

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ**

ΟΝΟΥΦΡΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΚΥΠΡΟΣ, ΜΑΪΟΣ 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης
Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή - Μελέτη Περίπτωσης σε
Τραπεζικό Οργανισμό στην Κύπρο

Γεώργιος Ονουφρίου

Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης

Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή - Μελέτη Περίπτωσης
σε Τραπεζικό Οργανισμό στην Κύπρο**

Γεώργιος Ονουφρίου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου**

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

Μάιος 2021

Περίληψη

Οι οργανισμοί αναγνώρισαν την ανάγκη να ανακαλύψουν καινούργιους και καινοτόμους τρόπους για την επίτευξη των στόχων τους διαχρονικά. Μια σημαντική παράμετρος που όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια φαίνεται οι οργανισμοί να λαμβάνουν υπόψη είναι η κουλτούρα που υπάρχει στο οργανισμό.

Πολλούς οργανισμούς απασχολεί η οργανωσιακή κουλτούρα τα τελευταία χρόνια. Ο οργανισμός που θα έχει μια δυνατή κουλτούρα έχει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού υπάρχει σύμπνοια και μια συμφωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού διευκολύνοντας τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του. Αυτή η κουλτούρα πρέπει να μεταβιβάζεται συνειδητά και σκόπιμα στους νεοπροσληφθέντες για να υπάρχει συνέχεια στον οργανισμό μεταφέροντας κοινές αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες συμπεριφοράς μεταξύ των μελών.

Σε αυτή την μεταπτυχιακή διατριβή διερευνήθηκε εκτός της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, η μέτρηση της τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας στο οργανισμό τραπεζικού ενδιαφέροντος. Μελετήθηκαν οι τέσσερις τύποι κουλτούρας σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο OCAI και κατά πόσο ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού ή με την προσδοκώμενη κουλτούρα.

Τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας τα οποία αναλύθηκαν με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS έδειξαν γενικά ότι η κουλτούρα έχει δυνατές βάσεις αλλά από την άλλη και περιθώρια βελτίωσης. Το αδύνατο σημείο είναι η πεποίθηση των εργαζομένων για την ύπαρξη αναξιοκρατία. Οι τύποι κουλτούρας που στην επιθυμητή κουλτούρα είχαν την μεγαλύτερη θετική ποσοστιαία μεταβολή είναι της οικειότητας και της καινοτομίας, ενώ λιγότερο θετική ποσοστιαία μεταβολή είχαν οι κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας που ήταν οι επικρατέστερες της τρέχουσας κουλτούρας.

Κλείνοντας, παρουσιάζονται συστάσεις για την αλλαγή της κουλτούρας και ικανοποίησης των εργαζομένων του οργανισμού και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, εργασιακή ικανοποίηση, αλλαγή, μελέτη περίπτωσης, τραπεζικός οργανισμός

Summary

Organizations recognized the need to discover new and innovative ways to achieve their goals over time. An important parameter that organizations seem to take more and more into account in recent years is the culture that exists in the organization.

Many organizations have been preoccupied with organizational culture in recent years. The organization that will have a strong culture also has a competitive advantage since there is sympathy and an agreement between the members of the organization facilitating the organization to achieve its goals. This culture must be consciously and deliberately passed on to newcomers to be continuity in the organization by transferring common values, beliefs and rules of conduct among members.

In this master's thesis, in addition to the job satisfaction of the employees, the measurement of the current and desired culture in the banking organization was investigated. The four types of culture were studied according to the OCAI questionnaire and whether they fit the culture of the organization or the expected culture.

The results of the quantitative research which were analyzed with the help of the statistical program SPSS generally showed that the culture has strong base but on the other hand there is room for improvement. The weak point is the workers' belief in the existence of unworthiness. The types of culture that in the desired culture had the most positive percentage change are clan and adhocracy, while the least positive percentage change were the market and hierarchy cultures that were the most prevalent in the current culture.

In closing, there are recommendations for changing the culture and employee satisfaction of the organization and suggestions for further research.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, change, case study, banking organization

Ευχαριστίες

Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου αφού μέσα από τις αντιξοότητες που είχαμε να διαχειριστούμε κατά την διάρκεια της πανδημίας ήταν δίπλα μου με όποιο τρόπο ήταν δυνατό.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης φίλους και συγγενείς οι οποίοι με τις ιδέες τους και προβληματισμούς τους με βοήθησαν στην διεκπεραίωση της μεταπτυχιακής διατριβής.

Τέλος, έχοντας μια ουσιαστική συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Πέτρο Δημητρίου δεν θα παρέλειπα να του στείλω τις ευχαριστίες μου.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
2	Οργανωσιακή Κουλτούρα	6
2.1	Εννοιολογική προσέγγιση του όρου της οργανωσιακής κουλτούρας.....	7
2.2	Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επιβίωσή της μέσα στον οργανισμό	10
2.3	Ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας	11
2.4	Η Διάσταση των αξιών.....	13
3	Το περιβάλλον των οργανισμών	18
3.1	Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης.....	18
3.2	Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό.....	20
3.3	Μορφές της εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό.....	21
3.4	Παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	22
3.5	Η απόδοση των εργαζομένων.....	25
3.6	Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για τον οργανισμό.....	26
3.7	Υποκουλτούρες.....	28
3.7.1	Κυρίαρχη κουλτούρα και υποκουλτούρα.....	28
3.8	Τρόποι έκφρασης και αντίληψης της οργανωσιακής κουλτούρας στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	29
3.9	Προσδιορισμός της αναγκαίας οργανωσιακής κουλτούρας.....	29
3.10	Επιλογές δράσεων της διοίκησης του οργανισμού.....	30
3.11	Δημιουργία μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας.....	31
4	Αλλαγή Οργανωσιακής κουλτούρας	32
4.1	Έννοια της αλλαγής.....	32
4.2	Κατευθυντήριες γραμμές για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.....	33
4.3	Διαδικασία της Αλλαγής	34
4.4	Αντίσταση στην αλλαγή.....	35
4.5	Η Αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή.....	36
5	Οργανωσιακή κουλτούρα και ικανοποίηση εργαζομένων	37
6	Ποσοτική μέθοδος και οργανωσιακή κουλτούρα	39
6.1	Ποιοτικά και ποσοτικά μοντέλα μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας.....	39
6.2	Το ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Οργανωσιακής κουλτούρας.....	42
7	Μεθοδολογία Έρευνας	45
7.1	Δείγμα.....	46
7.2	Διαδικασία Έρευνας.....	46
7.3	Στατιστική ανάλυση.....	47
7.4	Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας.....	48
8	Σχολιασμός Αποτελεσμάτων	49
8.1	Αξιοπιστία ερωτηματολογίου.....	49
8.2	Μέρος Α΄- Δημογραφικά στοιχεία.....	49
8.3	Μέρος Β1-Εργασιακή Ικανοποίηση.....	53
8.4	Μέρος Β2-Ερωτηματολόγιο ΟCAI.....	60
8.5	Αδυναμίες Έρευνας.....	69
9	Συμπεράσματα	70
10	Επίλογος	73

Παραρτήματα	74
A Ερωτηματολόγιο	74
A.1 Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής κουλτούρας και αλλαγής σε τραπεζικό οργανισμό στην Κύπρο (μελέτη περίπτωσης).....	74
Βιβλιογραφία	81

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Όλα τα όργανα του σώματος μας λειτουργούν συνεργιστικά για την επίτευξη των λειτουργιών, έτσι πρέπει και οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα άτομα συνιστούν τους ανθρώπινους πόρους οι οποίοι λειτουργούν τον οργανισμό μέσω της πληροφορίας, των χρημάτων και της τεχνολογίας που αποτελούν τους υλικούς πόρους. Ο συνδυασμός αυτών και της έγκυρης και έγκαιρης επικοινωνίας συμβάλει στην ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Ο όρος κουλτούρα έχει λατινική ρίζα και σημαίνει «να καλλιεργείς». Αρχικά η λέξη χρησιμοποιήθηκε για την καλλιέργεια και ανάπτυξης φυτών και ζώων, ενώ εξελικτικά μετά την Αναγέννηση έγινε χρήση της μεταφορικής έννοιας, υποδηλώνοντας την καλλιέργεια πνεύματος και ευρύτερα της παιδείας και της ανάπτυξης. Μέσα από την ιδεολογία του γαλλικού Διαφωτισμού έγινε διάδοση του μεταφορικού της νοήματος (Cuche, 2001). Επιστήμονες από διάφορους σχετιζόμενους κλάδους έχουν ερευνητικές ανησυχίες με θέμα την κουλτούρα, ο καθένας φυσικά από την δική του σκοπιά. Στο επιχειρείν η κουλτούρα αφορά στη νοοτροπία και την εν δυνάμει αλλαγής της νοοτροπίας.

Οι οργανισμοί είναι οι άνθρωποί τους. Διαχρονικά η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σπουδαίο αντικείμενο μελέτης, πόσον μάλλον τα τελευταία χρόνια που υπάρχουν ραγδαίες αλλαγές σε όλα τα επίπεδα στην ανθρωπότητα. Η κατανόησή της είναι αναγκαία για να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα. Όπως λέει και Δαρβίνος «Δεν είναι τα πιο δυνατά είδη που επιβιώνουν ή τα πιο έξυπνα, αλλά αυτά που ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές». Έχοντας αυτό κατά νου οφείλουμε να κατανοήσουμε ότι το περιβάλλον όπου λειτουργούν οι επιχειρήσεις επιδέχεται συνεχώς αλλαγές έτσι και αυτές με την σειρά τους πρέπει να ακολουθούν τις επιταγές των καιρών, μετασχηματίζοντας και αλλάζοντας οργανωσιακή κουλτούρα, συμπεριφορά, τρόπο διοίκησης.

Η κουλτούρα αποτελεί πλέον προαπαιτούμενο θεμελιώδες συστατικό στοιχείο ενός οργανισμού. Η ύπαρξη της κουλτούρας σε διάφορες εκφάνσεις φανερώνει τον σημαντικό και καθοριστικό ρόλο που έχει να διαδραματίσει στην κοινωνία των ανθρώπων ολιστικά. Προσωπικές, εθνικές, εταιρικές, θρησκευτικές είναι μερικές από τις κουλτούρες που έχουν να παίξουν σημαντικό ρόλο σε διάφορες πτυχές της ζωής μας. Προσδιορίζει υποκειμενικά, το σωστό, το δίκαιο, το κατάλληλο, το επείγον ή αναγκαίο κ.ά..

Κάθε οργανισμός που αποτελείται από μία μοναδική ομάδα ανθρώπων έχοντας τη δική του φιλοσοφία, αξίες, σύμβολα και μία μοναδική αργκό που συνθέτουν όλα μαζί την κουλτούρα του οργανισμού. Οι υποκουλτούρες υπάρχουν μέσα σε κάθε οργανισμό και αποτελούνται από πολλές ομάδες. Τα τελευταία χρόνια η σημασιολογία της κουλτούρας μέσα σε ένα οργανισμό είναι μεγάλη, λόγω τη επίδρασης και των επιπτώσεων στην απόδοση των εργαζομένων και στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η οικονομική ύφεση που εκτυλίχθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο τα τελευταία περίπου 15 χρόνια μας έδωσε διδάγματα καθώς και ευκαιρίες για τη δημιουργία ευέλικτων οργανισμών μπορώντας να ξεπερνούν τους κινδύνους και τα προβλήματα αποτελεσματικότερα. Είναι κρίσιμο και εκ των ουκ άνευ ένας οργανισμός να αντιληφθεί την σημασία της ανάπτυξης μιας σωστής οργανωσιακής κουλτούρας και πως αυτή επηρεάζει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και της διαχείρισης αλλαγών. Όσο η πανδημία συνεχίζεται, αυξάνεται και η αβεβαιότητα για το μέλλον των επιχειρήσεων στην Κύπρο.

