberg, η ERG του Alderfer και η θεωρία X και Y του Mc Gregor και στη συνέχεια οι πιο σύγχρονες θεωρίες, όπως η θεωρία των προσδοκιών των Vroom – Yetton και η θεωρία της ισότητας του Adams.

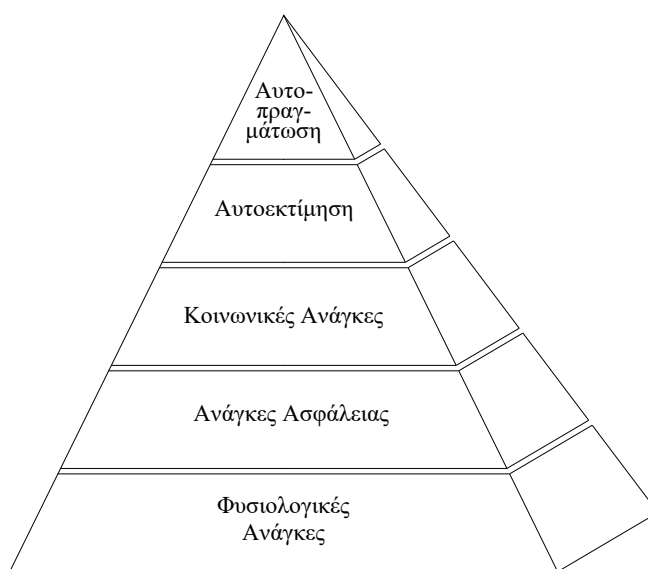
3.2.1 Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης

Οι πρώιμες θεωρίες παρακίνησης είναι αυτές που προηγήθηκαν χρονικά, πρώτο εμφανίστηκαν περί τη δεκαετία του 1960 και αποτέλεσαν τη βάση για την αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα και της παρακίνησης του μέσα στις

επιχειρήσεις. Αναγνωρίστηκε η σπουδαιότητα του ανθρώπου και η ανάγκη για καλύτερη, διαφορετική και αποτελεσματικότερη διοίκησή του.

3.2.1.1. Θεωρία ιεράρχησης αναγκών κατά Maslow

Κατά τη θεωρία του Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να καταταχθούν σε 5 βασικές κατηγορίες, ιεραρχημένες με τη σειρά που πρέπει να ικανοποιούνται (Κέφης, 2005):



Σχήμα 3: Η πυραμίδα του Maslow

1. Φυσιολογικές ανάγκες

Πρόκειται για ανάγκες που σχετίζονται με φυσιολογικές – βιολογικές λειτουργίες, όπως η τροφή, ο αέρας, το νερό, η στέγη, η ένδυση, η σεξουαλική επαφή.

2. Ανάγκες ασφάλειας

Περιλαμβάνονται ανάγκες που βεβαιώνουν το άτομο ότι είναι ασφαλές από τους κινδύνους του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, όπως η ασφάλεια, η εργασία, η υγεία.

3. Κοινωνικές ανάγκες

Είναι οι ανάγκες για φιλία, για στοργή, για σεβασμό, για κοινωνική συμμετοχή, η τάση του ανθρώπου να εντάσσεται σε μια ομάδα και να συνδέεται με άλλους ανθρώπους, να τους αποδέχεται αλλά να γίνεται κι εκείνος αποδεκτός.

4. Ανάγκες του «εγώ» ή αυτοεκτίμησης

Ο άνθρωπος επιδιώκει την αναγνώριση του τόσο από τον ίδιο του τον εαυτό όσο και από τους άλλους, όπως η οικογένεια του, οι συνεργάτες του, ο κοινωνικός περίγυρος του γενικότερα. Για το λόγο αυτό αναζητά εξουσία, φήμη, κύρος, την προσοχή των άλλων. Πολύ σημαντική είναι και η ανάγκη για επιτεύγματα (Μάλλιαρης, 2001).

5. Ανάγκη Αυτοπραγμάτωσης

Είναι το υψηλότερο επίπεδο που μπορεί να φτάσει το άτομο. Είναι το συναίσθημα της ολοκλήρωσης όλων των δυνατοτήτων του.

Οι πρώτες τρεις κατηγορίες αφορούν τις ανάγκες έλλειψης και δύο τελευταίες τις ανάγκες ανάπτυξης. Πρωταρχικό μέλημα κάθε ατόμου είναι η ικανοποίηση των αναγκών έλλειψης, αφού χωρίς αυτές δεν μπορεί να έχει μια κανονική ζωή. Όμως, η ικανοποίηση του ατόμου έρχεται μόνο μέσω της ικανοποίησης των αναγκών ανάπτυξης.

Επιπλέον, ο Maslow (1943) υποστηρίζει ότι για να προχωρήσει κανείς στην ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών θα πρέπει πρώτα να έχει ικανοποιήσει το αμέσως προηγούμενο επίπεδο. Μόλις ικανοποιηθεί η ανάγκη ενός επιπέδου, ο άνθρωπος παύει να έχει κίνητρο γι' αυτό και προχωρά στην προσπάθεια ικανοποίησης του επόμενου επιπέδου. Αν πάλι μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Ο ίδιος θεωρεί ότι το τελευταίο επίπεδο, της αυτοπραγμάτωσης, επιτυγχάνεται από λίγους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να αποτελεί ένα συνεχές κίνητρο.

Αν και η θεωρία του Maslow είχε χρησιμοποιηθεί ευρέως από τη διοίκηση οργανώσεων, έχει υποστεί κριτικές, οι οποίες διατυπώνουν ορισμένες αδυναμίες του μοντέλου:

1. Η ιεράρχηση των αναγκών είναι διαφορετική για κάθε άτομο και εξαρτάται από την προσωπικότητά του και την ομάδα στην οποία ανήκει. Η συμπεριφορά κάθε ατόμου είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που δεν μπορεί εύκολα να εξηγήσει την ιεράρχηση των αναγκών του (Wahba & Bridwelt, 1973).
2. Η άποψη ότι το άτομο θα προχωρήσει στην ικανοποίηση των αναγκών της επόμενης κατηγορίας, μόνο όταν έχει ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες της προηγούμενης, φαίνεται ότι δεν ισχύει στην πράξη. Αντίθετα, η μετακίνηση στην επόμενη κατηγορία μπορεί να γίνει και με έστω μερική ικανοποίηση (Μάλλιαρης, 2001).
3. Υπάρχει αδυναμία μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης, δεδομένου ότι αυτό λειτουργεί υποσυνείδητα.
4. Η ικανοποίηση μιας ανάγκης μπορεί να αποτελεί ικανοποίηση και άλλης κατηγορίας ανάγκης (Μάλλιαρης, 2001).
5. Η ιεράρχηση των αναγκών ενός ατόμου μεταβάλλεται με τον χρόνο και την κοινωνικό – οικονομική κατάσταση την οποία βιώνει.

Παρά τις αδυναμίες και τις διάφορες κριτικές που έχει υποστεί η θεωρία του Maslow, δεν παύει να είναι η πρώτη θεωρία που έθεσε τις βάσεις για μια διαφορετική αντίληψη της έννοιας του ανθρώπου μέσα στις επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και προσπαθώντας να βρει τρόπους για την αύξηση της παραγωγικότητάς του μέσα από την παρακίνηση (Κέφης, 2005). Αποτέλεσε την αρχή για τις μετέπειτα θεωρίες, όπως αυτές του Herzberg και του Mc Gregor.

3.2.1.2 Θεωρία δύο παραγόντων Herzberg

Η θεωρία εμφανίστηκε το 1959. Ο Herzberg κατέληξε στη θεωρία του μετά από έρευνα με εργαζόμενους. Τους ζήτησε να θυμηθούν εμπειρίες από την εργασία τους και να απαντήσουν ποιες σε αυτές ήταν ικανοποιημένοι και σε ποιες δυσαρεστημένοι, διευκρινίζοντας τους παράγοντες οι οποίοι τους οδήγησαν προς τη μια ή την άλλη θεώρηση. Έτσι, κατέληξε σε δύο βασικές κατηγορίες κινήτρων: στους παράγοντες ικανοποίησης και στους παράγοντες δυσαρέσκειας (Lindsay, 1967).

Οι παράγοντες ικανοποίησης είναι τα κίνητρα των οποίων η απουσία δεν προκαλεί τους παράγοντες δυσαρέσκειας, απλώς οδηγεί στη μη ικανοποίηση. Στα κίνητρα αυτά περιλαμβάνονται η αναγνώριση, τα επιτεύγματα, η φύση της εργασίας και το αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης. Από την άλλη, οι παράγοντες δυσαρέσκειας, που ονομάζονται και παράγοντες «υγιεινής», ενδεικτικά περιλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους εργαζόμενους, τις αμοιβές (Κέφης, 2005). Οι παράγοντες «υγιεινής» δε δημιουργούν θετικά συναισθήματα, μπορούν όμως να μετριάσουν τη δυσαρέσκεια ενός ατόμου.

Συνδυάζοντας τη θεωρία του με τη θεωρία του Maslow, θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν εν μέρει με τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας και τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ οι παράγοντες ικανοποίησης με αυτές της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης. Ο Maslow έδειξε ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες και ο Herzberg προσπάθησε να βρει τους παράγοντες οι οποίοι τις ικανοποιούν.

Έτσι, η Διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να κινείται προς δύο κατευθύνσεις: να ελέγχει όλους εκείνους τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια, όπως οι αμοιβές, το περιβάλλον εργασία και ταυτόχρονα να προσπαθεί να δημιουργήσει το αίσθημα ικανοποίησης. Μάλιστα ο Herzberg πρότεινε ως λύση για την παρακίνηση τον «εμπλουτισμό εργασίας (job enrichment)», με την έννοια της διεύρυνσης της εργασίας ώστε να συναρπάξει τον εργαζόμενο και να του δίνει αρμοδιότητες ελέγχου και σχεδιασμού (Κέφης, 2005).

Όπως και η θεωρία του Maslow, έτσι και η θεωρία του Herzberg υπέστη κριτική. Οι House & Wigdor (1967) αναφέρουν το μεθοδολογικό πρόβλημα με το οποίο έγιναν οι έρευνες. Όπως αναφέρουν, και ο Vroom υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι πιθανόν αποδίδουν τα αίτια ικανοποίησης τους σε δικά τους επιτεύγματα, ενώ τους παράγοντες δυσαρέσκειας μόνο σε εξωγενείς παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης, δεν λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά διαφορετικών ομάδων εργαζομένων, η προσωπικότητά τους και το έξω – επιχειρησιακό περιβάλλον που αυτό ζει (Μπουραντάς, 2002).

3.2.1.3 Θεωρία παρακίνησης ERG Alderfer

Η θεωρία παρακίνησης ERG αναπτύχθηκε μεταξύ του 1961 και 1978 μετά από έρευνες του Alderfer (Caulton, 2012). Ο Alderfer ουσιαστικά ανέπτυξε την θεωρία του Maslow και του Herzberg, ειδικά του πρώτου και κατέταξε τις ανάγκες των ατόμων σε τρεις κατηγορίες (Κέφης, 2005):

- Υπαρξιακές ανάγκες (Existence needs) , που περιλαμβάνουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow.
- Σχέσεων (Relatedness needs) οι οποίες καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες των ανθρώπων και τις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs) που αναφέρονται στην εσωτερική ανθρώπινη επιθυμία για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη. Καλύπτουν τις ανώτερες ανάγκες της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης του Maslow.