Οι εξελίξεις στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον είναι καταγιστικές και απρόβλεπτες. Οι ρυθμοί της τεχνολογικής εξέλιξης είναι άπιαστοι, και με συνδυασμό το γρήγορο ρυθμό που επικρατεί στο χώρο του επιχειρηματικού γίνεσθαι, οι οργανισμοί σήμερα αγωνίζονται στον επιχειρηματικό στίβο για να βρουν και να υιοθετήσουν καινοτόμους τρόπους για την βελτίωση της απόδοσης τους χωρίς κόστος. Η αλλαγή της τρέχουσας κουλτούρας είναι φαινομενικά ανέξοδος τρόπος, αλλά την ίδια στιγμή μπορεί να αποβεί από επικίνδυνος σε μοιραίος. Πρέπει όλα τα μέλη που αποτελούν τον οργανισμό να είναι διατεθειμένα και υπέρμαχα της αλλαγής που θα είναι για το καλό της συνέχειας του οργανισμού. Η κουλτούρα είναι άυλη άρα και δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί και να προσδιοριστεί, αλλά παρόλα αυτά διαδραματίζει σημαντικό

ρόλο για την επιβίωση στο χρόνο ενός οργανισμού. Επομένως μια συνέργεια μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αλλαγών είναι απαραίτητη για τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Ειδικότερα, για να αποδεχτούν και να υποστηρίξουν τις αλλαγές τα μέλη του οργανισμού, θα πρέπει να συμφωνούν με την οργανωσιακή κουλτούρα του. Ως εκ τούτου, υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για την οργανωσιακή κουλτούρα, αφού φαίνεται να ασκεί ποικιλόμορφες επιδράσεις σε επίπεδο εργασιακών σχέσεων και ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά επίσης σχετίζεται άμεσα με την επιτυχημένη ή όχι λειτουργία των οργανισμών. Ο λόγος που υπάρχει ζωνηρό ενδιαφέρον γι' αυτό το θέμα οφείλεται στο γεγονός ότι η οργανωσιακή κουλτούρα για τους υπαλλήλους είναι η γόμα που ενώνει τους ανθρώπους σε έναν οργανισμό ή τους απωθεί.

Ο επιτυχημένος οργανισμός καταφέρνει να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους αναπτύσσοντας μια μοναδική κουλτούρα που θα αναγνωρίζεται εύκολα από τα μέλη του αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κουλτούρα μπορεί να είναι ιδρυτική, μπορεί να είναι κουλτούρα αλλαγής, δηλαδή να αλλάζει συνεχώς αποφεύγοντας τυχόν εμπόδια που θα βρεθούν ή και οι διοίκηση θα επιλέξει συγκεκριμένη κουλτούρα για να βελτιώσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Οι συνεχόμενες και αυξανόμενες και δραστικές αλλαγές που δημιουργούνται στο περιβάλλον των οργανισμών, τους εξαναγκάζουν να βρίσκονται μόνιμα σε εγρήγορση. Στα πλαίσια προσαρμοστικότητας τους οι οργανισμοί προσπαθούν να αντιδράσουν με την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης.

Δεν γίνεται να αγνοηθεί η έννοια της αλλαγής γιατί είναι ένα φαινόμενο που το ζει στο πετσί του ο κάθε άνθρωπος επί καθημερινής βάσεως έχοντας γίνει βίωμα και ρουτίνα. Η αλλαγή μπορεί να επιδράσει ποικιλοτρόπως στην κουλτούρα, στη στρατηγική ή και ταυτοχρόνως. Ένα απόφθεγμα του Ούγκο που εύστοχα χαρακτηρίζει κάτω από πιο πρίσμα πρέπει να βλέπουμε τις αλλαγές είναι: *«Άλλαξε απόψεις, αλλά κράτα τις αρχές σου. Άλλαξε τα φύλλα αλλά κράτα άθικτες τις ρίζες»* μπορεί να λειτουργήσει ως φάρος αλλαγής.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακή διατριβή είναι η ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας σε τραπεζικό οργανισμό στην Κύπρο. Συγκεκριμένα η αποκάλυψη της εργασιακής ικανοποίησης και του επιπέδου δέσμευσης των υπαλλήλων με την

κουλτούρα του οργανισμού. Επιχειρείται να εξακριβωθεί η επικρατούσα αλλά και η αναμενόμενη κουλτούρα του τραπεζικού οργανισμού.

Στόχος είναι να απαντηθούν τα ακόλουθα:

1. Η οργανωσιακή κουλτούρα δίνει στους εργαζόμενους την αίσθηση της συλλογικής ταυτότητας με κοινές πεποιθήσεις και αξίες;
2. Η οργανωσιακή κουλτούρα ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, αυξάνει την ομαδικότητα και ευνοεί την προσαρμογή τους σε αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον;
3. Η οργανωσιακή κουλτούρα διέπτετε από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδότη εργοδοτούμενου;
4. Η αποδοχή μιας ενδεχόμενης αλλαγής είναι εύκολη;
5. Ποια είναι η τρέχουσα και ποια η προτεινόμενη κουλτούρα του οργανισμού;
6. Ποιο είναι το σημερινό επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό;

Αυτή η μεταπτυχιακή διατριβή έχει την ακόλουθη διάρθρωση. Αρχικά γίνεται μία αναδρομή στο χρόνο σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Μερικές προσπάθειες ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας θα αναφερθούν, δεικνύοντας έτσι την πολυδιαστατικότητα της. Αρχικά, θα μελετηθεί η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, θα ενταχθεί η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και μετέπειτα θα δοθεί βαρύτητα στην έννοια της αλλαγής.

Μέσω της συλλογής πληροφοριών από την υπάρχουσα βιβλιογραφία βλέπουμε την μία όψη του νομίσματος. Για να υπάρχει μια πιο εμπειριστατωμένη άποψη και για να ανακαλυφθεί τι κρύβεται στην άλλη όψη του νομίσματος πρέπει να διενεργηθεί έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, εξάγοντας και παρουσιάζοντας με την βοήθεια της στατιστικής τα αποτελέσματα της έρευνας. Ο εντοπισμός της τρέχουσας και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας είναι το ζητούμενο βασιζόμενοι στο ερωτηματολόγιο OCAI. Στη συνέχεια γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας, με αναφορά στην περιγραφή του δείγματος και στον τρόπο συλλογής των δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) προτιμήθηκε αναπτυχθεί ως το εργαλείο ποσοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας. Η

έρευνα έχει δείγμα 71 εργαζόμενους από τραπεζικό οργανισμό στην Κύπρο και διενεργήθηκε σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο χωρισμένο σε 2 μέρη. Το πρώτο αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία του εργαζομένου, ενώ το δεύτερο συνδέεται αρχικά με την εργασιακή ικανοποίηση και ακολούθως με την τρέχουσα και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

Ακολούθως γίνεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα εξαγόμενα συμπεράσματα. Επίσης, υπάρχει η πιθανότητα να βρεθούν αποτελέσματα που δεν θα βρίσκονταν διαφορετικά, με σκοπό ο οργανισμός με δικά του κριτήρια να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να προβεί στις δέουσες ενέργειες. Εν τέλη η μεταπτυχιακή εργασία μετά τη συγκέντρωσή και την εκτεταμένη ανάλυση των αποτελεσμάτων ασχολείται με τον σχολιασμό τους παραθέτοντας εισηγήσεις για το μέλλον της έρευνας σε αυτό το πεδίο.

Κεφάλαιο 2

Οργανωσιακή Κουλτούρα

Ο άνθρωπος είναι ον κουλτούρας. Μέσα από τα βάθη των αιώνων συντελέστηκε ένας καταπληκτικός κατευνασμός των ενστίκτων που αντικαταστάθηκαν προοδευτικά από την κουλτούρα, δηλαδή την προσαρμογή που επινόησε και έθεσε υπό τον έλεγχο του ο άνθρωπος καταλήγοντας στο *Homo Sapiens* (Cuche, 2001). Υπάρχουν διάφορες μορφές κουλτούρας.

Αρκετά βιβλία έχουν ταυτιστεί με την εκ βαθέως διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Αναφέρεται στη βιβλιογραφία ότι η κουλτούρα συντελείται από παραδοχές. Ένα αδιαπέραστο σύνολο μπορεί με αυτή την μεθόδευση να αντικρούει όλων των ειδών τα προβλήματα. Αυτή η αντιμετώπιση αν έχει αποδώσει καρπούς στο παρελθόν μπορεί να θεωρηθεί μια ισχυρή βάση πάνω στην οποία μπορούν να μαθητεύσουν τα νέα μέλη μιας ομάδας τον σωστό τρόπο αντίληψης και σκέψης σχετικά με τα αυτού του είδους προβλήματα (Schein E. H., 1985).

Μια σχέση κλειδιού κλειδαριάς μπορεί να παρομοιασθεί η σχέση που δειλά δειλά υποστηρίζεται ότι κατέχουν οι αξίες και η επιτυχία κάθε οργανισμού. Εξέχουσας σημασίας παρουσιάζονται να είναι οι αρχές και οι αξίες που αντιπροσωπεύουν κάθε οργανισμό αφού μπορεί να διακυβευτεί μέχρι και η βιωσιμότητα του. Οι παράγοντες από τους οποίους προέρχεται αυτή η σύνδεση της κουλτούρας με την επιτυχία αφορούν αρχικά την οργάνωση συνδυαζόμενη με την κουλτούρα σχηματίζοντας ένα ακτύπητο δίδυμο, ενώ επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν τα μάλα σε μια ισχυρή κουλτούρα (Alan H. Anderson, 1994).

Η αποκωδικοποίηση και η αποσαφήνιση της οργανωσιακής κουλτούρα είναι εξαιρετικά δύσκολη. Η έλλειψη μιας θεωρίας κοινή αποδοχής από τους επιστήμονες που να αντικατοπτρίζει ολιστικά την έννοια καθιστά τη οργανωσιακή κουλτούρα υποκειμενική αφήνοντας ένα κενό στη βιβλιογραφία. Προσπάθησαν και προσπαθούν πολλοί ερευνητές να το γεμίσουν. Όλοι, όμως, συναινούν στο ότι η οργανωσιακή κουλτούρα

είναι μία πολυεπίπεδη και πολυδιάστατη έννοια αποτελώντας έναν από τους πυλώνες επιτυχίας του οργανισμού (Κασιούμη, 2017), (Schein E. H., 2004),

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου της οργανωσιακής κουλτούρας

Τα τελευταία τριάντα με σαράντα χρόνια σημειώθηκε έξαρση του ερευνητικού ενδιαφέροντος σχετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά-κουλτούρα προς ικανοποίησης μιας ανάγκης. Καταγράφηκαν και αξιολογήθηκαν τα χαρακτηριστικά που έκαναν εταιρίες από την Ιαπωνία περισσότερο ανταγωνιστικές και αποδοτικές με αποτέλεσμα να κυριαρχήσουν στην παγκόσμια αγορά (William G. Ouchi, 1985). Τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη μιας ιδιαίτερης οργανωσιακής κουλτούρας που τις καθιστούσε αποτελεσματικές. Τα μέλη της ομάδας είχαν υψηλών προδιαγραφών κουλτούρα όντας αρωγοί με προσήλωση προς την καινοτομία και τον ανταγωνισμό (William G. Ouchi, 1985). Οι οργανισμοί παρείχαν στον εργαζόμενο τη μονιμότητα και οικογενειακό κλίμα, ενώ ο εργαζόμενος από την άλλη έδειχνε πιστότητα (Κάντας, 1995). Έτσι δόθηκε το έναυσμα για την έκδοση ποικιλίας βιβλίων, τα οποία παρουσιάζουν ποικίλες απόψεις σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Καυτηριάζοντας ευστοχά πόσο δυσνόητη είναι η κουλτούρα *είναι σαν να βάζει κάποιος το χέρι του μέσα στο σύννεφο περιμένοντας να νιώσει κάτι*. Όπως εύστοχα προσεγγίζεται εδώ η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι μόνο ένα κομμάτι από το παζλ αλλά ολόκληρο το πάζλ, θέλοντας να τονισθεί με αυτό το συνειρμό ότι δεν είναι κάτι που χαρακτηρίζει ένα οργανισμό αλλά κάτι που είναι ένας οργανισμός. Κάτι που φανερώνει και την δυσκολία της κάθε προσπάθειας (Linda L. Putnam, 1983).

«Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα οικοδόμημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών που δημιουργούν ένα κοινό νοητικό μοντέλο, το οποίο καταδεικνύει το πως πρέπει να σκέφτονται και το πως να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι να κάνουν, γιατί να το κάνουν, πως να το κάνουν, πότε να το κάνουν. Τα προαναφερθείσα εκφράζονται με κανόνες, που καταδεικνύουν με οξύτητα τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των μελών και των ομάδων στην καθημερινότητά τους. Οι κανόνες είναι προσδοκίες σχετικά με το ποιες είναι κατάλληλες ή ακατάλληλες συμπεριφορές. Είναι

κοινωνικώς διαμορφωμένα πρότυπα που μας βοηθούν να κατανοήσουμε και να αξιολογήσουμε ποιες είναι κατάλληλες και ποιες ακατάλληλες συμπεριφορές» (Κασιούμη, 2017). Η κουλτούρα είναι προσδιοριστικός παράγοντας όσον αφορά τις επιλογές και τις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού σε στρατηγικής σημασίας θέματα (Κασιούμη, 2017).