Η εν λόγω θεωρία ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων Existence – Relatedness – Growth.

Σύμφωνα με τον Alderfer υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητη η ικανοποίηση των χαμηλότερων σε ιεραρχία αναγκών για να προχωρήσει το άτομο στα υψηλότερα επίπεδα. Επίσης, θεωρεί ότι μπορεί ένα άτομο να προσπαθεί να ικανοποιήσει ταυτόχρονα κατηγορίες αναγκών. Επιπλέον, δέχεται ότι μπορεί να υπάρχει οπισθοδρόμηση από τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου σε αυτές του χαμηλότερου και επανενεργοποίησή τους, λόγω του ότι οι πρώτες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν. (Δημητρακοπούλου, 2015).

3.2.1.4 Θεωρία McClelland

Η συγκεκριμένη θεωρία δημιουργήθηκε από τον Mc Clelland, με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κάνουν την καταλληλότερη επιλογή στελεχών. Σύμφωνα με τη θεωρία, ένας καλός manager οφείλει να ικανοποιεί τις παρακάτω ανάγκες των εργαζομένων:

1. Ανάγκη για ισχύ (need for power): προέρχεται από την έμφυτη επιθυμία του ανθρώπου να κάνει τα άλλα άτομα να συμπεριφέρονται όπως θέλει αυτός και όπως δεν είχαν συμπεριφερθεί ποτέ στο παρελθόν (Κέφης, 2005). Στον εργασιακό χώρο

επιθυμεί να έχει υφισταμένους τους οποίους να διευθύνει, να εξουσιάζει και να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους.

2. Ανάγκη για επιτεύγματα (need for achievement): η τάση για διάκριση, η τάση του ατόμου να είναι άριστο, να υπερέχει, να έχει προκλητικούς στόχους. τα
3. Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις (need for affiliation): υποδηλώνει την επιθυμία του ατόμου για διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, την ένταξή του σε διάφορες ομάδες και την αποδοχή του από αυτές (Μπουραντάς, 2002).

Κατά το Mc Clelland, οι ανάγκες αυτές διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια ζωής του ανθρώπου μέσα από την κοινωνικοποίησή του. Αυτό ίσως θεωρείται και το βασικότερο μειονέκτημα από τους μελετητές που θεωρούν ότι αφού οι ανάγκες αυτές είναι επίκτητες αλλάζουν κατά τη διάρκεια ζωής ενός ανθρώπου (Harrel & Stahl, 1984).

3.2.1.5 Θεωρία X και Y McGregor

Η θεωρία X και Y περιγράφει δύο τύπους εργαζομένων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει δύο διαμετρικά αντίθετους τύπους διοίκησης.

Η θεωρία X στηρίζεται στις υποθέσεις :

- ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη δυσαρέσκεια για την εργασία και θα την απέφυγε, εάν ήταν δυνατόν.
- Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να δέχονται κατευθύνσεις, να αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, έχουν χαμηλές φιλοδοξίες και προτιμούν την ασφάλεια στην εργασία.
- Λόγω της έμφυτης αντιπάθειας του ανθρώπου για την εργασία, τα άτομα αυτά πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται και να απειλούνται με τιμωρία, προκειμένου να εκτελέσουν την εργασία τους.

Επομένως, ένα στυλ θεωρίας X πρέπει να έχει πολύ σαφείς καθορισμένους στόχους και εργασίες, πολύ στενό έλεγχο και εποπτεία και να απειλείται με τιμωρία ή και με την υπόσχεση μεγαλύτερης αμοιβής, προκειμένου να παρακινηθεί.

Η θεωρία Y στηρίζεται στις υποθέσεις :

- Η εργασία πρέπει να αποτελεί πηγή ικανοποίησης, ώστε να γίνεται με ευχαρίστηση. Διαφορετικά θα αποτελέσει πηγή δυσαρέσκειας και θα αποφεύγεται όταν είναι δυνατόν.
- Ο αυστηρός έλεγχος και η τιμωρία δεν είναι το μόνο μέσο για να ελεγχθούν οι εργαζόμενοι. Αντίθετα, αν οι εργαζόμενοι δεσμευτούν προσωπικά για την επίτευξη των στόχων, τότε θα μπορέσουν να πετύχουν την αυτοκαθοδήγηση και τον αυτοέλεγχο.
- Η ικανοποίηση των αναγκών του «εγώ» και της αυτοεκτίμησης είναι κίνητρα που μπορούν να οδηγήσουν στη δέσμευση των εργαζομένων
- Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να αναζητά ευθύνες.
- Οι εργαζόμενοι δε στερούνται ούτε φαντασίας αλλά ούτε και δημιουργικότητας. Αντιθέτως, θα την χρησιμοποιήσουν όταν τα προβλήματα της επιχείρησης το απαιτούν.
- Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μόνο ένα μέρος της πνευματικής ικανότητας των εργαζομένων, ενώ θα έπρεπε να την αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Ο McGregor υποστήριξε ότι αν ένας manager υιοθετήσει την θεωρία Y ως τρόπο διοίκησης, τότε γρήγορα θα ανταμειφθεί (Κέφης, 2005).

Η βασική κριτική που αναφέρεται στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι ο πολύ απλοϊκός τρόπος με τον οποίο μελετά τα κίνητρα αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διαχωρίζει το θέση και το ρόλο των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό. Σήμερα αν κάτι διατηρείτε από τη θεωρία του είναι η θεωρία Y, είναι ότι βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι ο συνεχής έλεγχος και η καθοδήγηση μειώνει τη διαδικασία ανάληψης πρωτοβουλιών, ενώ επηρεάζει και την απόδοση των εργαζομένων καθιστώντας τους ουσιαστικά ανίκανους.

3.2.2 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

Οι πιο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης υποστηρίχθηκαν περισσότερο ερευνητικά. Εντάσσονται στα θεωρητικά υποδείγματα και προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης, τις μεταβλητές που αυτή περιλαμβάνει και τις μεταξύ τους σχέσεις. Οι σπουδαιότερες από αυτές είναι η θεωρία των προσδοκιών του Vroom και της ισότητας του Adams.

3.2.2.1 Θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Το μοντέλο των Vroom στηρίζεται στην πεποίθηση ότι τα κίνητρα βασίζονται στην προσδοκία των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο εργαζόμενος, μέσα από την εργασία τους επιθυμούν να ικανοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους. Η ικανοποίηση αυτή προέρχεται μέσα από τις ανταμοιβές.

Κατά τον Vroom υπάρχουν τέσσερις μεταβλητές που επηρεάζουν την παρακίνηση του (Parijat & Bagga, 2014):

- Η ατομική προσπάθεια,
- Η ατομική απόδοση
- Οι ανταμοιβές και τα αποτελέσματα της εργασίας
- Οι προσωπικοί στόχοι.

Βάσει των μεταβλητών αυτών δημιουργούνται οι παρακάτω σχέσεις:

1. Σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης – Προσδοκίας: Εξηγεί την πιθανότητα η προσπάθεια του να οδηγήσει στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα
2. Σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών – Μέσο: Είναι η αντίληψη του εργαζόμενου για το αν η απόδοσή του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Εσωτερικές ανταμοιβές είναι αυτές που προσδιορίζονται από το άτομο αυτό καθαυτό και εξωτερικές αυτές που προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες.

3. Σχέση μεταξύ ανταμοιβών και προσωπικών στόχων – Σθένος: οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές για την επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς.

Μάλιστα, ο Vroom δημιούργησε και ένα τύπο υπολογισμού της δύναμης του κινήτρου:

$$\text{Δύναμη κινήτρου} = (\text{Προσδοκία}) \times (\text{Μέσο}) \times (\text{Σθένος}).$$

Συμπερασματικά, η θεωρία της προσδοκίας βασίζεται στη λογική ότι ανάλογα με τη σχέση μεταξύ της επιθυμίας των ανταμοιβών, της προσδοκίας των ανταμοιβών και της προσδοκίας της απόδοσης, το άτομο μπορεί να παρακινηθεί. Ο Vroom υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν.

3.2.2.2 Θεωρία της ισότητας του Adams

Η θεωρία της ισότητας του Adams (1965) είναι γνωστική κοινωνική θεωρία σύγκρισης. Τα άτομα εμπλέκονται σε μια διαδικασία σύγκρισης με τους άλλους. Το άτομο προσπαθεί να διατηρήσει ισορροπία μεταξύ των «εισροών» και των «εκροών». Οι εισροές είναι συνεισφορές του ατόμου, όπως ο κόπος τους, η εργασία, οι δεξιότητες, το επίπεδο μόρφωσης που δικαιολογούν αξιώσεις σχετικά με τα αποτελέσματα. Οι εκροές είναι οι ανταμοιβές οι οποίες μπορεί να είναι είτε απτές (π.χ. χρηματική αμοιβή) είτε άυλες (π.χ. κύρος, καταξίωση) (Hook & Cook, 1979).

Κατά τη θεωρία της ισότητας μελετάται η αναγνώριση των εισροών (προσπαθειών) που προσφέρουν οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον συγκριτικά με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν αλλά και με τους συναδέλφους που πραγματοποιούν εξίσου την ίδια εργασία.

Εισάγεται η έννοια της δικαιοσύνης ως ο λόγος των προσπαθειών προς τις απολαβές ενός ατόμου που είναι ίσος με τον αντίστοιχο λόγο των άλλων ατόμων. Συνεπώς, όταν υπάρχει δικαιοσύνη υπάρχει και κίνητρο για εργασία. Οι εργαζόμενοι βλέπουν τις

ανταμοιβές τους σε σύγκριση με τους άλλους και όχι σε απόλυτη βάση. Έτσι, η ισότητα ισοδυναμεί με ικανοποίηση και η ανισότητα με δυσαρέσκεια.

Μετά από την παράθεση των δημοφιλέστερων θεωριών παρακίνησης, θα αναπτυχθεί ο ρόλος που πρέπει να παίζει η ηγεσία στην παρακίνηση κι ακόμη πως βοηθάει η επικοινωνία σε αυτήν.

3.2.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων

Είναι κοινώς αποδεκτό, ότι όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις τους δεν τους παρέχουν ικανοποιητικά κίνητρα, ώστε να ενισχύσουν ή ακόμα και να βοηθήσουν στην αύξηση της απόδοσής τους, το αποτέλεσμα είναι η μείωση της παραγωγικότητας και η πιθανότητα απώλειας ταλέντων. Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να παρέχουν καλύτερα κίνητρα ώστε οι εργαζόμενοί τους να συμμετέχουν και να είναι σε θέση να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους,

Προκειμένου οι οργανισμοί να μπορέσουν να αναπτύξουν την αφοσίωση των εργαζομένων και να αυξήσουν τις επιδόσεις τους, θα πρέπει να δημιουργήσουν χώρους εργασίας όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκφράσουν τον αληθινό εαυτό τους. Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που δεν θα είναι μόνο παραγωγικό, αλλά και θετικό προς το προσωπικό τους με την δημιουργία εκείνων των προϋποθέσεων που θα επιτρέπουν στους εργαζομένους να είναι ο εαυτός τους και να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες. Επιπλέον, θα πρέπει να προωθηθούν τα πλεονεκτήματα των εργαζομένων και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τους λαμβάνουν περισσότερο υπόψη. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα πρέπει να αποδείξουν πώς η εργασία έχει νόημα και να καθορίσουν εκείνους τους κανόνες που οι άνθρωποι θα τηρούν πρόθυμα (Moran, 2013).

Το ιδανικό μέρος εργασίας μπορεί να πραγματοποιηθεί από τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί και μοιράζονται κοινές εμπειρίες σε σχέση με το πώς οι προσπάθειές τους θα στεφθούν από επιτυχία και αποτελεσματικότητα. Το μόνο που χρειάζεται είναι εμπιστοσύνη μαζί με την αξιοπιστία όσον αφορά στη διοίκηση, σεβασμό προς τους εργαζόμενους και δίκαιη μεταχείριση. Ο λόγος για αυτό είναι ότι ο τρόπος που οι

εργαζόμενοι βλέπουν τους εργοδότες τους διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο. Οι ηγέτες ενός οργανισμού είναι σε θέση να καθιερώσουν και προσελκύσουν το ενδιαφέρον στις βασικές αξίες της επιχείρησης, όπως η εμπιστοσύνη, η υπερηφάνεια και η συντροφικότητα, μέσα από κάθε επικοινωνία, μέσα από τις αποφάσεις τους και μέσα από την αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους. Η δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων σε έναν οργανισμό μέσω της προαγωγής της εμπιστοσύνης, της υπερηφάνειας και της συντροφικότητας, αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα της ηγεσίας, προκειμένου να είναι αποτελεσματική (Moran, 2013).

Ακόμα περισσότερο σήμερα, που οι περισσότεροι άνθρωποι περνούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στον χώρο της εργασίας τους, είναι απαραίτητο η ηγεσία να δημιουργήσει έναν παραδειγματικό χώρο εργασίας όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν μία αίσθηση του σκοπού, της ολοκλήρωσης και θα το θεωρούν ως ένα μέρος κοινωνικής διασύνδεσης. Οι χώροι εργασίας πρέπει να ενισχύουν την ικανοποίηση από την εργασία, να κάνουν ευτυχισμένους τους εργαζομένους και να αποφεύγουν κάθε περίπτωση που θα μπορούσε να οδηγήσει σε άγχος και κατάθλιψη. Συνολικά, το μυστικό για μια επιτυχημένη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι η επιχείρηση να καταφέρει να ενσταλάξει στους εργαζομένους αξία και να μην σκέφτεται πόση αξία μπορεί να εξάγει από αυτούς, κυρίως με την δημιουργία των συνθηκών που θα ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αναπτύξουν και να ενισχύουν την ικανοποίησή τους από την εργασία στους χώρους εργασίας τους (Moran, 2013).

3.2.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας στη παρακίνηση

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για να επιτύχουν κοινούς σκοπούς. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μίας οργάνωσης βοηθούν στις καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων πράγμα που στηρίζει το καλό εργασιακό κλίμα και βοηθάει την εταιρία να είναι αποτελεσματική. Ο Chester Barnard (1938) υποστηρίζει ότι η επικοινωνία είναι η «καρδιά» του μανάτζμεντ.

Η επικοινωνία στους σημερινούς οργανισμούς δεν έχει γίνει μόνο περίπλοκη, αλλά αποτελεί και ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για τη συνολική λειτουργία και επιτυχία τους. Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός επικοινωνεί με τους υπαλλήλους του

αντανακλάται στο ηθικό, τα κίνητρα και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επικοινωνία από τη διοίκηση είναι αποτελεσματική, μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα ικανοποίησης από την εργασία, δέσμευση στην επιχείρηση και αυξημένη εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας (Rajhans, 2012).

Τα βασικά σημεία τα οποία κάνουν τόσο σημαντική την επικοινωνία στη παρακίνηση είναι τα εξής (Imberman, 2012):

- Κάνει τους ανθρώπους να έχουν κοινή κατεύθυνση.
- Κάνει δυνατή τη συνεργασία
- Βοηθά να αξιοποιήσουν τη δυνατότητά τους οι άνθρωποι και να μπορέσουν να βοηθήσουν με όλες τους τις δυνάμεις την εταιρία.
- Δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες.
- Ελαττώνει τον κίνδυνο λαθών.
- Μεταφέρει καθήκοντα στους υφιστάμενους.
- Πληροφορεί τους άλλους για τα αποτελέσματα των προσπαθειών.
- Η επικοινωνία επιδρά στο εργασιακό κλίμα καθορίζει το είδος, από την άλλη το εργασιακό κλίμα επιδρά στο περιεχόμενο και στη ροή της επικοινωνίας.

3.3 Κίνητρα

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της ενότητας 3.1, τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία ενεργοποιεί, κατευθύνει και οδηγεί σε μια συμπεριφορά προκειμένου να υλοποιηθεί ένας στόχος (Locke & Schattke, 2018). Επειδή, βεβαίως, δεν μπορούμε να παρατηρήσουμε τα κίνητρα κάποιου, συνάγουμε συμπεράσματα γι' αυτά από τη συμπεριφορά του ατόμου.

Στη βιβλιογραφία, συναντάμε τη διάκριση των κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά. Η διάκριση αυτή χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Woodworth του 1918 (Locke & Schattke, 2018). Εσωτερικά είναι τα κίνητρα που δραστηριοποιούν το άτομο αυτά καθαυτά, χωρίς την παρουσία εξωτερικής αμοιβής ενώ εξωτερικά είναι τα κίνητρα που

ενεργοποιούν το άτομο λόγω εξωτερικών συνεπειών, όπως η αύξηση, η προαγωγή, η κοινωνική θέση (Πλατσίδα & Γονίδα, 2005).

Πολλοί μελετητές αναφέρουν ότι τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα δεν είναι ασύνδετα μεταξύ τους. Η Amabile T. (1993) υποστηρίζει ότι τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα μπορούν να συνδυαστούν. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται και από το περιβάλλον εργασίας ή από το τεχνολογικό επίπεδο του οργανισμού. Επιπλέον, ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων οδηγεί σε πολύ υψηλό επίπεδο δημιουργικότητας και παραγωγικότητας.

Στη συνέχεια, παρατίθενται είδη κινήτρων που υιοθετούνται από τις διοικήσεις των οργανισμών.

3.3.1 Κίνητρα οικονομικών ανταμοιβών

Τα οικονομικά κίνητρα αποτελούν βασικό παράγοντα, αν όχι παρακίνησης, μη δυσαρέσκειας. Οι οικονομικές αμοιβές περιλαμβάνουν το μισθό του εργαζομένου, αλλά μπορεί να αφορούν και έμμεσες αμοιβές, όπως συνταξιοδοτικά προγράμματα, προγράμματα ομαδικής ασφάλισης, παροχές για εκπαίδευση, συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας, δωρεάν κουπόνια για αγορές σε καταστήματα.

3.3.2 Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων

Ο σκοπός των κινήτρων αυτών είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα. Ο εργαζόμενος που παράγει περισσότερο από μια συγκεκριμένη ποσότητα έργου, ανάλογα με το πως ορίζεται κάθε φορά από τον οργανισμό, αμείβεται με ένα επιπλέον ποσό, το οποίο επίσης ορίζεται κατά περίπτωση.

3.3.3 Κίνητρα ποιότητας

Για τους παραγωγικούς οργανισμούς, παίζει μεγάλο ρόλο η ποιότητα, γι' αυτό το λόγο δίνουν κίνητρα ποιότητα στους εργαζόμενους, τα οποία συνήθως είναι υλικά προκειμένου οι εργαζόμενοι να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ποιοτική εργασία.

3.3.4 Κίνητρα παρουσίας

Αυτά τα κίνητρα, έχουν να κάνουν με υλικά αγαθά τα οποία λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν έχει περιορισμένο αριθμό απουσιών σε ένα έτος. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το πρόβλημα απουσιών του προσωπικού.

3.3.5 Κίνητρα βελτιώσεων

Είναι κίνητρα ηθικά ή υλικά, που δίνονται σε εργαζόμενους που βελτιώνουν την παραγωγικότητα τους.

3.3.6 Κίνητρα συμπεριφοράς

Τα συγκεκριμένα κίνητρα δίνονται σε εργαζόμενους που ενισχύουν τη συνεργασία.

Κεφάλαιο 4

Η συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας και της παρακίνησης

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα του οργανισμού. Αποτελείται από υποθέσεις, αξίες, νόρμες, απτά σύμβολα των μελών του οργανισμού και των συμπεριφορών του. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης του οργανισμού, είναι αυτό που καθιστά έναν οργανισμό διαφορετικό από έναν άλλο, είναι οι διαφορετικές πρακτικές, τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη του οργανισμού.

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και παρακίνησης, σε θεωρητικό επίπεδο, μέσα από μελέτες και έρευνες που έχουν γίνει. Αρκετοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να αποκρυπτογραφήσουν τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και παρακίνησης. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι βρίσκουν υποστηρικτικά στοιχεία μεταξύ των δύο εννοιών.

Οι Sempane et al (2002) διαπιστώνουν, μέσα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 200 εργαζομένους σε Κυβερνητικό οργανισμό πρόνοιας, ότι υπήρχε σαφής σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής κουλτούρας. Θεωρούν ότι η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με την αντίληψη του ατόμου και την αξιολόγηση της δουλειάς του. Η αντίληψη αυτή επηρεάζεται από τις μοναδικές περιστάσεις του κάθε ατόμου, όπως οι ανάγκες του, οι αξίες και οι προσδοκίες του. Οι άνθρωποι, συνεπώς, θα αξιολογούν την εργασία τους βάσει παραγόντων, τους οποίους

θεωρούν ως σημαντικούς για αυτούς. Σύμφωνα, λοιπόν, με τους Sempane et al (2002), η κουλτούρα μπορεί να αναπτυχθεί για να διασφαλίσει την ικανοποίηση από την εργασία, με τελικό σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Υπάρχει μία ξεκάθαρη και αμοιβαία αλληλεπίδραση μεταξύ οργανισμού και υπαλλήλων, στην οποία και τα δύο μέρη επηρεάζουν τη δυνατότητα ο ένας του άλλου για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Η οργανωσιακή κουλτούρα οφείλει να μεριμνήσει για να διασφαλίσει την υποκίνηση των υπαλλήλων ώστε να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι (Μασσαράς, 2014).

Ο Sokro (2012), μέσα από έρευνα σε εργαζόμενους σε πολυεθνική αυτοκινητοβιομηχανία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι μέθοδοι παρακίνησης είναι βασικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας. Διαπίστωσε ότι μια ισχυρή κουλτούρα που αναγνωρίζει τις προσπάθειες και ανταμείβει, οδηγεί σε αυξημένη παρακίνηση. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε έναν οργανισμό σχετικά με το πώς οι άνθρωποι αισθάνονται για το έργο τους, τα επίπεδα των κινήτρων, της δέσμευσης και, στη συνέχεια, της ικανοποίησής τους από την εργασία.