Εμβαθύνοντας στην έννοια της κουλτούρας βλέπουμε πόσο ασταθής είναι, εφόσον επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι η θρησκεία, η παράδοση, το μορφωτικό επίπεδο, η μόδα, οι πολιτικές παρεμβάσεις και η «στρατηγική επιβίωση της πολιτικής κοινωνίας».

Δημιουργούνται δύο κατηγορίες ορισμών (Szumal, 1998). Η μία παρουσιάζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως κάτι που ο οργανισμός έχει, δηλαδή εντοπίζεται ανεξάρτητα από τα μέλη του μεταφέροντας την στα μέλη του οργανισμού αναμένοντας από αυτά να υιοθετήσουν τον κοινό γραμμή αντίληψης και διαχείρισης των προβλημάτων. Η δεύτερη ομάδα ορισμών διαχειρίζεται την οργανωσιακή κουλτούρα ως κάτι που γεννήθηκε μέσα σε αυτόν, μέσω των αλληλεπιδράσεων των μελών του.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι δύσκολο να ορισθούν, εφόσον είναι πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη (Adrian Furnham, 1993). Χαρακτηρίζεται από αστάθεια, ενώ είναι χρονοβόρα στην δημιουργία της, πόσο μάλλον στην αλλαγή της. Η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της συλλογικότητας αποτελώντας σημαντικό γρανάζι για την επιτυχία των οργανισμών και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας κουλτούρας υιοθετούνται από όλα τα μέλη του οργανισμού και καθορίζουν την συμπεριφορά τους διαμορφώνοντας την οργανωσιακή κουλτούρα. Γαλουχούνται οι νεότεροι εργαζόμενοι υιοθετώντας την κουλτούρα προκειμένου να ενταχθούν ομαλά στον οργανισμό. Όλοι οι οργανισμοί διαθέτουν κουλτούρες, δεν σημαίνει όμως ότι όλες οι κουλτούρες έχουν θετική επίδραση και επιρροή στους εργαζομένους.

Κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και κουβαλάει μέσα του αντιλήψεις και συναισθήματα τα οποία απέκτησε από διάφορες επιρροές σε κουλτούρες, όπως η οικογένεια, η κοινότητα, το έθνος, η εκκλησία, το εκπαιδευτικό σύστημα και άλλους οργανισμούς που μπορεί να είναι εκτεθειμένος. Κάτι που δεν θα μπορούσα να μην αναφερθώ, είναι ότι

μεγάλο μέρος της κουλτούρας μας το διαμορφώνουμε στην παιδική μας ηλικία, λόγω της δεκτικότητας και του μιμητισμού που διακρίνει τα άτομα σε αυτή την ηλικία (Hofstede, 1994). Ακόμα μία παραδοχή είναι ότι οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι, φέρνουν μαζί τους όλες αυτές τις διαφορετικές προσλαμβάνουσες, έτσι είναι δύσκολο να διακριβωθεί η οργανωσιακή κουλτούρα από την κουλτούρα του ευρύτερου περιβάλλοντος ενός ατόμου.

Ακολουθώς παρουσιάζονται ορισμένοι από τους ορισμούς σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας σε αύξουσα χρονολογική σειρά:

- Elliott Jaques (1952): *«Ο συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και οι πράξεις περιγράφουν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Ενίοτε είναι κοινός μεταξύ όλων των μελών του, και τον οποίο πρέπει να μάθουν τα νέα μέλη του, προκειμένου να γίνουν αποδεκτά από αυτόν»* (Mary Jo Hatch, 1997).
- Andrew Pettigrew (1979): *«Η κουλτούρα είναι ένα σύστημα, δημόσια και συλλογικά αποδεκτών εννοιών που λειτουργούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο για μια ορισμένη ομάδα. Αυτό το σύστημα όρων, φορμών, κατηγοριών και εικόνων αντικατοπτρίζει στα άτομα την ίδια τους την εικόνα»* (Mary Jo Hatch, 1997).
- W.G.Ouchi (1981): *«Τα σύμβολα, οι τελετουργίες και οι μύθοι είναι ένα σύνολο που μέσα από αυτό επικοινωνούνται οι υφιστάμενες αξίες και τα πιστεύω ενός οργανισμού στους εργαζομένους του»* (G. Moorhead, 1995).
- J.C.Spender (1983): *«Ένα σύστημα κοινών αξιών για τα μέλη του οργανισμού»* (G. Moorhead, 1995).
- Caren Siehl and Joanne Martin (1984): *«η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί η κόλλα που συνδέει έναν οργανισμό μέσω ενός κοινού συνόλου εννοιών εστιάζοντας στις αξίες, στα πιστεύω και στις προσδοκίες που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού»* (Mary Jo Hatch, 1997).
- Edgar Schein (1985): *«Οι βασικές υποθέσεις που μια ομάδα έχει ανακαλύψει και αναπτύξει προσπαθώντας να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης. Με την προϋπόθεση ότι έχουν αποδώσει ώστε να θεωρούνται αξιόπιστα και να μπορούν να μεταλαμπαδευτούν στα νέα μέλη»* (Mary Jo Hatch, 1997).
- Harrison Trice and Janice Beyer (1993): Οι κουλτούρες είναι συλλογικά φαινόμενα τα οποία ενσωματώνουν τις αντιδράσεις των ατόμων στην

αβεβαιότητα και στο χάος τα οποία είναι αναπόφευκτα στην ανθρώπινη ζωή. Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες αντιδράσεων. Η πρώτη είναι η ουσία της κουλτούρας-κοινή, ένα σύστημα πιστεύω που ονομάζεται ιδεολογίες. Η δεύτερη είναι μορφές κουλτούρας-παρατηρούμενες οντότητες που περιλαμβάνουν ενέργειες μέσω των οποίων τα μέλη μιας κουλτούρας εκφράζονται, επιβεβαιώνουν και επικοινωνούν την ουσία της κουλτούρας τους μεταξύ τους» (Mary Jo Hatch, 1997).

2.2 Η Οργανωσιακή κουλτούρα και η επιβίωση της μέσα στον οργανισμό

Εύκολα κανείς μπορεί να διαπιστώσει ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη, «μαγική» κουλτούρα που να είναι καλύτερη από άλλες. Κάθε οργανισμός πρέπει να διαμορφώνει με την στάση του κουλτούρα, που να εναρμονίζεται με το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον και να ανταποκρίνεται στην εκπλήρωση των απαιτήσεων που έχει θέσει ως στόχους.

Η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται ως το σημαντικότερο στοιχείο που επηρεάζει τον εργαζόμενο μέσα σε έναν οργανισμό. Σημαντικά στοιχεία είναι η συνεργασία, η επιβράβευση, η ανταμοιβή, η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, η συνεχής εκπαίδευση, ενώ εξαίρετε η ύπαρξη της κατανοητής προς τους εργαζόμενους. Οι σκοποί ύπαρξης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εσωτερική και εξωτερική ολοκλήρωση.

Η εσωτερική ολοκλήρωση είναι η συλλογικότητα και η ανακάλυψη εκείνων των μεθόδων που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να είναι αποτελεσματικοί στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μηχανισμούς και συναισθήματα κάνοντας σαφές τι πρέπει να κάνουν, πώς να ενεργούν, πώς να επικοινωνούν και ξεκαθαρίζουν ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή. Η εξωτερική ολοκλήρωση υφίσταται αν ο οργανισμός πετύχει τους στόχους της μέσω εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιβίωσή της όπως: ανταγωνισμός, προμηθευτές, κοινωνικοί φορείς κ.ά..

2.3 Ανάπτυξη Οργανωσιακής Κουλτούρας

Στην εποχή που ζούμε, όπου αξίες, αντιλήψεις, παραδόσεις κατακρεουργούνται και εξαφανίζονται, κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας προκειμένου ο οργανισμός να διατηρηθεί αλλά και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται από τους οργανισμούς για να αντιμετωπιστούν δύο σημαντικές προκλήσεις. Στοιχείο αποτελεί η δημιουργία και διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού συμβάλλοντας στην επίτευξη της εσωτερικής ολοκλήρωσης του ατόμου (Ζαβλανός, 1999). Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να κερδηθεί είναι η αντιμετώπιση του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος και προσαρμογή του οργανισμού προς επιβίωσή του. Πολλές φορές η ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας εξαρτάται από τον ηγέτη του οργανισμού (Ζαβλανός, 1999).

Για να υπάρχει συνέχεια στην κουλτούρα πρέπει να υπάρχει και η συμβολή των ακόλουθων παραγόντων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να έχει επιτελικό, εκτελεστικό, συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης, να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες των εργαζομένων και να υπάρχει σωστή διαχείριση του αριθμού των εργαζομένων. Επιπρόσθετα η δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης, η ενίσχυση κατάλληλης κουλτούρας και κλίματος και η βελτίωση ποιότητας του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας, η ενίσχυση δημιουργικότητας και καινοτομίας, η βελτίωση απόδοσης και ανταγωνιστικότητας, η βοήθεια στη διοίκηση αλλαγών, η επίβλεψη της τήρησης των νομικών και εργασιακών σχέσεων και τελευταίο η βελτίωση επικοινωνίας και ομαδικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διοίκηση έχει καθοριστικό ρόλο στην οργανωσιακή κουλτούρα. Η διοίκηση μελέτα και αξιολογεί προς όφελος του οργανισμού τα άτομα ως προσωπικότητες, ενώ ταυτόχρονα παρακολουθεί την υποκίνηση και την απόδοσή τους. Ο εκάστοτε διευθυντής οφείλει να γίνει υπόδειγμα για τους άλλους έχοντας συμπεριφορά και απόδοση η οποία να είναι παράδειγμα προς μίμηση. Το ενδιαφέρον του διευθυντή για να μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις στους υφισταμένους και η ανάγκη συνεχούς

βελτίωσης της ποιότητας με την πάροδο του χρόνου γίνονται σύμβολα και βίωμα όλων των μελών.

Η ταυτότητα ενός οργανισμού αποτελείται από όλα τα στοιχεία που συνθέτουν το παρελθόν και το παρόν του, δίνουν νόημα στις δραστηριότητές του και το έναυσμα για την δημιουργία καινούριων ιστοριών μέσα από την κοινωνικοποίηση των μελών του οργανισμού.

Η μετάδοση των στοιχείων αυτών στα καινούρια μέλη δεν αποτελεί μόνο έναν συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα μέλη, αλλά ταυτόχρονα συνιστά μία διαδικασία επικοινωνίας, η οποία ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ των μελών και ισχυροποιείται η εικόνα της οργάνωσης. Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι τυπικοί και άτυποι διάυλοι επικοινωνίας είναι σημαντικός. Προς το εξωτερικό περιβάλλον, οι διάυλοι τυπικής επικοινωνίας (π.χ. διαφήμιση) σκοπό έχουν να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν και να επιβάλλουν την επιθυμητή εικόνα της επιχείρησης.

Η οργανωτική κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία μετάδοσης αφομοίωσης των σκοπών του οργανισμού, των προτύπων και των τρόπων πραγματοποίησης των προγραμμάτων στο νέο υπάλληλο. Με λίγα λόγια είναι η διαδικασία προσαρμογής των υπαλλήλων στην οργανωσιακή κουλτούρα (Ζαβλανός, 1999). Έτσι ο νεοφερμένος εκτιμά τις αξίες, τις συμπεριφορές και τη γνώση που είναι αναπόσπαστο κομμάτι για την επιτυχή ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για άσκηση των νέων καθηκόντων ως νέο μέλος του οργανισμού. Όταν ο νεοφερμένος υπάλληλος κατορθώσει να προσαρμοστεί στο δύσκολο αρχικό στάδιο, τότε η περαιτέρω κοινωνικοποίηση γίνεται ευκολότερη. Οι παλιότεροι υπάλληλοι κάθε οργανισμού θα πρέπει να ενεργούν σαν σύμβουλοι, καθοδηγώντας τα νεότερα μέλη προς την αρμονική προσαρμογή τους στις απαιτήσεις και στην κουλτούρα του. Οι μέντορες όπως και οι διευθυντές απεικονίζονται ως πρότυπα στον οργανισμό. Αποτελούν πρότυπο και αυθεντία προ τους άλλους όπως άλλωστε και οι γονείς, οι δάσκαλοι και τα δημόσια πρόσωπα εκμεταλλευόμενοι τους ρόλους τους (Ζαβλανός, 1999).