Κατά τους Schneider & Snyder (1972), η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται ως μια συναισθηματική ανταπόκριση των ατόμων που αντικατοπτρίζεται στις αξιολογήσεις που κάνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία τους ή από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτή.

Η Kanter (1989) προτείνει στους σύγχρονους ηγέτες να παρακινούν το προσωπικό τους μέσα από τα παρακάτω εργαλεία:

- Την αποστολή του οργανισμού: η μετάδοση της αποστολής του οργανισμού, δίνει στον εργαζόμενο έναν σκοπό και τον εμπνέει να πιστεύει στη σημασία της δουλειάς του
- Τον έλεγχο της καριέρας τους: η δυνατότητα να έχουν οι εργαζόμενοι τον έλεγχο της καριέρας τους, να μπορούν να επιλέγουν τα έργα που συμμετέχουν, να σχεδιάζουν μόνοι τους την πορεία των έργων και να μην ακολουθούν πιστά γραφειοκρατικές διαδικασίες.

- Τη δημιουργία κοινών αξιών: να ανταμείβουν τους υπαλλήλους τους για τις επιτυχημένες προσπάθειες. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι μόνους, συμμετοχή σε μετοχικό κεφάλαιο και , βέβαια, ακόμη και ανταμοιβές που είναι «άφθονες και δωρεάν», όπως τα βραβεία και η αναγνώριση.
- Τη μάθηση: η δυνατότητα που παρέχεται από τις εταιρείες για επιμόρφωση και απόκτηση εμπειρίας και γνώσης, θεωρείται πολλές φορές σημαντικότερη και από τις χρηματικές ανταμοιβές.
- Το κύρος και τη φήμη: η απόκτηση καλής φήμης αποτελεί ιδιαίτερο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, όχι μόνο για την ικανοποίηση του «εγώ» του κάθε ατόμου, αλλά κυρίως γιατί μπορεί να αποτελέσει βάση για την προσφορά νέας θέσης εργασίας.

Όλα τα παραπάνω, προϋποθέτουν ένα οργανισμό με κατάλληλη κουλτούρα, μια κουλτούρα όχι πλέον γραφειοκρατική με αυστηρές διαδικασίες και δομές, αλλά πιο καινοτόμα και συνεργατική. Φαίνεται, λοιπόν, ότι το κλειδί για την παρακίνηση είναι η διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας.

Οι Roos & Van Eeden (2010), μέσα από έρευνα που διενέργησαν σε εταιρεία μάρκετινγκ στην Ν. Αφρική, διαπιστώνουν συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού και ικανοποίησης από την εργασία και κατ' επέκταση παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνουν ότι μια γραφειοκρατική κουλτούρα «λήψης αποφάσεων» ενός οργανισμού, που στηρίζεται στην τυποποίηση και τις αυστηρές δομές επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Επίσης, όσον αφορά στην κουλτούρα «διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων», μια κουλτούρα με έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, με ενθάρρυνση και εμπιστοσύνη επιδρά θετικά στην ικανοποίηση. Ακόμη, στη διάσταση της «αποδοτικότητας», μια κουλτούρα όπου επικρατεί η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και υπάρχει προσανατολισμός προς τον πελάτη και τις αγορές σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση, δημιουργώντας, μάλιστα, και ισχυρότερους δεσμούς μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού.

Οι Sinha et al (2010) διεξήγαγαν έρευνα σε δείγμα 250 ατόμων δύο ιδιωτικών εταιριών στην Ινδία , χρησιμοποιώντας τέσσερις τύπους κουλτούρας και προσπαθώντας να τους

συσχετίσουν με την παρακίνηση. Διακρίνουν την αυταρχική, την γραφειοκρατική, την τεχνοκρατική και την επιχειρηματική κουλτούρα. Διαπίστωσαν, ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αυταρχικής κουλτούρας και της παρακίνησης ενώ αντίθετα, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της τεχνοκρατικής κουλτούρας και της παρακίνησης. Διαφαίνεται και πάλι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων.

Η Noordhoorn (2010) συνδέει την ισχυρή και την αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα με τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα. Υποστηρίζει ότι μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα παρακινεί τους εργαζόμενους ενδογενώς (χωρίς εξωτερική ανταμοιβή, με την αναγνώριση, την εκτίμηση), ενώ μια αδύναμη κουλτούρα τους παρακινεί εξωγενώς (με εξωτερικές ανταμοιβές, χρηματικές και μη).

Ο Lund (2003) πραγματοποίησε έρευνα μέσω 360 ερωτηματολογίων εξετάζοντας την υπόθεση ότι η επίδραση του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση των εργαζομένων θα κυμανθεί από το καλύτερο προς το χειρότερο καθώς κινούμαστε από τις κουλτούρες φυλής και ανοιχτού συστήματος προς την κουλτούρα αγοράς και την ιεραρχική κουλτούρα. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η κουλτούρα φυλής και η κουλτούρα ανοιχτού συστήματος συνεπάγονται μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από ότι η κουλτούρα αγοράς και η ιεραρχική κουλτούρα. Προτείνει, λοιπόν, στους ηγέτες να χτίζουν ένα κλίμα συναίνεσης και συμμετοχής, να δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία και την αφοσίωση και να ενθαρρύνουν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.

Σύμφωνα με το Great Place to Work Hellas (2019), μέσα από μια πορεία 35 ετών έρευνας και ανάλυσης απόψεων εργαζομένων, ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να αναλυθεί μέσα από δύο ματιές, αυτή του εργαζόμενου και αυτή της Διοίκησης. Οι 3 πυλώνες του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη. Χτίζεται μέσα από την καθημερινή επικοινωνία των στελεχών με τους εργαζόμενους και δημιουργείται μέσα από την αξιοπιστία της διοίκησης, το σεβασμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους φέρονται και το αίσθημα δικαιοσύνης που εισπράττουν. Από την άλλη πλευρά, από τη σκοπιά της Διοίκησης, ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον είναι

αυτό όπου οι επιχειρηματικοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από την έμπνευση(*inspiring*) και την *αμφίδρομη επικοινωνία* (*speaking, listening*). Οι εργαζόμενοι δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό καθώς λαμβάνουν αναγνώριση, ανάπτυξη και φροντίδα (*thanking, developing, caring*) και συνεργάζονται αρμονικά σαν ομάδα / οικογένεια μέσα από τις διαδικασίες της πρόσληψης, του εορτασμού των επιτυχιών της επιχείρησης και της συνεισφοράς προς αυτούς και προς το κοινωνικό σύνολο (*hiring, celebrating, sharing*).

Αν οι εταιρίες θέλουν να περάσουν την φιλοσοφία τους, τους στόχους και τις υπηρεσίες τους στους υπαλλήλους τους, στους πελάτες τους και στους συνεταίρους τους, με τρόπο ώστε όχι μόνο να καταλάβουν την εταιρία αλλά να πιστέψουν σ' αυτή, τότε θα πρέπει να αναζητήσουν τι σημαίνουν όλα αυτά τα πράγματα για ανθρώπους της δικής τους κουλτούρας. Με βάση την παραπάνω παράγραφο καταλαβαίνουμε ότι αν θέλει μια εταιρία να δώσει κίνητρα θα πρέπει να προσδιορίσει το τι είναι σημαντικό για όλους αυτούς που εμπλέκονται στην λειτουργία της εταιρίας.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία Έρευνας

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών συνεχώς αναπτύσσονται, οπότε η μελέτη τους σε διοικητικό επίπεδο κρίνονται αναγκαίες. Στη παρούσα μελέτη κρίθηκε αναγκαίο να ερευνηθεί η σημασία της οργανωτικής κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις που εστιάζουν στην παροχή υπηρεσιών. Ο στόχος της έρευνας είναι να αποδειχθεί η όχι η παρούσα σημαντικότητα και βάση αυτής να εξαχθούν συμπεράσματα σε επίπεδο παρακίνησης, παροχής κινήτρων, οργάνωσης και διοίκησης.

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος. Η ποσοτική μέθοδος κρίθηκε καταλληλότερη γιατί βοηθά στον έλεγχο μιας ή και περισσότερων υποθέσεων και μπορεί να οδηγήσει το μελετητή – ερευνητή στην πρόβλεψη και τον έλεγχο της πραγματικότητας. Είναι επίσης καταλληλότερη για μεγαλύτερα δείγματα (Saunders et al, 2009). Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιήσει τυποποιημένες ερωτήσεις, εγγυάται την ανωνυμία, διευκολύνει την επεξεργασία των αποτελεσμάτων καθώς επίσης καθιστά ευκολότερη τη σύγκριση με παρόμοιες μελέτες, χρησιμοποιώντας παρόμοιες ερωτήσεις (Nardi, 2018).

Ως εργαλεία για την ποσοτική έρευνα μπορούν να χρησιμοποιηθεί το πείραμα, το ερωτηματολόγιο, μια έρευνα δράσης ή και μια μελέτη περίπτωσης (Recker, 2013). Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, όπως αναλύεται στην επόμενη ενότητα.

5.1.1 Εργαλείο έρευνας

Στην παρούσα εργασία ως εργαλείο συλλογής στοιχείων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Η χρήση του κρίθηκε ως η καταλληλότερη για την παρούσα έρευνα, λόγω κυρίως της διασποράς του πληθυσμού του δείγματος σε διάφορες επιχειρήσεις και πόλεις και της ευκολίας συμπλήρωσής του από τους ερωτώμενους.

Τα βασικά θέματα που λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου είναι (Σταθακόπουλος, 2005):

- Το περιεχόμενο των ερωτήσεων: η επιλογή των ερωτήσεων που θεωρείται αναγκαία καθώς και το αν η ερώτηση μπορεί να δώσει ικανοποιητικές πληροφορίες
- Η διατύπωση των ερωτήσεων: η φρασεολογία και το λεξιλόγιο ώστε να είναι πλήρως κατανοητές.
- Ο τύπος των ερωτήσεων: μπορούν να είναι ανοιχτές ερωτήσεις, πολλαπλής επιλογής και διχοτομικές ή και συνδυασμός αυτών.
- Η σειρά των ερωτήσεων: η σειρά των ερωτήσεων είναι πολύ κρίσιμη και επηρεάζει την ποιότητα των απαντήσεων και συνεπώς την επιτυχία της έρευνας.

Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια που έχουν αξιοποιηθεί στο παρελθόν σε πλήθος ερευνών και έχουν δοκιμαστεί επιτυχώς. Συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) (Quinn Association, 2019). Το ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας, ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος, αναπτύχθηκε από τους Cameron and Quinn το 1999 και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του.