2.4 Η Διάσταση των αξιών

Η οργανωσιακή κουλτούρα καθρεπτίζει το σύστημα αξιών του οργανισμού και σύμφωνα με τον Schein γεννιέται μέσα από τέσσερις πηγές:

- A. Ιστορία: Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τις οργανώσεις μέσα από το παρελθόν τους και αυτή η συνειδητοποίηση βοηθά να δομηθεί καλύτερα η οργανωσιακή κουλτούρα.
- B. Περιβάλλον: Το εσωτερικό ή εξωτερικό ασκεί έναν καταλυτικό ρόλο στην οικοδόμηση της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Γ. Ανθρώπινο δυναμικό: Διατήρηση υπαλλήλων που υιοθετούν εύκολα την οργανωσιακή κουλτούρα.
- Δ. Διαδικασία κοινωνικοποίησης: Οι οργανισμοί δίνουν σημασία στην προσαρμογή νεοφερμένων υπαλλήλων, ώστε να υιοθετήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Μέσα από έρευνες έχουν προσδιοριστεί πέντε δευτεροβάθμιοι μηχανισμοί από τους οποίους η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και όλοι αυτοί οι μηχανισμοί συσχετίζονται με τις ενέργειες στελεχών μέσα στην επιχείρηση:

1. Η αποτελεσματική και άμεση επικοινωνία πληροφορεί τα μέλη για το όραμα του οργανισμού μέσα από παρατηρήσεις, συνεδριάσεις και συζητήσεις στρατηγικής.
2. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι κρίσεις και τα αποτελέσματα τους όσον αφορά νέες πεποιθήσεις και αξίες που μπορούν να απορρέουν.
3. Οι διευθυντές πρέπει να συμπεριφέρονται υπεύθυνα αφού έχουν επιρροή στην διαμόρφωση πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών από τα μέλη.
4. Μέσα από εσωτερικές διαδικασίες και κανονισμούς διαμορφώνονται τα κριτήρια για το σύστημα ανταμοιβών και προσλήψεων.
5. Μέσω της οργανωτικής δομής.

Η ταυτότητα, φανερώνεται υπό τη μορφή των συμβόλων της οργάνωσης. Τέτοια χαρακτηριστικά, που αποσκοπούν να συμβολίσουν τη θέση ή την ιδιότητα του μέλους, σε μια καθορισμένη ομάδα, αποτελούν: η θέση των γραφείων των ανώτερων υπαλλήλων, η διάταξη των γραφείων των υφιστάμενων κ.λπ.. Οι επιχειρήσεις μπορούν να θέσουν κανόνες ενδυμασίας ή να καθορίσουν τα αισθητικά κριτήρια (π.χ. το

λογότυπο του οργανισμού ή η διακόσμηση του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτά τα στοιχεία μεταφέρουν σημαντικά συμβολικά πολιτιστικά μηνύματα στα μέλη ενός οργανισμού.

Τα σύμβολα αντιπροσωπεύουν το πρώτο στρώμα της οργανωσιακής κουλτούρας και περιλαμβάνονται στα τεχνικά χαρακτηριστικά. Γενικά τα σύμβολα είναι χαρακτηριστικά που μπορούμε να τα αισθανθούμε. Τα σύμβολα είναι λέξεις, κινήσεις, εικόνες ή αντικείμενα που μεταφέρουν ένα ιδιαίτερο νόημα το οποίο είναι κατανοητό μόνο μεταξύ αυτών που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα. Νέα σύμβολα δημιουργούνται εύκολα και παλιά εξαφανίζονται. Τα σύμβολα μιας κουλτούρας συχνά αντιγράφονται με ευκολία από άλλες, έτσι για το λόγο αυτό βρίσκονται στο εξωτερικό, πιο επιφανειακό επίπεδο του κρεμμυδιού. Μερικά παραδείγματα συμβόλων είναι η αρχιτεκτονική και η διακόσμηση του εργασιακού χώρου, τα συνθήματα, οι εικόνες και τα εταιρικά λογότυπα.

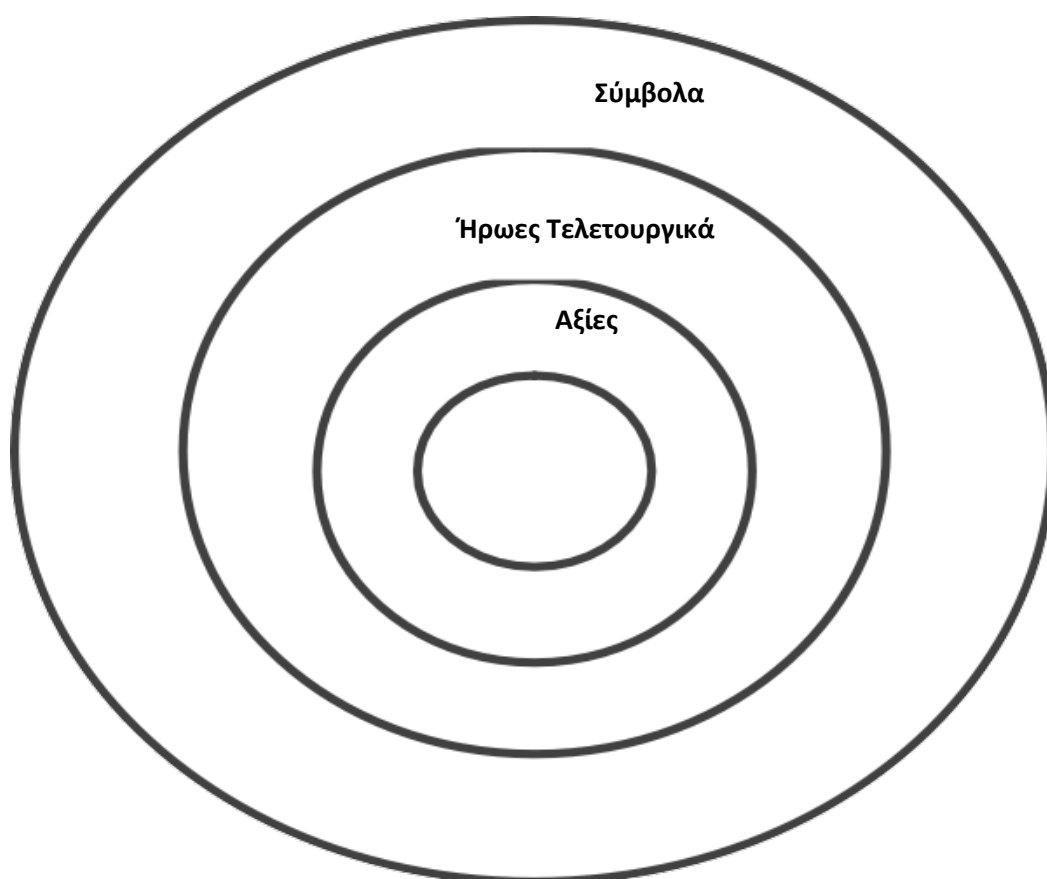
Οι ήρωες είναι άνθρωποι που προσωποποιούν με τον καλύτερο τρόπο, τις αξίες της οργανωτικής κουλτούρας ενός συνόλου. Είναι οραματιστές που χρησιμεύουν ως πρότυπα στα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης. Μπορεί να είναι ζωντανά ή άτομα που πέρασαν στην ιστορία, πραγματικά ή φανταστικά, τα οποία κατέχουν χαρακτηριστικά που απαντώνται στην κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία αποτελούν, έτσι, πρότυπα συμπεριφοράς.

Τα τελετουργικά είναι κοινές δραστηριότητες και θεωρούνται απαραίτητα μέσα σε μια κουλτούρα. Οι τρόποι χαιρετισμού και ένδειξης σεβασμού στους άλλους, οι κοινωνικές και θρησκευτικές τελετές, είναι μερικά παραδείγματα.

Η καρδιά της κουλτούρας αποτελείται από τις αξίες που αποτελείται από τις κοινωνικές αρχές, στόχους και πρότυπα μιας κουλτούρας προκειμένου αυτή να έχει κάποια αξία. Οι αξίες προσδιορίζουν τα ενδιαφέροντα των μελών, όπως η δημοκρατία, η ελευθερία, η παράδοση, η ευμάρεια ή η πίστη. Οι αξίες αποτελούν τη βάση των κρίσεων αναφορικά με το τί είναι καλό ή τί είναι λάθος (κώδικας ηθικής). Οι αξίες είναι από τα πρώτα που μαθαίνει ένα παιδί και θα τις έχεις το πιθανότερο, ως φάρο σε όλη του τη ζωή. Τα περισσότερα παιδιά διαμορφώνουν τις δικές τους αξίες σε ηλικία 10 ετών λένε οι ψυχολόγοι. Οποιαδήποτε αλλαγή μετά την ηλικία αυτή είναι πολύ δύσκολο να

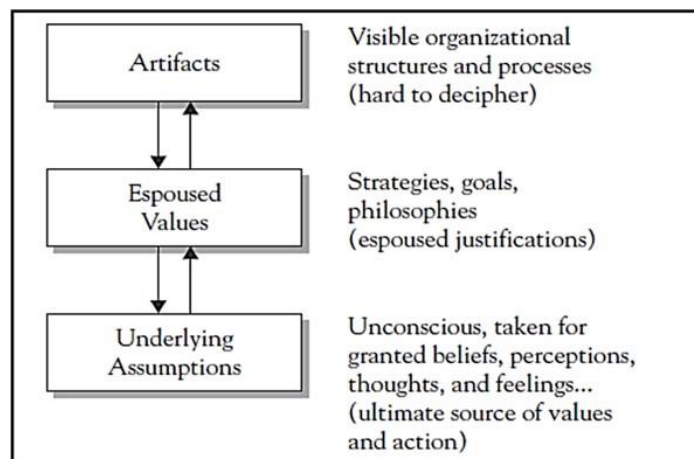
επιτευχθεί. Η ανάλυση των αξιών δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί, αλλά μόνο να υπονοηθεί ο τρόπος που τα άτομα αντιδρούν κάτω από διάφορες καταστάσεις που βιώνουν προσωπικά και επαγγελματικά (Hofstede, 1994).

Στο ακόλουθο διάγραμμα οι προαναφερθέντες όροι παρουσιάζονται ως φλούδες ενός κρεμμυδιού. Στο εξωτερικό στρώμα τα σύμβολα αντιπροσωπεύουν το πιο επιφανειακό, ενώ στο κέντρο έχουμε τις αξίες που υποδουλώνουν τις βαθύτερες εκδηλώσεις της κουλτούρας. Οι ήρωες και τα τελετουργικά βρίσκονται ενδιάμεσα.



Σχήμα 1. «Το “διάγραμμα του κρεμμυδιού”»: διαφορετικά επίπεδα εκδηλώσεων της κουλτούρας» Πηγή: (Hofstede, 1994).

Η κουλτούρα είναι τρισδιάστατη ή, άλλωσπως, υπάρχει σε τρία επίπεδα: τις υποθέσεις, τις αξίες και τις εκδηλώσεις. Η οργανωσιακή κουλτούρα εντοπίζεται μέσω τριών διαφορετικών επιπέδων, δηλαδή τις βασικές υποθέσεις, τις υιοθετημένες αξίες και τα τεχνουργήματα.



Σχήμα 2. Το Μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Edgar Schein. *Πηγή:* (Κασιούμη, 2017)

- A. Οι βασικές υποθέσεις αποτελούν τον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας. Δεν είναι εύκολο να αναγνωρισθούν, γιατί είναι ως προς το μεγαλύτερο μέρος είναι υποσυνείδητες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και αισθήματα που ορίζουν πως τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται το περιβάλλον και αντιδρούν στα διάφορα ερεθίσματα και λαμβάνονται ως δεδομένες (Κασιούμη, 2017). Οι βασικές υποθέσεις είναι αντιδράσεις ασυνείδητες και ουσιαστικά καθορίζουν τη συμπεριφορά και προσδιορίζουν τον τρόπο που τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται τα πράγματα (Mullins, 1999).
- B. Οι υιοθετημένες αξίες καθορίζουν τι είναι σημαντικό και σωστό, δημιουργώντας έτσι ένα κώδικα συμπεριφοράς. Μπορούν να ονομαστούν άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς (Κασιούμη, 2017). Οι αξίες αντιπροσωπεύουν τόσο προτιμήσεις σχετικά με εναλλακτικά αποτελέσματα όσο και τα μέσα για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων (R. Parker, 2000). Είναι πιο συνειδητές από τις υποθέσεις, όμως δεν βρίσκονται πρώτες στο μυαλό μας. Εντούτοις, τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν αρκετά εύκολα να αναγνωρίσουν τις αξίες τους και ιδιαίτερα όταν κάποιος προσπαθήσει να μεταβάλλει σε βάθος την κουλτούρα τους (Mary Jo Hatch, 1997).

Γ. Τα τεχνουργήματα περιέχουν τις ορατές οργανωτικές δομές και τις ενδείξεις συμπεριφοράς των ατόμων μέσα στα πλαίσια των νορμών, των υποθέσεων και των αξιών μιας κουλτούρας. Είναι ορατά αλλά πολύ δύσκολο να αποσαφηνιστούν. Περιλαμβάνουν τελετουργικά, σλόγκαν, παραδόσεις και μύθους. Μια διακόσμηση και διαρρύθμιση του κτιρίου, το στυλ, η γλώσσα, η συμπεριφορά των υπαλλήλων, οι εκδηλώσεις συμπεριφοράς και η αργκό.

Οι βασικές υποθέσεις εμφανίζονται σαν την θεμέλιο λίθο της οργανωσιακής κουλτούρας, μέσα από τις οποίες παίρνουν μορφή και οντότητα οι υιοθετημένες αξίες σπρώχνοντας τα μέλη μιας ομάδας σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Τα τεχνουργήματα λειτουργούν σαν τζίνι ζωντανεύοντας τις βασικές υποθέσεις και τις υιοθετημένες αξίες μέσω διαφόρων αντικειμένων και εκδηλώσεων (Κασιούμη, 2017).

Κεφάλαιο 3

Το Περιβάλλον των Οργανισμών

Ένας οργανισμός αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος. Το περιβάλλον είναι το σύνολο των παραγόντων και των συνθηκών που επηρεάζουν το μέλλον ενός οργανισμού και διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, το εσωτερικό και το εξωτερικό. Όλες οι συνιστώσες ενός οργανισμού (συμμετέχοντες, στόχοι, κοινωνικό περιβάλλον, τεχνολογία) ερευνώνται συνολικά. Ο κάθε οργανισμός επηρεάζεται από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και δημιουργούνται αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις. Αυτές οι συγκυρίες που επικρατούν σε μια κοινωνία επιδρούν στη δομή του οργανισμού και στην επιλογή των σκοπών του. Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες και τις συνθήκες που υπάρχουν εντός του οργανισμού και επηρεάζουν την λειτουργία του. Αυτοί είναι οι ανθρώπινοι πόροι, οι υλικοί πόροι, οι οικονομικοί πόροι, το οργανωσιακό κλίμα. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες και τις συνθήκες που επηρεάζουν την λειτουργία του και βρίσκονται έξω από τον οργανισμό. Αυτοί είναι οι καταναλωτές, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, η κεφαλαιαγορά, το κράτος. Το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον συνθέτουν οι οικονομικές συνθήκες, οι πολιτικές συνθήκες, οι κοινωνικό-πολιτισμικές συνθήκες, οι τεχνολογικές συνθήκες, ο διεθνείς παράγοντας λόγω της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης και ακόμα και οι γεωπολιτικές εξελίξεις. Οι νέες συνθήκες απαιτούν υψηλό βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας στις αλλαγές και τις απαιτήσεις, όπου αποτελούν από τα κύρια στοιχεία των επιτυχημένων οργανισμών.

3.1 Ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία παράμετρος που σχετίζεται άμεσα με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού άρα και με την παραγωγικότητά του και συμπερασματικά είναι εξέχοντα σημασίας ζήτημα που πρέπει να απασχολεί κάθε οργανισμό.

Αρκετοί στο παρελθόν προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια της ικανοποίησης των ατόμων στο χώρο εργασίας τους. Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Σε μια ιστορική αναδρομή με αύξουσα σειρά παρουσιάζονται μερικοί ορισμοί:

- Ο Horrocks το 1935 ανέφερε ότι *«ως ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται κάθε συνδυασμός των ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγούν τον εργαζόμενο να παραδεχθεί ότι είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του»* (Καριπίδου, 2020).
- Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών της ίδιας της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει αμοιβή, αυτοπραγμάτωση, ικανοποίηση ή συναισθήματα οργής και δυσαρέσκειας (Gilbert A. Churchill, 1974).
- Η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία αποτελεί τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση του εργαζομένου για το συγκεκριμένο έργο που ασκεί ή για τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση. Προαπαιτούμενο αποτελεί το γεγονός ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του επιδιώξεις. Από την άλλη, ένα συναίσθημα που πηγάζει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου είναι η επαγγελματική δυσαρέσκεια. Αυτό σημαίνει η ικανοποίηση παράγεται μέσω μίας λογικής και συναισθηματικής διεργασίας, η οποία μπορεί να αποτελέσει το συνολικό συναίσθημα για την διεκπεραίωση της εργασίας. Συνήθως, μετριέται ως η αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται με εσωτερικά ή εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης. Ο ορισμός του Locke αποδεικνύει ότι η γνώση και το συναίσθημα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους αφού όταν κάποιος σκέφτεται, έχει συναισθήματα γι' αυτά που σκέφτεται, ενώ όταν αισθάνεται μπαίνει στη διαδικασία της σκέψης των όσων νιώθει. Όταν το άτομο αξιολογεί την εργασία του, όπως και κάθε τι που είναι σημαντικό για αυτό, ενεργοποιούνται συναισθηματικοί και γνωστικοί μηχανισμοί (E. A. Locke, 1976). Η ικανοποίηση προέρχεται μέσα από την επιτυχία στην εργασία που απορρέει μέσω της εγκαθίδρυσης υψηλών στόχων και προσδοκιών (Locke, 1990).

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη προσέγγιση υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση είναι ένα αθροιστικό συναίσθημα προς στην εργασία. Η δεύτερη προσέγγιση εστίαζε σε επιμέρους πτυχές όπως οι ανταμοιβές, οι

ευκαιρίες ανέλιξης, οι εργασιακές σχέσεις, η ασφάλεια, ο έλεγχος, οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες και η φύση του αντικειμένου της εργασίας (Μπελιάς, 2015). Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτυπώνεται με το βαθμό στον οποίο το άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο με την εργασία του κάτι που αντανακλάται και στην προσωπική του ευημερία και στη ζωή του (Judge, 1993).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τα συναισθήματα που νιώθει ο άνθρωπος από την εργασία του, τα οποία δρουν ως παράγοντες παρακίνησης. Όταν το άτομο είναι αρκετά ικανοποιημένο από τη δουλειά του έχει θετικά συναισθήματα για αυτή, ενώ όταν έχει αρνητικά συναισθήματα αυτά αντιστοιχούν σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Εδώ φαίνεται ξεκάθαρα η σύνδεση της ικανοποίησης με τους παράγοντες που παρακινούν τον εργαζόμενο να εργασθεί αποτελεσματικά και να νιώσει ευχαριστημένο από την προσφορά του. Αυτό από μόνο του μπορεί να θεωρηθεί ως χρήσιμη τεχνική από τη διοίκηση ενός οργανισμού αφού μπορεί να κάνει τα άτομα να εργασθούν πιο σκληρά (Stephen P. Robbins, 2011).

Γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει απασχολήσει έντονα τους επιστήμονες για αρκετές δεκαετίες αφού πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια. Αναρίθμητοι ορισμοί υπάρχουν για την εργασιακή ικανοποίηση, όμως όλοι έχουν την ίδια πεποίθηση ότι το άτομο έχει θετική στάση προς την εργασία του. Αυτή η στάση προκύπτει από την εκπλήρωση των προσδοκιών του εργαζομένου ή και από την ταύτιση του με το εργασιακό του περιβάλλον (Κουστέλιος, 2001), (Μακρή-Μπότσαρη, 2003), (Μπρούζος, 2002).

3.2 Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό.

Η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο παρακινείται και δεσμεύεται να έχει απόδοση υψηλής ποιότητας. Τα ικανοποιημένα μέλη του οργανισμού μπορούμε να πούμε ότι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Η δημιουργία περιβάλλοντος υψηλής εργασιακής ικανοποίησης είναι δύσκολη και πολυδιάστατη υπόθεση.

Η εκπαίδευση, η συμμετοχή σε διάφορα διατμηματικά πρότζεκτ, οι ευκαιρίες αξιοποίησης των ταλέντων και της δημιουργικότητας τους, οι ευκαιρίες να αναλάβουν πλήρεις αρμοδιότητες – ευθύνες, η προσφορά σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος η εφαρμογή του «mentoring» και του «reverse mentoring», η υποστήριξη των εργαζομένων από οικείους προϊσταμένους, η παροχή ωφελημάτων (π.χ. ασφαλιστικές καλύψεις, παροχές στα τέκνα), η τεχνολογία που να διευκολύνει την εργασία και οι ανταγωνιστικές αμοιβές και ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης είναι πολλά που υποβοηθούν και συντείνουν στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται μέσα σε διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες. Η εκπλήρωση των στόχων για τους οργανισμούς είναι ζωτικής σημασίας, το οποίο επιτυγχάνεται με συλλογική προσπάθεια όλων των μελών του οργανισμού. Η κατανόηση της λειτουργίας ενός οργανισμού απαιτεί από την διοίκηση να έχει εμπειριστατωμένη εικόνα σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η οργανωτική συμπεριφορά πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τον οργανισμό, αφού θα καθοριστεί ο τρόπος διοίκησης, έτσι ώστε να προσαρμοστούν στις αλλαγές που πραγματοποιούνται. Η μελέτη και η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς θα εξασφαλίσει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την ικανοποίηση και στήριξη των μελών ενός οργανισμού.

3.3 Μορφές της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει δύο μορφές, την ενδογενή και την εξωγενή. Η ενδογενής ικανοποίηση εξαρτάται από το περιεχόμενο και τη διεκπεραίωση της εργασίας. Αποτελούν επιμέρους χαρακτηριστικά της εργασίας η ανάληψη πρωτοβουλιών, η εποπτεία εργασίας, η αυτονομία και η ποικιλία των δραστηριοτήτων. Όταν ο εργαζόμενος υποκινείται από ενδογενή κίνητρα έχουμε μια γραμμική σχέση αφού εργάζεται αποκλειστικά για τον μισθό που εισπράττει από την εκτέλεση της εργασίας του. Η εξωγενής ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον και τους κανόνες που διέπουν την εργασία (π.χ. αμοιβή, ασφάλεια, ωράριο, παροχές και συνθήκες εργασίας). Όταν ο εργαζόμενος υποκινείται από εξωγενή κίνητρα εργάζεται αποκλειστικά για τη μισθοδοσία του, τις προαγωγές και τις συνολικές απολαβές αδιαφορώντας για το είδος της εργασίας.