Όπως αναφέρεται και στην ενότητα 2.4, το μοντέλο συνίσταται στο συνδυασμό δύο διαστάσεων, «Ευελιξία – Έλεγχος» και «Εσωτερικός προσανατολισμός – Εξωτερικός προσανατολισμός». Οι τέσσερις βασικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας και οι ρόλοι της ηγεσίας στους επιμέρους τύπους είναι (βλ.. Σχήμα 2):

1. Κουλτούρα φυλής (clan culture),
2. Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος (Adhocracy culture),
3. Κουλτούρα αγοράς (market culture) και
4. Ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy culture).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που αφορούν την υφιστάμενη κουλτούρα του οργανισμού που εργάζονται οι ερωτηθέντες και το δεύτερο την επιθυμητή γι' αυτούς κουλτούρα. Τα δύο μέρη είναι πανομοιότυπα και οι ερωτήσεις αφορούν τις παρακάτω 6 διαστάσεις:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού, δηλαδή πως είναι ο Οργανισμός σαν σύνολο.
2. Την ηγεσία του οργανισμού, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον Οργανισμό.
3. Τη διοίκηση των εργαζομένων, δηλαδή πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και πως είναι το εργασιακό περιβάλλον.
4. Την οργανωτική ενότητα, δηλαδή το σύνολο των μηχανιστικών δεσμών που κρατούν τον Οργανισμό ενωμένο.
5. Τις στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η στρατηγική του Οργανισμού.
6. Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία, τι ανταμείβεται και τι γιορτάζεται από τον Οργανισμό (Covin, & Slevin, 2017).

Συνολικά, λοιπόν, δόθηκαν έξι ερωτήσεις στους συμμετέχοντες, όπου στην καθεμία αντιστοιχούσαν τέσσερις απαντήσεις, μία για κάθε τύπο κουλτούρας. Οι απαντήσεις Α αντιστοιχούν στον τύπο κουλτούρας «φυλής», οι απαντήσεις Β στην κουλτούρα «ανοιχτού συστήματος», οι απαντήσεις Γ στην κουλτούρα «αγοράς» και οι απαντήσεις Δ στην «ιεραρχική» κουλτούρα.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνταν για κάθε ερώτηση να δώσουν το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας τους, με 5 πιθανές απαντήσεις: «Διαφωνώ απόλυτα – Διαφωνώ – Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ – Συμφωνώ – Συμφωνώ απόλυτα». Για τις ίδιες έξι ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν για την υφιστάμενη κουλτούρα του ιδρύματος στο οποίο εργάζονταν καθώς και για το πώς θα ήθελαν να εξελιχθεί η κουλτούρα του ιδρύματος σε πέντε χρόνια.

Η χρήση της κλίμακας Likert προτιμήθηκε και λόγω της μεγαλύτερης ευκολίας συμπλήρωσής της από τους ερωτώμενους (Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 137, 170).

Το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε παρουσιάζεται ακολούθως:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	– Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
A	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.					
B	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο					
Γ	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζονται στα αποτελέσματα.					
Δ	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.					

2. Η ηγεσία του οργανισμού		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνών	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
A	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.					
B	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.					
Γ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.					
Δ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.					

3. Η διοίκηση των εργαζομένων		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνών	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
A	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.					
B	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.					
Γ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.					
Δ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.					

4. Η Οργανωσιακή ενότητα		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	– Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνών	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
A	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.					
B	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.					
Γ	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.					
Δ	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής Λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική .					

5. Η Στρατηγική Εστίαση		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	– Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνών	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
A	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.					
B	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.					
Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές					

Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.					
---	---	--	--	--	--	--

6. Τα Κριτήρια Επιτυχίας		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	– Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
A	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.					
B	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτομικός.					
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί.					
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιόπιστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.					

5.1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Στην παρούσα έρευνα εξετάζονται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Η υφιστάμενη κουλτούρα δρα θετικά στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
2. Ο τύπος της επιθυμητής κουλτούρας θα έχει θετικότερη συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση από αυτόν της υφιστάμενης.

3. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν αλλαγή του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.
4. Η ηγεσία πρέπει να εξετάσει την προοπτική αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης.

5.1.3 Δείγμα Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 50 άτομα, εκ των οποίων 28 άντρες και 20 γυναίκες, ενώ 2 δεν είχαν προσδιορίσει το φύλο τους. Τα άτομα απασχολούνται σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Οι κυριότερες κατηγορίες εταιρειών αφορούσαν σε παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, μηχανικούς, ακαδημαϊκούς και διοικητικούς υπαλλήλους.

5.1.4 Στατιστική ανάλυση

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Η χρήση της περιγραφικής στατιστικής (Landau, 2004) βοήθησε στην αποτύπωση των χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων και των απαντήσεων τους στο κυρίως μέρος της έρευνας, χρησιμοποιώντας τη μέση τιμή τους και την τυπική απόκλιση. Η χρήση της επαγωγικής στατιστικής (Ζαχαροπούλου, 2009) βοήθησε να ελεγχθεί αν υπήρχε διαφορά μεταξύ της υφιστάμενης και επιθυμητής οργανωτικής κουλτούρας μέσω του ελέγχου Mann Whitney. Επιπλέον, ερευνήθηκε η επίδραση του φύλου στις απαντήσεις των ερωτώμενων με τον έλεγχο Mann Whitney. Ο έλεγχος Mann-Whitney είναι η ένας μη παραμετρικός έλεγχος που χρησιμοποιείται για την σύγκριση των μέσων τιμών δυο μη συζευγμένων ομάδων της ίδιας μεταβλητής στην περίπτωση που οι τιμές της μεταβλητής δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επίσης, μέσω του ελέγχου Shapiro Wilk διαπιστώθηκε ότι τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, (Παράρτημα Α).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22.0, πρόγραμμα διαχείρισης και χρήσης στατιστικών δεδομένων και ερευνών.

Τα στατιστικά μεγέθη που παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν είναι:

1. Η μέση τιμή (M): είναι δείκτης κεντρικής θέσης και δείχνει το μέσο όρο (Keller, 2010, σελ. 143) που κυμαίνονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων,
2. Η τυπική απόκλιση (TA) είναι δείκτης μεταβλητότητας και δείχνει πόσο διαφορετικές είναι οι απαντήσεις των ερωτώμενων από τη μέση τιμή (Downing & Clark, 2010, σελ. 41). Όσο μεγαλύτερη η τιμή της τόσο μεγαλύτερη είναι η διαφορετικότητα και η ποικιλία των απαντήσεων.
3. Το U είναι η τιμή του στατιστικού ελέγχου Mann Whitney.
4. Το p είναι η τιμή σημαντικότητας του ελέγχου και συγκρίνεται με το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$. Αν $p < 0,05$ τότε έχουμε στατιστικά σημαντικές διαφορές, αν $p > 0,05$ τότε δεν έχουμε στατιστικά σημαντικές διαφορές.

5.2 Αποτελέσματα έρευνας

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρουσιάζονται στην παρούσα ενότητα.

Στον πρώτο πίνακα παρουσιάζεται το ποσοστό ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Ποσοστό συμμετοχής ανά φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό
Άνδρες	28	56,0	58,3
Γυναίκες	20	40,0	41,7
Total	48	96,0	100,0
Αναπάντητα	2	4,0	
Σύνολο:	50	100,0	

Στον πίνακα 1, παρατηρείται ότι το 58,3% των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το 41,7% γυναίκες. Από τα ποσοστά προκύπτει σχετικά μια μικρή επικράτηση του ανδρικού φύλου στο δείγμα.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα έτη τα οποία υπηρετούν οι συμμετέχοντες στην επιχείρηση – οργανισμό που εργάζονται (Πίνακας 2):

Πίνακας 2: Έτη στην επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό
5-10	24	48,0	50,0
10-15	13	26,0	27,1
15-20	11	22,0	22,9
Total	48	96,0	100,0
Αναπάντητα	2	4,0	
Σύνολο:	50	100,0	

Στον πίνακα 2 παρατηρείται ότι ο μισός πληθυσμός του δείγματος εργάζεται από 5 – 10 έτη στην επιχείρηση, ενώ στις ομάδες από 10 – 15 έτη και 15 – 20 έτη υπάρχει σχεδόν ισορροπημένη ποσοστιαία εκπροσώπηση, με 27,1 % στην πρώτη κατηγορία και 22,9% στη δεύτερη.

Ακολουθεί ο πίνακας 3, όπου αξιολογείται η υφιστάμενη κουλτούρα, μέσω των μεγεθών της μέσης τιμής (M) και της τυπικής απόκλισης (TA):

Πίνακας 3: Αξιολόγηση υφιστάμενης κουλτούρας

	M	TA
Κυρίαρχα χαρακτηριστικά		
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	3,12	0,82
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	2,66	0,80

Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών.	2,90	0,76
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	3,44	0,79
Η ηγεσία του οργανισμού		
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας	3,08	0,72
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.	3,20	1,05
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική	3,00	0,57
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.	3,38	0,67
Η διοίκηση των εργαζομένων		
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	3,48	0,91
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	2,86	0,64
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα	2,80	0,90
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	3,65	0,76
Η Οργανωσιακή ενότητα		
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη.	3,26	0,75
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη	2,84	0,82
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων	3,32	0,87
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής Λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική	3,52	0,79
Η Στρατηγική Εστίαση		
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν	3,06	0,74

Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα	3,36	1,01
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων	3,44	0,79
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.	3,90	0,71
Κριτήρια Επιτυχίας		
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων	3,34	0,80
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος	3,02	0,74
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού	3,04	0,83
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιοπίστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.	3,66	0,75

Το πρώτο γενικό συμπέρασμα που εξάγεται από τον πίνακα 3, μέσω των μέσων τιμών των απαντήσεων, είναι ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν την υφιστάμενη κουλτούρα σε μέτριο βαθμό και ως προς τις 6 ενότητες:

Επιπλέον, φαίνεται ότι και στις έξι διαστάσεις υπερτερεί η τέταρτη απάντηση (Δ), αφού έχει τη μεγαλύτερη μέση τιμή σε κάθε μια από αυτές. Προκύπτει, λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν την υφιστάμενη κουλτούρα κυρίως ως «ιεραρχική κουλτούρα», σύμφωνα με τους τύπους των Cameron & Quinn (βλ. ενότητα 2.4). Αντίθετα, η μικρότερη βαθμολογία δόθηκε στις απαντήσεις που αντιστοιχούν στην κουλτούρα ανοιχτού συστήματος. Μπορούμε, λοιπόν, να συμπεράνουμε ότι στις σημερινές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου, υπερτερεί ένα περισσότερο γραφειοκρατικό σύστημα, με τυποποιημένες δομές και διαδικασίες, προβλεψιμότητα και έλεγχο καθώς και ομαλό και ασφαλή σχεδιασμό όσον αφορά στα κριτήρια επιτυχίας του.