3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση

Οι παράγοντες που επηρεάζεται ένα άτομο με δεδομένο ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολυπαραγοντική έννοια είναι πολύπλευροι. Το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο μόρφωσης του εργαζόμενου είναι αρκετά σημαντικοί παράγοντες (Γαλανάκης, 2012). Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους νεότερους, διότι η εργασιακή εμπειρία είναι αυξημένη, οπότε το άτομο προσαρμόζεται ευκολότερα στις νέες συνθήκες. Δεν αποτελεί αυτό κανόνα, καθώς μπορεί να γίνεται και το αντίθετο (π.χ. χειρωνακτικά επαγγέλματα). Συμπληρωματικά, ένα άτομο που απασχολείται σε θέση πρώτης γραμμής είναι λιγότερο ικανοποιημένο στο πέρασμα του χρόνου σε σχέση με ένα άτομο που είναι στέλεχος (Oshagbemi, 2003). Ο παράγοντας του φύλου σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση διαφέρουν. Οι άνδρες θεωρούν σημαντικό τη σταδιοδρομία, τη προβολή και την εργασιακή ασφάλεια. Οι γυναίκες θεωρούν σημαντικό κυρίως την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων και είναι από τους λόγους που επιθυμούν να εργασθούν (Meghna Sabharwal, 2009). Τα άτομα με υψηλό επίπεδο μόρφωσης καταγράφουν υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με αυτά που έχουν χαμηλότερη μόρφωση, γιατί ο εργαζόμενος με την υψηλότερη μόρφωση έχει περισσότερες ευκαιρίες για ανέλιξη και ανάπτυξη μέσα στην επιχείρηση σύμφωνα με έρευνες. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις όπου άτομα με υψηλές σπουδές τρέφουν υψηλές προσδοκίες και αυτό κάποιες φορές οδηγεί σε φαινόμενα δυσαρέσκειας όταν οι προσδοκίες αυτές δεν ικανοποιούνται. Οι παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ενδογενή ικανοποίηση σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, τις ευκαιρίες προαγωγής, την αξιοποίηση των δεξιοτήτων και το βαθμό υπευθυνότητας που πρέπει να επιδεικνύεται. Οι παράγοντες που αφορούν στην εξωγενή ικανοποίηση σχετίζονται με τις παροχές, το μισθό, το ωράριο, την επίβλεψη, τις εργασιακές σχέσεις και το μοντέλο ηγεσίας (Καριπίδου, 2020). Ένας από τους βασικούς παράγοντες της ενδογενής ικανοποίησης είναι το αντικείμενο της εργασίας. Ένα άτομο που εργάζεται σε θέση πρώτης γραμμής που δεν απαιτεί προσόντα ή σε χαμηλού κύρους θέση έχει χαμηλή ικανοποίηση. Την ίδια στιγμή, ένα άτομο που αισθάνεται έντονη κόπωση στη εργασία του (σωματική ή ψυχολογική), είναι πιθανόν συχνά να παρουσιάσει τάσεις απογοήτευσης και δυσαρέσκειας. Σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης του εργαζόμενου διαδραματίζει και ο βαθμός ενεργής συμμετοχής στην ολοκλήρωση

κάποιου έργου. Επίσης, καθοριστικός παράγοντας είναι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η ελευθερία των κινήσεων και η λήψη πρωτοβουλιών. Η ύπαρξη ευκαιριών ανάπτυξης του ατόμου με στόχο την επαγγελματική του εξέλιξη είναι εκ των ουκ άνευ σημαντική. Ένας ακόμα παράγοντας που θεωρείται αρκετά σημαντικός είναι οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (προσωπικές και εργασιακές). Υπάρχουν και οι σχέσεις ομαδικότητας, συνεργασίας, εμπιστοσύνης, ανταλλαγής πληροφοριών και υποστήριξης. Όταν όλα αυτά τα στοιχεία είναι εμφανή στις συμπεριφορές των εργαζομένων, τότε έχουμε αύξηση της ικανοποίησης και της διάθεσης τους να εργασθούν για τον οργανισμό με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοσή τους, επιδρώντας θετικά στην εικόνα του οργανισμού, ενισχύοντας την θέση του για την επίτευξη των στόχων. Το περιβάλλον εργασίας είναι επίσης σημαντικός παράγοντας αφού όταν οι συνθήκες δεν είναι καλές (φασαρία, ανεπαρκής φωτισμός, έλλειψη καθαριότητας κ.α.), τότε η ικανοποίηση και ψυχολογία του ατόμου είναι αρκετά χαμηλή και η ψυχολογία. Το περιβάλλον έχει τρεις εκφάνσεις, το φυσικό, το ψυχικό και το κοινωνικό. Στο φυσικό περιβάλλον όπως θα φαντάζεστε εμπεριέχονται παράγοντες όπως ο θόρυβος, ο φωτισμός, και οι υποδομές (Macarog, 1982). Στο περιβάλλον που έχει να κάνει με την ψυχολογία συμπεριλαμβάνονται αισθήματα μονοτονίας και κόπωσης, ενώ στο κοινωνικό περιβάλλον ανήκουν οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα σε όλα τα μέλη ενός οργανισμού (Jain, 2014). Επιπλέον, η ικανοποίηση από τη χρηματική αμοιβή σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση του εργαζομένου (Linda N Jewell, 1990). Όταν ρωτήσεις 10 άτομα γιατί δουλεύεις, θα σου απαντήσουν τουλάχιστον οι 9 για την χρηματική αμοιβή. Δείχνει το πως νιώθει ο εργαζόμενος για την προσφορά του, αλλά και το εάν η αμοιβή είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των υπόλοιπων εργαζομένων. Εξάλλου, η προαγωγή αποτελεί και αυτή παράγοντα που συνδέεται με την αύξηση των αποδοχών αλλά και με την επαγγελματική καταξίωση. Μία προαγωγή δεν είναι πάντα επιθυμητή, αφού οι επιπλέον ευθύνες και υποχρεώσεις αποτελούν αποτρεπτικό παράγοντα και κάτι που δεν επιθυμούν όλοι οι εργαζόμενοι να αναλάβουν. Η επαγγελματική ανέλιξη συμβάλει στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, όμως ποικίλη και σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου. Η ανάγκη να κατέχεις θέση ευθύνης και κύρους, να ξεχωρίζεις στην ιεραρχία και να ασκείς έλεγχο και εποπτεία στους υφισταμένους του είναι ιδιαίτερα γνωρίσματα ατόμων. Η ικανοποίηση του ατόμου δύναται να αυξηθεί, όταν η ηγεσία της ομάδας είναι αποτελεσματική και υποστηρικτική προς τον εργαζόμενο, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Όταν ο ηγέτης καθοδηγεί τα μέλη μιας ομάδας δίνει σαφείς οδηγίες, αναθέτει εργασίες, εκπαιδεύει,

κινητοποιεί, υποστηρίζει, ενδυναμώνει, επιβραβεύει και παρακινεί πάντα μέσα σε ένα περιβάλλον ομαδικότητας, συνεργασίας και δικαιοσύνης. Η διαμόρφωση μιας σωστής γραμμής διοίκησης ευνοεί την δημιουργία κλίματος ικανοποίησης των αναγκών του ατόμου (Macaron, 1982). Έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες, προκειμένου να εντοπισθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Η ικανοποίηση εξαρτάται από παράγοντες όπως η συμπεριφορά, η ηγεσία, η ομαδικότητα και η αυτονομία (Ahmed Imran Hunjra, 2010). Η εργασιακή ανασφάλεια επιδρά στα συναισθήματα του ατόμου και πλήττει την ικανοποίησή (WILLIAM D. REISEL, 2010).

Για να επωφεληθεί ένας οργανισμός από την ικανοποίηση του προσωπικού του, θα πρέπει να υπάρχει ανεπτυγμένη επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση, πρόγραμμα ανάπτυξης, ανατροφοδότηση της απόδοσής τους, αναγνώριση της επιτυχίας τους, ικανοποιητικό μισθολογικό πακέτο και ευκαιρίες προαγωγών (Hellawell, 2012). Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται άμεσα από το στυλ της ηγεσίας που εφαρμόζεται και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μάνατζερ (Lorber, 2012). Η εργασιακή ικανοποίηση μετριέται. Η αμοιβή, Η εκπαίδευσης, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η ασφάλειας που αισθάνονται, η άμεση και ικανοποιητικής επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν και η ανάπτυξης των εργαζομένων είναι μερικοί μετρήσιμοι πυλώνες ικανοποίησης στο περιβάλλον εργασίας (Kadarisman, 2012). Το περιβάλλον εργασίας είναι καθοριστικό ως προς την ικανοποίηση του ατόμου, ενώ σε μικρότερο βαθμό επηρεάζεται από το μισθό, την ασφάλεια, τη δικαιοσύνη και τις παροχές (Grover, 2013). Τέλος, η ικανοποίηση του εργαζομένου μεγαλώνει όταν συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, όταν αμείβεται καλά, όταν αναγνωρίζεται η συνεισφορά του και όταν εργάζεται μέσα σε ένα ευχάριστο και δίκαιο περιβάλλον (Athar Waqas, 2014).

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να διαμορφωθεί από τους ακόλουθους παράγοντες (Benjamin Schneider, 2013).

- Το περιεχόμενο της εργασίας
- Το μισθολογικό πακέτο
- Σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους για εργασιακά θέματα
- Το σύστημα ελέγχου και άσκησης εποπτείας
- Το αίσθημα της ασφάλειας
- Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων

- Η διανομή μισθών και παροχών δίκαια
- Η ενθάρρυνση της επικοινωνίας
- Ο σαφής καθορισμός των στόχων
- Καλό επιχειρησιακό κλίμα
- Καλές συνθήκες εργασίας
- Η ύπαρξη ευκαιριών για πρόοδο
- Η ανάπτυξη καριέρας
- Η δίκαιη ηγεσία
- Ο άμεσος προϊστάμενος
- Η αναγνώριση της προσπάθειας
- Το σύστημα εκπαίδευσης
- Μείωση εργασιακής ρουτίνας
- Η ενίσχυση του εργαζομένου
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Ισορροπία μεταξύ απόδοσης και απολαβών
- Αξιοποίηση ικανοτήτων
- Οργανωσιακή κουλτούρα
- Ύπαρξη ομαδικότητας και συνεργασίας

3.5 Η Απόδοση των Εργαζομένων

Ο μέσος εργαζόμενος συνήθως δεν αποδίδει στο μέγιστο και δεν προσφέρει όλα όσα θα μπορούσε να δώσει στην εργασία του. Αυτό απασχολεί αρκετά τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες διαρκώς αναζητούν μεθόδους και τρόπους ενεργοποίησης και παρακίνησης του προσωπικού τους, με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Ο Αμερικανός επιχειρηματίας Ford έλεγε: *«Αυτό που χρειάζεται μία επιχείρηση είναι δύο χέρια. Δυστυχώς τα χέρια κουβαλάνε και ένα σώμα»*. Με αυτή την άποψη εκπροσωπούσε μία πάστα ανθρώπων, που πίστευαν ότι η προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος εξαρτάται αποκλειστικά από την αμοιβή που εισπράττει. Ταυτόχρονα, ισχυρίζονταν ότι ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται μόνο για το ατομικό του όφελος και όχι για το εταιρικό συμφέρον. Επιπρόσθετα το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπιζόταν ως κόστος για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να του συμπεριφέρονται με καχυποψία. Εφαρμόζονταν αυστηρά συστήματα ελέγχου απαιτώντας συμμόρφωση, προκειμένου να εξασφαλίσουν συμβατή συμπεριφορά με τα συμφέροντα της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2018).

Δημιουργείται ένα ασφυκτικό εργασιακό κλίμα με περιορισμένη αυτονομία που αποτρέπει τη βελτίωση της απόδοσης. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον ο εργαζόμενος γίνεται αντιδραστικός, ενώ την ίδια στιγμή αισθάνεται ότι ο εργοδότης του δεν τον εμπιστεύεται και γι' αυτό εργάζεται χωρίς να νιώθει δέσμευση προς την επιχείρηση. Επίσης συνειδητά προσφέρει το ελάχιστο, αξιοποιώντας τόσες δεξιότητες όσες είναι αρκετές για την περαίωση της εργασίας του έχοντας τις άκρως απαραίτητες επιδόσεις. Συμβαίνει αυτό επειδή το άτομο δεν έχει κίνητρο ούτε ενθουσιασμό για να ενεργοποιήσει τις ικανότητες του, τις γνώσεις του και το πάθος του. Από την άλλη, ο εργοδότης ερχόμενος αντιμέτωπος με αυτή τη συμπεριφορά επιβεβαιώνεται περίτρανα για την αρχική του άποψη όσον αφορά την διάθεση και την παρακίνηση του εργαζομένου και όλο αυτό οδηγεί σε ένα φαύλο κύκλο με αρνητικό αντίκτυπο εκατέρωθεν ψυχολογικά και πρακτικά.

Σε μια υγιής επιχείρηση πρέπει να επικρατεί η πεποίθηση του εργοδότη ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της και ταυτόχρονα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ο εργοδότης θα πρέπει να αντιληφθεί ότι η ποιοτική εξυπηρέτηση, η επιχειρηματικότητα, και η καινοτομία απαιτούν ευέλικτη μετασχηματιστική ηγεσία, διοικήσεις που στηρίζουν τον εργαζόμενο και εργαζόμενοι με κέφι, θετική διάθεση και ψυχή για την εργασία του (Μπουραντάς, 2018).

3.6 Η σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας για τον Οργανισμό

Μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα που να υποστηρίζεται από ολόκληρο το οικοδόμημα της επιχείρησης είναι εξέχουσας σημασίας αφού μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να συμβάλει στη διαμόρφωση στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων. Για να αποτελέσει η οργανωσιακή κουλτούρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να συντρέχουν τρεις προϋποθέσεις (Κασιούμη, 2017). Ο αντίκτυπος της κουλτούρας θα πρέπει να οδηγεί τον οργανισμό σε θετικά αποτελέσματα (ψηλές πωλήσεις, μειωμένο κόστος, μεγιστοποίηση περιθωρίου κέρδους). Επίσης μια διαφοροποιημένη κουλτούρα από τις αντίστοιχες των άλλων οργανισμών είναι ωφέλιμη. Τέλος, η διασφάλιση αυθεντικής κουλτούρας αποτελεί προτεραιότητα ώστε να μην μπορεί να μιμηθεί.

Οι πολιτικές οργάνωσης και διοίκησης προσδιορίζονται από τις αξίες και πεποιθήσεις ενός οργανισμού. Η ίδια πεπατημένη πρέπει να ακολουθηθεί και στην δόμηση στρατηγικής, έχοντας πάντα ως μέλημα την χρησιμοποίηση των πόρων που διαθέτει στο μέγιστο, καταφέροντας έτσι να ευημερεί και να αντιμετωπίζει πιθανές προκλήσεις.

Ο κάθε άνθρωπος έχει την ατομική του κουλτούρα. Μία ομάδα αποτελείται από μέλη τα οποία γνωρίζουν του στόχους και τη θέση τους μέσα στην ομάδα. Δουλεύουν όλοι συνεργιστικά απαλείφοντας τυχόν προβλήματα, δημιουργούν την δική τους αργκό και μοιράζονται κοινές εμπειρίες. Όταν μία ομάδα αποκτήσει ομοιογένεια μέσα σε βάθος χρόνου τότε δημιουργείται ένα σύνολο αξιών και πεποιθήσεων, δημιουργώντας έτσι μια κουλτούρα. Όταν η ατομική κουλτούρα προσομοιάζει με την κουλτούρα του οργανισμού είναι αυξημένες οι πιθανότητες να έχουμε αυξημένη απόδοση του μέλους έχοντας θετικό αντίκτυπο και στα αποτελέσματα του οργανισμού.

Ο ρόλος που διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα διαφέρει ανάλογα με το στάδιο ζωής ενός οργανισμού. Όταν ένας άνθρωπος αποφασίσει να δημιουργήσει μία επιχείρηση η κουλτούρα είναι ζωτικής σημασίας και μία από τις συνιστώσες της ταυτότητας της. Σε ένα νεοσύστατο οργανισμό το όραμα, η προσωπικότητα, οι αξίες και οι πεποιθήσεις διαδραματίζουν δεσπόζων ρόλο αφού αποτελούν και την θεμέλια λίθο. Κατά την πρόσληψη νέων μελών θα επιλέγονται αυτοί που η ατομική κουλτούρα τους προσομοιάζει με αυτή του ιδρυτή, έτσι η κουλτούρα του πλάθεται σιγά σιγά. Βαδίζοντας μέσα στο χρόνο, η οργανωσιακή κουλτούρα θα συνεχίσει να υφίσταται η ίδια αποδεικνύοντάς το μέσα από ορθές αποφάσεις και ενέργειες κάνοντας «ταμείο με συνεχόμενα θετικά αποτελέσματα, κτίζοντας έτσι σε πιο γερές βάσεις την υπάρχουσα κουλτούρα. Με την σειρά τους τα μέλη του οργανισμού θα αναγνωρίσουν την ορθότητα των πράξεων και θα στηρίξουν την προσπάθεια υιοθετώντας τις.

Σε ένα οργανισμό με μερικά χρόνια ζωής, η κουλτούρα έχει ένα πιο σύνθετο ρόλο. Καταρχάς, θα πρέπει να διατηρεί τα στοιχεία εκείνα που συντελούν στην επιτυχία του οργανισμού. Οι υποκουλτούρες που υπάρχουν στον οργανισμό πρέπει να αφομοιώνονται εξ ολοκλήρου και να ταιριάζουν. Η συγκεκριμενοποίηση και η αλλαγή δυσλειτουργιών που στέκονται εμπόδιο στην πρόοδο του οργανισμού είναι αναγκαία.

Όταν επέλθει η ωρίμανση του οργανισμού η οργανωσιακή κουλτούρα φωτίζει όλο το οικοδόμημα. Η ύπαρξη υποκουλτούρων είναι διάχυτη, όπως είναι διάχυτη η δυσκολία αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας γιατί υπάρχουν αναρίθμητα δεδομένα που χρήζουν μελέτης. Ο εντοπισμός των δυνατών και των αδύνατων σημείων είναι εκ των ουκ άνευ σημαντικός γιατί είναι στοιχεία που απαιτούνται στην χάραξη αλλαγής στρατηγικής. Όταν ένας οργανισμός έχει μεγάλη ιστορία γίνεται πιο δύσκολο το εγχείρημα της αλλαγής, αφού όπως γίνεται κατανοητό η κουλτούρα και οι υποκουλτούρες που δημιουργήθηκαν είναι τόσο ριζωμένες όσο και οι ρίζες ενός δέντρου εκατοντάδων ετών (Κασιούμη, 2017).

3.7 Υποκουλτούρες

Κάθε κουλτούρα αποτελείται από μικρότερες υποκουλτούρες, όπου αυτές μαζί δημιουργούν μια ταυτότητα πιο συγκεκριμένη και με μεγαλύτερη κοινωνικότητα. Επηρεάζονται από: την εθνικότητα, τη θρησκεία, τη φυλή και τη γεωγραφική περιοχή (Πασχαλούδης, 2009). Στις κοινωνικές επιστήμες κατά τα γραφόμενα, ο ορισμός της υποκουλτούρας αποδίδεται στην ύπαρξη «κάθε ομάδας ανθρώπων με κουλτούρα η οποία τους διαφοροποιεί από την γενική κουλτούρα στην οποία ανήκουν». Η υποκουλτούρα συνήθως δημιουργείται από ένα υποσύνολο ανθρώπων οι οποίοι έχουν τις δικές τους αξίες και αναπτύσσουν την δική τους ταυτότητα. Οι δυσκολίες στο συντονισμό και την πραγματοποίηση διαδικασιών ή οργανωτικών δραστηριοτήτων, είναι συχνά αποτέλεσμα διαφωνιών κουλτούρας ανάμεσα σε διαφορετικές υποομάδες. Οι υποκουλτούρες είναι αληθινές και αποδεκτές από την διοίκηση. Όταν όμως οι υποκουλτούρες δεν ευθυγραμμίζονται με τις αξίες του οργανισμού μπορεί να θεωρηθούν μη ανεκτές (Boisnier, 2003).

3.7.1 Κυρίαρχη κουλτούρα και Υποκουλτούρα

Μερικές φορές είναι δύσκολο να εντοπιστεί μια υποκουλτούρα, επειδή μπορεί να έχουν υιοθετηθεί από την μαζική κουλτούρα, για διάφορους λόγους. Οι υποκουλτούρες έχουν υπόσταση σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών. Έτσι τονίζεται το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές κουλτούρες ή συνδυασμοί αξιών, συνήθως εμφανής σε κάθε οργανισμό, οι οποίες μπορεί να δρουν συμπληρωματικά αλλά και ανταγωνιστικά ως προς τη γενική κουλτούρα του οργανισμού (Helmut K. Anheier, 2010). Υπάρχουν περιπτώσεις που

έχουν ψηφιστεί νόμοι εναντίον κάποιας υποκουλτούρας, έχοντας ως αποτέλεσμα την ρύθμιση ή τον περιορισμό της δράσης της (Stuart Hall, 1993).

3.8 Τρόποι έκφρασης και αντίληψης της οργανωσιακής κουλτούρας στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και λειτουργούν, δρουν και αισθάνονται τα μέλη της και αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη ύπαρξη συνοχής, αρμονίας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την μελλοντική βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Η ύπαρξη συλλογικότητας στο εσωτερικό του οργανισμού έχει θετικό αντίκτυπο στην επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου. Η κωδικοποίηση του συστήματος κοινών αξιών, πιστεύω, εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων, προτύπων οδηγεί σε συνοχή αλλά και σε πιο ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, μειώνει την ανάγκη ύπαρξης ελέγχου, άρα και μείωση του κόστους με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση και να ενισχύεται η δυναμική του οργανισμού.

Η κοινή νοοτροπία καθορίζεται από την φιλοσοφία της ανώτερης διοίκησης ενός οργανισμού και είναι καθολικά αποδεκτή και κατευθύνει τη στρατηγική του δράση και διαμορφώνει τάσεις και προοπτικές.

Η κουλτούρα είναι χαρακτηριστική για τον οργανισμό και υποδηλώνει σαφώς την ύπαρξή του στην αγορά. Όλο τα μέλη του έχουν ενστερνιστεί την επικρατούσα φιλοσοφία και όποιες αρχές και παραδοχές εργασίας και δραστηριοποίησης πηγάζουν από αυτή. Η κοινή κουλτούρα για όλα τα μέλη συντελεί στην εξασφάλιση ορθής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και στην ανάπτυξη υψηλού ηθικού σε όλο τον οργανισμό.

3.9 Προσδιορισμός της αναγκαίας οργανωσιακής κουλτούρας

Υπεύθυνη για το έργο αυτό είναι η διοίκηση του οργανισμού. Κατά τη διερεύνησή πρέπει να γίνεται σαφής ο διαχωρισμός και ο καθορισμός των θεμελιωδών

παραγόντων, όπως είναι ο σκοπός και η αποστολή του οργανισμού. Οι διοικητικές πρωτοβουλίες και δημιουργικές επιδιώξεις χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ελαστικότητα και εφαρμόζονται για συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους με την ανάλογη διοικητική καθοδήγηση.

Υπάρχουν τρεις βασικές συνιστώσες και προϋποθέσεις συγκρότησης οργανωσιακής κουλτούρας. Η πρώτη είναι η αποστολή και φύση του οργανισμού, ακολουθεί η τήρηση της κείμενης νομοθεσίας που προβλέπεται. Οι πάγιες αρχές επιχειρησιακής δράσης αποτελούν την κυριότερη κατηγορία θεμελιωδών και ανελαστικών παραγόντων που η χρήση τους είναι επιβεβλημένη για την οργανωσιακή κουλτούρα και αναφέρονται σε διαχρονικούς κανόνες και πάγιες συνήθειες αποτελεσματικής και χρηστής διοίκησης και λειτουργίας των οργανισμών. Οι εν λόγω αρχές είναι:

- i. η ακρίβεια στην διεκπεραίωση της εργασίας/συναλλαγής,
- ii. η πληρότητα εξυπηρέτησης του πελάτη,
- iii. η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών,
- iv. η εξασφάλιση διαφάνειας στις συναλλαγές,
- v. η αποφυγή καταστρατήγησης με κάθε τρόπο των συναλλακτικών ηθών.

3.10 Επιλογές δράσεων της διοίκησης του οργανισμού

Για τη διαμόρφωση εν τέλει της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση του οργανισμού, αφού έχει λάβει υπόψη τα πιο πάνω πάγια και ανελαστικά δεδομένα, πρέπει να συμπεριλάβει και τα μεταβλητά δεδομένα του περιβάλλοντος ή της αγοράς, όπου κινείται ο οργανισμός. Από την άλλη όμως με γνώμονα τις διοικητικές αποφάσεις και επιχειρηματικές επιλογές για την ανάπτυξη και πρόδοό τους. Όλα τα προαναφερθέντα αποτελούν συνήθως, το περιεχόμενο του συστηματικού επιχειρησιακού προγραμματισμού, που πρέπει πρακτικά να τεκμηριώνεται στο καταρτισμένο και τηρούμενο επιχειρησιακό σχέδιο (business plan).