Μετά την αξιολόγηση της υφιστάμενης κουλτούρας, ακολουθεί η αξιολόγηση της επιθυμητής κουλτούρας, ομοίως μέσω των μεγεθών της μέσης τιμής (Μ) και της τυπικής απόκλισης (ΤΑ) (Πίνακας 4):

Πίνακας 4: Αξιολόγηση επιθυμητής κουλτούρας

	Μ	ΤΑ
Κυρίαρχα χαρακτηριστικά		
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	3,70	0,91
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	3,50	0,91
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών.	3,22	0,84
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	3,44	0,73
Η ηγεσία του οργανισμού		
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας	3,24	1,02
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.	3,38	0,85
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική	3,34	0,82
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.	3,70	0,97
Η διοίκηση των εργαζομένων		
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	3,94	0,74
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	3,04	0,86
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα	3,08	0,85

Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	3,65	0,60
---	------	------

Η Οργανωσιακή ενότητα

Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη.	3,76	0,80
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη	3,50	0,84
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων	3,29	0,71
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική	3,96	0,68

Η Στρατηγική Εστίαση

Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν	3,65	1,10
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα	3,37	0,81
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων	3,47	0,77
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.	3,71	0,68

Κριτήρια Επιτυχίας

Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων	3,57	0,94
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος	3,43	0,84
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέρωση του ανταγωνισμού	3,41	0,79
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιοπιστα διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.	3,88	0,75

Όπως και με την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα, έτσι και με την επιθυμητή, οι εργαζόμενοι αξιολογούν την υφιστάμενη κουλτούρα σε μέτριο βαθμό και ως προς τις 6 ενότητες.

Επιπλέον, φαίνεται ότι όσον αφορά στα «Κυρίαρχα χαρακτηριστικά» και τη «Διοίκηση των εργαζομένων» υπερτερεί η πρώτη απάντηση (Α), η οποία αντιστοιχεί στην «κουλτούρα Φυλής». Προκύπτει, λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι δείχνουν την τάση να προτιμούν έναν οργανισμό περισσότερο συμμετοχικό, με ομαδική εργασία και μεγαλύτερη έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις.

Στις υπόλοιπες τέσσερις διαστάσεις κυριαρχεί και πάλι η «ιεραρχική κουλτούρα». Οι εργαζόμενοι δείχνουν ότι κατά μέσο όρο ότι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές, η έμφαση στη σταθερότητα, η τήρηση αυστηρών προγραμμάτων είναι στοιχεία που εξακολουθούν να τα επιθυμούν. Επίσης, στη διάσταση της ηγεσίας αλλά και των κριτηρίων επιτυχίας δεν φαίνεται να είναι ακόμη έτοιμοι να αλλάξουν το στυλ της ηγεσίας που συντονίζει και οργανώνει τον οργανισμό, ούτε να αναλάβουν περισσότερο ρίσκο, πρωτοβουλίες για καινοτομίες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Στον πίνακα 5 γίνεται η σύγκριση μεταξύ της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και της επιθυμητής. Παρουσιάζονται πάλι τα μεγέθη της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης για καθεμιά, όπως είχαν αποτυπωθεί στους πίνακες 3 και 4 και στη συνέχεια υπολογίζεται ο δείκτης U του στατιστικού ελέγχου Mann Whitney και η τιμή σημαντικότητας του ελέγχου p (Πίνακας 5). Στις περιπτώσεις που η τιμή $p < 0.05$, έχουμε στατιστικά σημαντικές διαφορές. Οι εργαζόμενοι δηλαδή δείχνουν ότι επιθυμούν ενίσχυση των χαρακτηριστικών στα οποία εντοπίζονται οι τιμές $p < 0.05$, όπως αναλύεται αμέσως μετά τον πίνακα 5.

Πίνακας 5: Σύγκριση υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας με την επιθυμητή

	Ομάδα					
	Υφιστάμενη κουλτούρα		Επιθυμητή κουλτούρα		U	P
	M	TA	M	TA		
Κυρίαρχα χαρακτηριστικά						
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	3,12	0,82	3,70	0,91	815,000	0,002
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	2,66	0,80	3,50	0,91	638,500	0,000
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών.	2,90	0,76	3,22	0,84	991,000	0,057
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	3,44	0,79	3,44	0,73	1250,000	1,000
Η ηγεσία του οργανισμού						
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας	3,08	0,72	3,24	1,02	1164,000	0,526
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.	3,20	1,05	3,38	0,85	1084,000	0,224
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική	3,00	0,57	3,34	0,82	891,000	0,004

Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.	3,38	0,67	3,70	0,97	956,000	0,030
Η διοίκηση των εργαζομένων						
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	3,48	0,91	3,94	0,74	897,000	0,006
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	2,86	0,64	3,04	0,86	1124,500	0,331
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα	2,80	0,90	3,08	0,85	1001,000	0,069
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	3,65	0,76	3,65	0,60	1152,000	0,848
Η Οργανωσιακή ενότητα						
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη.	3,26	0,75	3,76	0,80	792,500	0,001
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη	2,84	0,82	3,50	0,84	745,500	0,000
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων	3,32	0,87	3,29	0,71	1142,000	0,527
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής Λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική	3,52	0,79	3,96	0,68	840,000	0,003
Η Στρατηγική Εστίαση						

Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν	3,06	0,74	3,65	1,10	771,000	0,001
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα	3,36	1,01	3,37	0,81	1188,000	0,777
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων	3,44	0,79	3,47	0,77	1222,500	0,984
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.	3,90	0,71	3,71	0,68	1052,500	0,187
Κριτήρια Επιτυχίας						
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων	3,34	0,80	3,57	0,94	1079,000	0,277
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος	3,02	0,74	3,43	0,84	851,000	0,004
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού	3,04	0,83	3,41	0,79	911,000	0,018
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιοπίστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.	3,66	0,75	3,88	0,75	1055,500	0,146

Από τον πίνακα 5 παρατηρούμε ότι όσον αφορά στα «Κυρίαρχα χαρακτηριστικά», οι ερωτώμενοι έχουν βαθμολογήσει υψηλότερα την επιθυμητή κουλτούρα στην ερώτηση «Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους» και στην ερώτηση «Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να

αναλάβουν ρίσκο». Επιθυμούν, λοιπόν, ενίσχυση του χαρακτηριστικού η επιχείρηση να είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια.

Φαίνεται, λοιπόν, πόσο σημαντική θεωρείται η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και το καλό εργασιακό κλίμα, χαρακτηριστικό της «κουλτούρας φυλής». Ταυτόχρονα, όμως, οι απαντήσεις δείχνουν ότι όσον αφορά στο δυναμισμό των επιχειρήσεων, οι εργαζόμενοι επιθυμούν επιχειρήσεις περισσότερο καινοτόμες, που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Όσον αφορά την «Ηγεσία», οι ερωτώμενοι θα επιθυμούσαν περισσότερο *«την ηγεσία να δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική»*, καθώς και *«το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας»*.

Όσον αφορά στη «Διοίκηση των εργαζομένων», προκύπτει ότι η επιθυμητή κουλτούρα υπερτερεί έναντι της υφιστάμενης, η επιθυμία των εργαζομένων ώστε *«Το στυλ διοίκησης του οργανισμού να χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή»*, ένα χαρακτηριστικό επίσης της κουλτούρας φυλής.

Όσον αφορά στην «Οργανωσιακή ενότητα», υπάρχει υψηλότερη αξιολόγηση στις ερωτήσεις *«Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη»* και *«Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη»*.

Όσον αφορά στην «Στρατηγική εστίαση», οι εργαζόμενοι προτιμούν περισσότερο *«ο οργανισμός να δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του, να υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή»*.

Όσον αφορά στα «Κριτήρια επιτυχίας», η διαφορά επιθυμητής και υφιστάμενης κουλτούρας βρίσκεται στο ότι αξιολογείται υψηλότερα ο ρόλος του πρωτοπόρου οργανισμού στην επιτυχία του καθώς και η υπερκέραση του ανταγωνισμού.

Τελικά, στους πίνακες 6 και 7 που ακολουθούν γίνεται σύγκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα (Πίνακας 6) και την επιθυμητή (Πίνακας 7).

Πίνακας 6: Σύγκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα

a	ΦΥΛΟ				U	p
	Άνδρες		Γυναίκες			
	M	TA	M	TA		
Κυρίαρχα χαρακτηριστικά						
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	3,33	,88	2,82	,66	197,500	,033
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	2,74	,81	2,59	,80	263,000	,459
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών.	3,04	,76	2,77	,75	239,000	,197
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	3,41	,80	3,50	,80	275,000	,625
Η ηγεσία του οργανισμού						
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας	3,15	,77	3,05	,65	285,500	,791
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.	3,26	1,02	3,23	1,02	289,500	,874
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική	3,04	,65	3,00	,44	296,000	,979

Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.	3,44	,64	3,36	,66	286,000	,805
Η διοίκηση των εργαζομένων						
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	3,74	,86	3,27	,77	197,000	,026
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	2,93	,62	2,82	,66	271,500	,519
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα	2,81	,92	2,77	,92	296,500	,991
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	3,64	,76	3,73	,70	260,500	,736
Η Οργανωσιακή ενότητα						
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη.	3,37	,74	3,14	,77	258,500	,400
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη	3,00	,88	2,64	,73	224,500	,121
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων	3,52	,89	3,09	,81	209,500	,058
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική	3,48	,80	3,59	,80	282,500	,754
Η Στρατηγική Εστίαση						
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν	3,19	,74	2,91	,75	237,000	,161
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα	3,52	,98	3,18	1,05	237,000	,198
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων	3,52	,70	3,32	,89	265,500	,471

Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.	3,89	,75	3,95	,65	280,500	,717
Κριτήρια Επιτυχίας						
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων	3,48	,75	3,18	,85	244,000	,247
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος	3,22	,70	2,77	,75	214,500	,054
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού	3,11	,89	3,00	,76	273,000	,609
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιόπιστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.	3,81	,56	3,55	,86	226,000	,119

Η σημαντικότερη στατιστική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά στην υφιστάμενη κουλτούρα έγκειται στη διάσταση της «Διοίκησης των εργαζομένων», όπου οι άνδρες θεωρούν περισσότερο ότι το στυλ διοίκησης των οργανισμών που εργάζονται χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση «το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή», έχουμε τις εξής μέσες τιμές των απαντήσεων (δείκτης Α για τους άνδρες και δείκτης Γ για τις γυναίκες):

$M_A = 3,74$ έναντι $M_\Gamma = 3,27$, με τιμή σημαντικότητας $p=0,026 < 0,05$.

Από τις μέσες τιμές για κάθε διάσταση παρατηρούμε επίσης ότι στις γυναίκες επικρατεί η «ιεραρχική κουλτούρα» και στις έξι διαστάσεις, ενώ στους άνδρες η διοίκηση των εργαζομένων συμφωνεί περισσότερο με την «κουλτούρα φυλής» και η οργανωσιακή ενότητα με την «κουλτούρα αγοράς».

Πίνακας 7: Σύγκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα

a	ΦΥΛΟ				U	p
	Ανδρες		Γυναίκες			
	M	TA	M	TA		
Κυρίαρχα χαρακτηριστικά						
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	3,61	,92	3,75	,91	253,000	,552
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	3,21	,92	3,85	,75	163,500	,010
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών.	3,14	,89	3,30	,80	249,000	,490
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	3,29	,71	3,60	,75	211,500	,113
Η ηγεσία του οργανισμού						
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας	3,18	1,06	3,20	,95	272,500	,870
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.	3,46	,96	3,20	,62	229,000	,246
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική	3,29	,90	3,35	,67	268,000	,781
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.	3,61	,99	3,75	,97	264,000	,723
Η διοίκηση των εργαζομένων						
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	3,82	,77	4,05	,69	233,500	,253

Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	3,00	,86	3,00	,79	280,000	1,000
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα	2,75	,84	3,50	,69	143,000	,002
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	3,44	,58	3,90	,55	169,000	,013
Η Οργανωσιακή ενότητα						
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη.	3,61	,79	3,90	,79	217,500	,131
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη	3,36	,91	3,65	,67	230,000	,256
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων	3,15	,66	3,45	,76	219,500	,225
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής Λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική	3,70	,67	4,25	,55	158,000	,005
Η Στρατηγική Εστίαση						
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν	3,46	1,14	3,80	1,06	218,000	,329
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα	3,37	,88	3,30	,66	260,000	,807
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων	3,44	,80	3,50	,76	270,000	1,000

Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.	3,56	,64	3,85	,67	205,500	,125
Κριτήρια Επιτυχίας						
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων	3,44	,97	3,65	,88	243,000	,536
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος	3,41	,97	3,45	,69	262,000	,852
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού	3,44	,80	3,35	,81	248,500	,603
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιοπίστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.	3,68	,72	4,15	,75	188,500	,039

Η σημαντικότερη στατιστική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά στην επιθυμητή κουλτούρα έγκειται στη διάσταση της «Διοίκησης των εργαζομένων», όπου οι άνδρες θεωρούν πολύ σημαντικότερο το στυλ διοίκησης να χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή, ενώ οι γυναίκες φαίνεται να προτιμούν περισσότερο την ασφάλεια και τη σταθερότητα.

Είναι, βέβαια, άξιο παρατήρησης, ότι από τη σύγκριση των μέσων τιμών της βαθμολογίας ανδρών και γυναικών προκύπτει ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες προτιμούν τον τύπο της «ιεραρχικής» κουλτούρας όσον αφορά στην ηγεσία του οργανισμού, η οργανωσιακή ενότητα, τη στρατηγική εστίαση και τα κριτήρια επιτυχίας. Επίσης, υπάρχει συμφωνία όσον αφορά στο στυλ διοίκησης εργαζομένων, όπου και οι δύο επιθυμούν ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή. Στα κυρίαρχα χαρακτηριστικά οι άνδρες προτιμούν τον οργανισμό που λειτουργεί ως μια μεγάλη οικογένεια, ενώ οι γυναίκες έναν οργανισμό πιο δυναμικό, με ανθρώπους έτοιμους να ρισκάρουν.

5.2.1 Ανάλυση ερευνητικών ερωτημάτων

Λαμβάνοντας υπόψη το σχολιασμό των παραπάνω πινάκων (πίνακας 3 – πίνακας 7) μπορούμε να εξάγουμε τα παρακάτω συμπεράσματα για κάθε ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα, συνδυάζοντας τα αποτελέσματα και με το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στα κεφάλαια 2 έως 4:

Ερώτημα 1: «Η υφιστάμενη κουλτούρα δρα θετικά στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού»

Από τις έρευνες που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 4, διαπιστώθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ μιας πιο γραφειοκρατικής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων (Roos & Van Eeden, 2010 και Sinha et al, 2010). Καθώς, λοιπόν, φαίνεται ότι σήμερα επικρατεί η «ιεραρχική» κουλτούρα, με τις τυποποιημένες διαδικασίες, την προβλεψιμότητα και το συντηρητισμό, θα πρέπει να προβληματίσει τις επιχειρήσεις κατά πόσο είναι ικανές να παρακινήσουν θετικά τους εργαζόμενούς τους. Μια «ιεραρχική» κουλτούρα δε σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση και κατά συνέπεια στο συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα η απάντηση φαίνεται να είναι αρνητική.

Ερώτημα 2: «Ο τύπος της επιθυμητής κουλτούρας έχει θετικότερη συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση από αυτόν της υφιστάμενης».

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, ο τύπος κουλτούρας που επικρατεί βάσει των μέσων τιμών για την επιθυμητή κουλτούρα είναι και πάλι ο «ιεραρχικός» σε συνδυασμό με την κουλτούρα «φυλής».

Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι γενικά «δυσανεστημένοι» από τον τύπο κουλτούρας των επιχειρήσεών τους, χωρίς όμως να μπορούμε ασφαλώς να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι είναι και ικανοποιημένοι (Κέφης, 2005).

Καθώς, όπως αναφέρθηκε και στο ερώτημα 1, η ιεραρχική κουλτούρα δεν φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με την παρακίνηση (Roos & Van Eeden, 2010 και Sinha et al, 2010), μπορούμε εν μέρει να καταλήξουμε σε παρόμοια συμπεράσματα με το ερευνητικό ερώτημα 1. Επειδή όμως οι εργαζόμενοι δείχνουν τάση προς την κουλτούρα φυλής, η οποία έχει σχετιστεί με μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Lund, 2003),

προκύπτει ότι η συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση θα είναι θετικότερη. Συνεπώς, μπορούμε να υποστηρίξουμε σε ένα βαθμό το ερευνητικό ερώτημα 2.

Ερώτημα 3: «Οι εργαζόμενοι επιθυμούν αλλαγή του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται».

Από τους πίνακες που παρουσιάστηκαν, δεν προκύπτει σαφής πρόθεση αλλαγής του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας από τους ερωτώμενους εργαζόμενους. Κατά μέσο όρο επιθυμούν και πάλι μια κουλτούρα ιεραρχική. Η διαφοροποίησή τους αφορά κυρίως τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού και τη διοίκηση των εργαζομένων, όπου δείχνουν μια τάση προς την κουλτούρα φυλής.

Λαμβάνοντας υπόψη και την ανάλυση κάθε τύπου κουλτούρας από τη θεωρία, από τη μια πλευρά φαίνεται η πρόθεση των εργαζομένων να αλλάξουν στυλ διοίκησης και να γίνουν μέλη μιας επιχείρησης που θα μοιάζει περισσότερο με μια μεγάλη οικογένεια, θα δίνεται μεγάλη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις και η διοίκησή του θα χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή (Quinn Association, 2019). Από την άλλη, όμως, οι εργαζόμενοι φαίνονται προσκολλημένοι στον παλιό τύπο κουλτούρας που εφαρμόζει αυστηρές διαδικασίες, πρόγραμμα, χωρίς καινοτομία και βασίζεται στην καθοδήγηση από τον ηγέτη του οργανισμού.

Η παρούσα έρευνα δεν μπορεί να απαντήσει με βεβαιότητα στο ερώτημα αυτό. Πρέπει να ακολουθήσει μεγαλύτερη έρευνα που θα λάβει υπόψη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε εργαζόμενου (οικογενειακή κατάσταση, ανάγκες) και θα συνυπολογίσει την οικονομική κρίση στην οποία περιήλθε η χώρα μας τα τελευταία χρόνια και η οποία οδηγεί τους εργαζόμενους να αναζητούν περισσότερο μια σταθερότητα και ασφάλεια στην εργασία, παρά την επιχειρηματικότητα και το ρίσκο.

Ερώτημα 4: «Η ηγεσία πρέπει να εξετάσει την προοπτική αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης».

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 4 η ιεραρχική κουλτούρα δε σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη όμως, φαίνεται ότι είναι και ο τύπος που επικρατεί σήμερα.

Το γεγονός αυτό θα πρέπει να προβληματίσει ιδιαίτερα την ηγεσία σε δύο κυρίως τομείς. Καταρχήν, στο να εκτιμήσει ποιες είναι οι κατάλληλες μέθοδοι παρακίνησης για τους εργαζόμενους σε ένα περιβάλλον με αυστηρές δομές, οργάνωση, και κανόνες. Είναι πολύ σημαντικό να κάνουν τους ανθρώπους τους συμμετοχούς στην «αποστολή» της επιχείρησης αλλά και στις κοινές αξίες τους (Kanter, 1989). Πρέπει επίσης να τους δώσουν κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών και να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων.

Κατά δεύτερον, οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάσουν σοβαρά την προοπτική αλλαγής της κουλτούρας τους, ώστε να έχουν εργαζόμενους περισσότερο ικανοποιημένους. Στην κατεύθυνση αυτή θα πρέπει σαφώς να ορίσουν πρώτα τους στόχους αλλά και το όραμα των επιχειρήσεων τους, εν συνεχεία να λάβουν υπόψη τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους και τελικά να μετασχηματίσουν τον οργανισμό τους με γνώμονα την ανάπτυξη και την επιτυχία του. Αυτή είναι μια εξαιρετικά σύνθετη διαδικασία. Έρευνες έχουν δείξει ότι, τις περισσότερες φορές, δεν είναι ένας ο τύπος κουλτούρας που ακολουθούν οι οργανισμοί, αλλά ο συνδυασμός στοιχείων από όλους τους τύπους κουλτούρας (Lund, 2003).

Έτσι, η απάντηση στο ερώτημα 4 είναι θετική. Οι ηγέτες πρέπει να εξετάσουν σοβαρά να μετασχηματίσουν τον οργανισμό με κριτήρια συμμετοχικότητας, ομαδικότητας και βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό. Η σωστή αξιοποίησή του οδηγεί στην επίτευξη των στόχων των εταιριών μέσα σε ένα σωστό περιβάλλον ομαδικότητας, συνεργασίας και δημιουργικότητας. Μια ισχυρή κουλτούρα πάλι των οργανισμών, μαζί με την κατάλληλη ηγεσία κάνει τον οργανισμό μοναδικό και μπορεί να τον οδηγήσει στην επιτυχία (Μπουραντάς, 2005 και Sokro, 2012).

Μέσα από τη θεωρία και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν σε μέτριο βαθμό την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα, στην οποία επικρατεί ο τύπος της ιεραρχικής κουλτούρας (Quinn Association, 2019). Πιο συγκεκριμένα, προέκυψε ότι οι περισσότεροι θεωρούν τον οργανισμό / επιχείρησή τους έναν χώρο πολύ οργανωμένο και ελεγχόμενο, που κινείται βάσει διαδικασιών. Η ηγεσία είναι αυτή που δίνει το παράδειγμα της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας. Η διοίκηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και προβλεψιμότητα και ο βασικός συνδετικός κρίκος του οργανισμού είναι οι κανόνες. Στρατηγικά, ο οργανισμός δίνει έμφαση στη σταθερότητα και τον έλεγχο, ενώ η επιτυχία ορίζεται με βάση την αποτελεσματικότητα, την αξιοπιστία και την τήρηση του προγράμματος.

Σε μέτριο βαθμό βαθμολογούν και την επιθυμητή κουλτούρα, σε υψηλότερο όμως επίπεδο από την υφιστάμενη. Εδώ κυριαρχεί η ιεραρχική κουλτούρα (Hierarchy culture) μαζί με την κουλτούρα φυλής (Clan culture). Όσον αφορά την επιθυμία των εργαζομένων, οι διαφορές με την υφιστάμενη κατάσταση των οργανισμών έγκεινται στη διάσταση των «κυρίαρχων χαρακτηριστικών» και της «διοίκησης των εργαζομένων». Οι εργαζόμενοι θα ήθελαν ο οργανισμός τους να αποτελέσει περισσότερο ένα χώρο όπου

θα δίνεται έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, έναν οργανισμό που θα λειτουργεί σαν μια μεγάλη οικογένεια. Επίσης, στη «διοίκηση των εργαζομένων» θα προτιμούσαν ένα στυλ διοίκησης, πιο συμμετοχικό με συναίνεση και ομαδική εργασία.

Από τις έρευνες που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 4, διαπιστώθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ιεραρχικής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων (Roos & Van Eeden, 2010 και Sinha et al, 2010 και Lund, 2003). Καθώς, λοιπόν, φαίνεται ότι σήμερα επικρατεί η «ιεραρχική» κουλτούρα, με τις τυποποιημένες διαδικασίες, την προβλεψιμότητα και το συντηρητισμό, αλλά από την άλλη διαφαίνεται μια τάση προς την κουλτούρα «φυλής», ορισμένες προτάσεις που θα μπορούσαν να γίνουν και αφορούν τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων είναι οι εξής:

- Προσπάθεια συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων: ακόμα κι αν οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα στελέχη, η απόφαση του τρόπου υλοποίησης μπορεί να αφήνεται στα χαμηλότερα στελέχη. Έτσι, ενισχύεται η ανάληψη πρωτοβουλιών και η καλλιέργεια της δημιουργικότητας (Massaras et al, 2014).
- Δημιουργία ομάδων εργασίας με συγκεκριμένα έργα με σκοπό την ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων και των ικανοτήτων συνεργασίας και ομαδικότητας.
- Συνδυασμός στοιχείων από διαφορετικούς τύπους κουλτούρας (Lund, 2003 και Gimenez – Espin et al, 2013)
- Προσπάθεια εμπλουτισμού της εργασίας (job enrichment) (Κέφης, 2005 και Massaras et al, 2014) με σκοπό την δημιουργία περισσότερου ενδιαφέροντος για την εργασία του και παρακίνησή του για υψηλότερες αποδόσεις.

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής είναι σαφές ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα, η οποία θα εστιάζει στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς και στον καθορισμό των παραγόντων παρακίνησης που θεωρούνται σημαντικοί γι' αυτούς. Σε κάθε περίπτωση, η ηγεσία κάθε επιχείρησης πρέπει να μη σταματά να μελετά και να αναζητά τους τρόπους με τους οποίους θα αξιοποιήσει κατά το μέγιστο δυνατό τον σημαντικότερο ίσως πόρο που διαθέτει, που δεν είναι άλλος από το ανθρώπινο δυναμικό του.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Amabile, T. M. (1993) “Motivation synergy: towards new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the work place”, *Human Resource Management Review*, vol. 3 (3), pp 185-201.

Caulton, J. R. (2012) “The Development and use of the theory of ERG: a literature review”, *Emerging Leadership Journeys*, vol. 5 (1), pp. 2-8.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2017). *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, pp. 307-327.

Downing, D. & Clark, J. (2010) *Στατιστική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Gimenez – Espin, J. A., Jimenez – Jimenez, D. & Martinez – Costa, M. (2013) “Organizational culture for total quality management”. *Total Quality Management*, vol. 24 (6), pp 678-692.

Harrell, A. M. & Stahl, M. J. (1984) “McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals”. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9 (3-4), pp 241-252.

Hook, J. G. & Cook T. D. (1979) “Equity theory and thw connitive ability of children”, *Psychological Bulletin*, vol 86 (3), pp. 429-445.

House, R. J. & Widgor, L. A. (1967) “Herzberg’s dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism”, *Personnel Psychology*, vol. 20, (4), pp 369-389.

Imberman, I (2012). *Motivating Employees: What Works? What Doesn’t Work? Foundry Management and Technology*. Available from: <http://foundrymag.com/feature/motivating-employees-what-works-what-doesn-t-work> [25-3-2019]

Keller, G. (2010) *Στατιστική για οικονομικά και διοίκηση επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Lindsay, C. A., Marks, E., Gorlow, L (1967) “The Herzberg theory: A critique and reformulation”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 51 (4), pp 330-339.

Locke, E. A. & Schattke, K. (2018) “Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification”, *American Psychological Association*, Διαθέσιμο: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fmot0000116> [Πρόσβαση: 5-9-19].

Lund, D. B. (2003) “Organizational culture and job satisfaction”, *Journal of business and industrial marketing*, vol. 18 (3), pp. 219-236.

Martin, J. & Siehl, C. (1983) “Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis”, *Organizational Dynamics*, vol.23 (2), pp. 52-64.

Maslow, A. H. (1943) “A theory of human motivation”, *Psychological Review*, vol. 50 (4), pp. 370-396.

Massaras, P., Sahinidis, A. & Polychronopoulos, G. (2014) “Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou”, *Procedia Economics and Finance*, vol. 14 (2014), pp. 415-424.

Moran, M., (2013). *Creating a workplace where workers want to work*. Διαθέσιμο στο: <http://www.hr magazine.co.uk/hr/features/1119144/creating-workplace-workers>
[Πρόσβαση 5-3-2019]

Nardi, P. M. (2018) *Doing Survey Research: a guide to quantitative methods*. 4th ed. New York: Routledge.

Nicu, I. E. (2012) “Human Resources Motivation – An Important Factor in the Development of Business Performance”, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, vol. 22 (1), pp. 1039-1045.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.

Noordhoom, R. (2010) “Organisational culture and work motivation – a bachelor thesis on the impact of organizational culture in motivation”. University of Tilburg.

O’Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991) “People and organization culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit”, *The Academy of Management Journal*, vol.34 (3), pp. 458-516.

Parijat, P. & Bagga, S. (2014) “Victor’s Vroom Expectancy theory of motivation – An evaluation”, *International Research Journal of Business and Management*, vol. 7 (9), pp. 1-8.

Pettigrew, A. (1979) "On studying organization cultures", *Administrative science quarterly*, vol.24 (4), pp. 570-581.

Rajhans, K. (2012). "Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance". *Interscience Management Review*, ISSN 2231-1513, vol. 2 (2), pp. 81-85.

Recker, J. (2013) *Scientific research in information systems: a beginner's guide*. Berlin, New York: Springer.

Roos W., Rene Van Eeden (2010) "The relationship between employee motivation, job satisfaction, corporate culture", *South African Journal of Industrial Psychology*, vol 34 (1), pp 54-63.

Saunders, M, Lewis, P & Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*. 5th ed. Essex: Pearson Education Limited

Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass

Schneider, B & Snyder, R. A. (1975). "Some relationships between job satisfaction and organizational climate". *Journal of Applied Psychology*, vol. 60 (3), pp. 318 - 326.

Sempene, M., Rieger, H & Roodt G. (2002) "Job satisfaction in relation to organisational culture", *Journal of industrial psychology*, vol. 28 (2), pp.23-30.

Sinha S, Singh A.Kr, Gupta N, Dutt R. (2010) "Impact of work culture on motivation and performance level of employees in private sector companies", *Acta Oeconomica Pragensia*, vol 18 (6), pp50-67.

Sokro, E. (2012) "Analysis of the relationship that exists between organisational culture,

motivation and performance”, *Problems of management in the 21th century*, vol.3, pp.106-119.

Umeozor, S. N., (2018) “Motivation and Human Resources in Libraries”, *International Journal of Knowledge & Technology*, vol. 8 (3), pp. 29-40.

Wahba, M. A. & Bridwelt, L. G (1973) “Reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory”. *Academy of management proceedings*, pp 514-520.

Wallach, E. (1983) “Individuals and Organizations: the cultural match”, *Training and Development Journal*, vol. 37 (2), pp. 32-34

Yukl, G. (2012). “Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention”, *Academy of management perspectives*, vol. 26 (4), pp 66-85.

Ελληνική βιβλιογραφία

Δημητρακοπούλου, Ι (2015) *Διπλωματική Εργασία: Θεωρίες Παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού και εφαρμογή τους στο χώρο της υγείας*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Ζαχαροπούλου, Χ. (2009) *Στατιστική (Μέθοδοι-Εφαρμογές)*, τόμος Α, Αθήνα: Σοφία Α.Ε.

Κέφης, Β. (2005) *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ – βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές ομάδες*. Αθήνα: Κριτική.

Ιορδάνογλου, Δ., (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

Μάλλιαρης, Π. (2001) *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης

Μιχιώτης, Α. (2017) *Διαφάνειες Διδακτικού Υλικού: 3. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

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

Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Πλατσίδου, Μ. & Γωνίδα, Ε. (2005) «Θεωρίες Κινήτρων στον εργασιακό χώρο», *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ράπτη, Γ. (2018) 3^η *Γραπτή εργασία στη Θεματική Ενότητα Οργάνωση και Διοίκηση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: 2018

Μασσαράς, Π. (2014) «Οργανωσιακή κουλτούρα και παρακίνηση. Η περίπτωση του δήμου Ζωγράφου». Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

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

Φωτιάδης, Θ. (2018) *ΜΔΕ61 Μάρκετινγκ: σημειώσεις ΟΣΣ2*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Great place to work Hellas (2019). Διαθέσιμο σε <https://www.greatplacetowork.gr/our-services/i-proseggisi-mas/> (Πρόσβαση: 10/9/19).

Kanter R. (1989); “The New Managerial Work”, *Harvard Business Review*. Διαθέσιμο σε: <https://hbr.org/1989/11/the-new-managerial-work> (Πρόσβαση 15/10/19).

Quinn Association (2019). Διαθέσιμο σε :
https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology (Πρόσβαση 3/10/19)

Παράρτημα Α

Έλεγχος κανονικής κατανομής

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	0,222	94	0,000	0,878	94	0,000
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	0,214	94	0,000	0,892	94	0,000
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών.	0,229	94	0,000	0,861	94	0,000
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	0,285	94	0,000	0,795	94	0,000
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας	0,272	94	0,000	0,853	94	0,000
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.	0,274	94	0,000	0,880	94	0,000

Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική	0,327	94	0,000	0,807	94	,000
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.	0,245	94	0,000	0,878	94	,000
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	0,335	94	0,000	0,820	94	,000
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	0,300	94	0,000	0,842	94	,000
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα	0,226	94	0,000	0,890	94	,000
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	0,298	94	0,000	0,818	94	,000
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη.	0,269	94	0,000	0,858	94	,000
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη	0,227	94	0,000	0,880	94	,000

Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων	0,247	94	0,000	0,860	94	,000
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση	0,272	94	0,000	0,853	94	,000
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν	0,223	94	0,000	0,894	94	,000
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα	0,320	94	0,000	0,828	94	,000
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων	0,332	94	0,000	0,770	94	,000
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία	0,241	94	0,000	0,795	94	,000
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων	0,216	94	0,000	0,886	94	,000
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος	0,269	94	0,000	0,840	94	,000
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού	0,287	94	0,000	0,792	94	,000

Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιοπίστη διανομή και παράδοση,	0,248 94 0,000	0,847 94 ,000
--	----------------	---------------

a. Lilliefors Significance Correction

Παράρτημα Β

Ερωτηματολόγια έρευνας

Στο παρόν παράρτημα παρουσιάζονται τα ερωτηματολόγια της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια Α1 – Α50 (σελ. 86-285) αφορούν την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα και τα ερωτηματολόγια Β1 – Β50 (σελ. 286-485) την επιθυμητή.