3.11 Δημιουργία μιας ισχυρής οργανωσιακή κουλτούρας

Το Ινστιτούτο Great Place to Work ερεύνησε και πρόσεξε ότι βασικός παράγοντας για την επιτυχία μιας κουλτούρας είναι οι αξίες και ότι *«οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα έχουν περισσότερες πιθανότητες να έχουν καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές»*. Η φιλοσοφία του Great Place to Work θεωρεί ότι ο αφρός των οργανισμών οφείλει να επικεντρώνεται στις αξίες. Οι αξίες δεν λειτουργούν μόνο ως ασπίδα προστασίας ενάντια στις κρίσεις που έχουν προκύψει και βλάπτουν τον οργανισμό, αλλά και ως προστασία για τους κινδύνους που υποβόσκουν. Τέλος η λειτουργία των ισχυρών αξιών ενισχύει την ανθεκτικότητα του οργανισμού. Οι καλύτεροι χώροι εργασίας παρέχουν δίνουν σημασία στις αξίες. Το 2014 έγινε έρευνα σε 100 οργανισμούς στον Ηνωμένο Βασίλειο με θέμα «Το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον». Στην πλειονότητα των οργανισμών υπερίσχυσε μια κυρίαρχη κουλτούρα. Το συμπέρασμα από την έρευνα είναι ότι ακόμη και εάν ένας καταξιωμένος οργανισμός δεν έχει καταγράψει επίσημα αξίες, είναι σχεδόν βέβαια η ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας που θα δεικνύει πως γίνονται τα πράγματα. (Μαύρος, 2015).

Κεφάλαιο 4

Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η ανάγκη βελτίωσης της λειτουργίας ενός οργανισμού ωθεί την εκάστοτε διοίκηση να εκφράσει την πρωτοβουλία διάγνωσης της οργανωσιακής κουλτούρας με απώτερο σκοπό την αλλαγή. Αυτή η ανάγκη για αλλαγή πηγάζει από το άκουσμα των ραγδαίων εξελίξεων του δύσκολου και ανταγωνιστικού εξωτερικού περιβάλλοντος, λειτουργώντας ως σωσίβιο των οργανισμών. Δεν είναι κάτι εύκολο για να εφαρμοστεί αφού το κοκτέιλ των αλλαγών και της επικρατούσας κουλτούρας της κάθε επιχείρησης είναι πολυσύνδετο και δύσκολο εγχείρημα.

Το «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» ή Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) είναι το πιο αξιόπιστο, δίνοντας την ευκαιρία μέτρησης της προσδοκώμενης αλλαγής βάσει ποσοτικών δεικτών. Χρησιμοποιείται ευρέως από πολλούς οργανισμούς αφού συνιστά ένα αξιόπιστο σύμμαχο για αυτούς (Cameron, 2004).

4.1 Έννοια της Αλλαγής

Επικρατεί μεγάλη αβεβαιότητα αφού σαν κινούμενη άμμος μεταβάλλεται το περιβάλλον των οργανισμών. Η παγκοσμιοποίηση, οι γεωπολιτικές εξελίξεις καθώς και η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη οδηγούν σε υψηλό ανταγωνισμό και στην διαχείριση πολλών κινδύνων, αλλά και στη δημιουργία ευκαιριών για είσοδο σε αναδυόμενες αγορές με λιγότερα εμπόδια. Η στενή παρακολούθηση των εξελίξεων και η προσαρμογή τάχιστα στα νέα δεδομένα αλλάζοντας στρατηγική είναι το αντίδοτο για την επιβίωση, την αντιμετώπιση του υψηλού ανταγωνισμού και της περαιτέρω εξέλιξης. Σημαντικό εύρημα των ερευνητών αποτελεί ότι η αλλαγή θεωρείται επιτακτικής ανάγκης για τους οργανισμούς. Δεν παραλείπεται να αναφερθεί ότι αρκετές προσπάθειες δεν έχουν θετική κατάληξη, ωστόσο είναι έντονο το ενδιαφέρον των οργανισμών αφού ασκώντας

αυτοκριτική μπορούν να αναγεννηθούν από τις στάχτες τους βρίσκοντας τρόπους αποδοτικής διαχείρισης της αλλαγής (Κασιούμη, 2017).

Για τον σχεδιασμό και υλοποίηση των αλλαγών σε ένα οργανισμό θα πρέπει να αναλάβουν μέλη του οργανισμού που είναι υπεύθυνοι για αυτά τα θέματα. Οι ηγέτες των αλλαγών είναι αυτοί οι οποίοι αντιλαμβάνονται την λανθασμένη πορεία της τρέχουσας κατάστασης και την ανάγκη για αλλαγή. Αναπτύσσουν το νέο όραμα, το διαδίδουν στα μέλη του οργανισμού με προτροπή άμεσης ανάγκης υλοποίησης του. Η αλυσίδα συνεχίζεται με τους υποστηρικτές των αλλαγών ακολουθώντας τους ηγέτες. Έγινε κατανοητή η ανάγκη για αλλαγή, αφομοιώνοντας το όραμα τους και προσπαθούν με την πειθώ να επηρεάσουν προς αυτή την κατεύθυνση και άλλους εργαζομένους. Επιπλέον προσπαθούν να εξεύρουν πόρους που θα υποβοηθήσουν την αλλαγή. Σημαντικός και μη εξαιρετέος κρίκος της αλυσίδας είναι τα μέλη που θα υλοποιήσουν τις αλλαγές, οι εκτελεστές, οι οποίοι θα πράξουν τα δέοντα για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αλλαγής. Ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας είναι οι αποδέκτες των αλλαγών. Η γρήγορη και ολιστική υιοθέτηση των επιδιωκόμενων αλλαγών και η προσαρμογή στα καινούργια δεδομένα με ομαλότητα δίνει στο οργανισμό την ευκαιρία να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Κασιούμη, 2017). Είναι ηλίου φαινότορο ότι η αλλαγή αφορά ολόκληρο τον οργανισμό γιατί ακόμα και αν γίνει σε ένα τμήμα, πιθανότατα να επηρεάσει και τα υπόλοιπα.

4.2 Κατευθυντήριες γραμμές για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας

Η αλλαγή, αλλά και η διαδικασία αλλαγής μπορεί να είναι αποκαρδιωτικές έχοντας επιπτώσεις και παράπλευρες απώλειες όταν ένας οργανισμός δεν διαθέτει την απαραίτητη κουλτούρα που θέλει και απαιτείτε για την επίτευξη των στόχων του. Η αλλαγή νοοτροπίας μπορεί να είναι αναγκαία για αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων βελτιώνοντας τα γενόμενα μέσα στον οργανισμό, επαναπροσδιορίζοντας τους στόχους του, την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πελάτες, καθώς και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων του οργανισμού. Η αλλαγή νοοτροπίας επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον και τους ανταγωνιστές του από τις τεχνολογικές αλλαγές, το μέγεθος και τη φύση των εργαζομένων, καθώς και από την ιστορία και τη διοίκηση του οργανισμού.

Πριν από μια πρωτοβουλία της διοίκησης για αλλαγή, είναι αναγκαία η εκτίμηση των αναγκών για να εντοπιστούν και να κατανοηθεί η σημερινή οργανωσιακή κουλτούρα. Οι έρευνες, οι συνεντεύξεις, οι ομάδες εστίασης, οι έρευνες πελατών, οι στοχευμένες εσωτερικές έρευνες και η παρατήρηση μπορούν να βοηθήσουν ώστε να εντοπιστούν όλες οι πτυχές και οι τομείς που επίκεινται αλλαγών. Ο οργανισμός με σαφήνεια και προσοχή θα πρέπει να εξετάσει τα αποτελέσματα, να προσδιορίσει την επιθυμητή κουλτούρα και στη συνέχεια να σχεδιάσει μια διαδικασία αλλαγής

Η δυνατότητα αλλαγής κουλτούρας στους οργανισμούς είναι πολύ σημαντική και αναπόφευκτη. Οι άνθρωποι συχνά αντιστέκονται στις αλλαγές και ως εκ τούτου, είναι καθήκον της διοίκησης να πείσει τους ανθρώπους, ότι το πιθανό κέρδος θα αντισταθμίσει τις όποιες απώλειες. Ο ίδιος ο οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως πολύτιμος, ως πηγή υπερηφάνειας κατά κάποιον τρόπο μοναδικό. Τα οργανωτικά μέλη αρχίζουν να αισθάνονται έναν ισχυρό δεσμό με την απόδοση που ξεπερνά υλικές απολαβές και αρχίζουν να ταυτίζονται με την οργάνωση και δημιουργούν ένα είδος συμμαχίας.

4.3 Διαδικασία της Αλλαγής

Όταν εντοπιστεί η ανάγκη για αλλαγή στη κουλτούρα του οργανισμού, θα πρέπει μέσα από τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας να αποφασιστεί σε ποια θα πρέπει να γίνουν αλλαγές. Η διαδικασία της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας υλοποιείται σε έξι στάδια (Κασιούμη, 2017):

- A. Συμφωνία με την υπάρχουσα κουλτούρα. Μετά μια λεπτομερέστατη συζήτηση για την υπάρχουσα κατάσταση στον οργανισμό, θα πρέπει να διενεργηθεί ένα ερωτηματολόγιο OCAI για την τρέχουσα κατάσταση με τα όποια αποτελέσματα να τύχουν γενικής αποδοχής από το σύνολο.
- B. Συμφωνία για την επιθυμητή κουλτούρα. Ακολούθως όλοι οι συμμετέχοντες θα συμπληρώσουν εκ νέου τα ερωτηματολόγια του OCAI σχετικά με το πως θα ήθελαν να είναι η κουλτούρα του οργανισμού με τα όποια αποτελέσματα να τύχουν γενικής αποδοχής από το σύνολο.

- Γ. Επιλογή των απαραίτητων αλλαγών. Εδώ γίνεται η επιλογή παραμέτρων που θα παραμείνουν ως έχει αλλά και παραμέτρων που χρήζουν αλλαγής ώστε να έχουμε ένα προσχέδιο που θα βοηθήσει στη μετέπειτα πορεία.
- Δ. Ταύτιση εργαζομένων με ιστορίες. Η διάδοση περιστατικών και γεγονότων που έλαβαν χώρα στον οργανισμό και τα οποία μπορούν να μεταλαμπαδεύσουν βασικές αξίες που θα περιέχει η νέα εκδοχή της κουλτούρας
- Ε. Στρατηγικό σχέδιο δράσης. Η οργάνωση με ξεκάθαρα βήματα του σχεδίου δράσης από την ομάδα. Η χρονική διάρκεια, τα βήματα και η συνέχεια στις φάσεις της διαδικασίας αλλαγής. Ο έλεγχος ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η επιβράβευση μετά από κάθε επιτυχημένη ολοκλήρωση αλλαγής. Η ετοιμότητα για την αντιμετώπιση αντιστάσεων στις αλλαγές μέσω της επικοινωνίας.
- ΣΤ. Ανάπτυξη σχεδίου εφαρμογής. Δημιουργία χρονοδιαγράμματος υλοποίησης της διαδικασίας των αλλαγών, συνυπολογίζοντας την μεγάλη δυσκολία που εμπερικλείεται σε αυτό το εγχείρημα. Η ανάπτυξη μηχανισμών υποβοήθησης των εργαζομένων να εγκλιματιστούν και να εξοικειωθούν στα νέα δεδομένα της κουλτούρας.

4.4 Αντίσταση στην Αλλαγή

Οποιαδήποτε αλλαγή στις βασικές γνώσεις του ατόμου, προκαλεί άγχος και ενεργοποιείται η άμυνα. Αν παρομοιάσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα με τις λειτουργίες ενός ανθρώπινου οργανισμού, θα δούμε ότι όπως ο ανθρώπινος οργανισμός θα αντιδράσει αμυνόμενος σε οποιαδήποτε αλλαγή, έτσι και οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης θα αντιδράσουν αμυνόμενοι σε οποιαδήποτε αλλαγή επηρεάσει το εργασιακή τους ρουτίνα (Κασιούμη, 2017). Η αντίσταση στην αλλαγή οφείλεται σε πολλούς λόγους και χωρίζεται σε ατομική και σε οργανωσιακή (Don Hellriegel, 2009).

Ο βασικός λόγος της ατομικής αντίστασης είναι οι αντιλήψεις. Η προσωπικότητα και οι απόψεις που κουβαλούν οι άνθρωποι δεν είναι καθόλου εύκολο να αλλαχθούν. Η συνήθεια, από την οποία πηγάζουν ασφάλεια, άνεση και οικειότητα είναι μεγάλος αριθμητής στον υπολογισμό της αντίστασης. Η μέθοδος της ανταλλαγής είναι αναγκαία για να θυσιαστεί κάποιος μέρος αυτής της ασφάλειας. Επιπρόσθετα υπάρχουν και άλλοι κίνδυνοι που υποβοηθούν την αντίσταση. Η αλλαγή μιας κατάστασης που ξεβोलεύει κάποιους. Ο φόβος για το άγνωστο και η αβεβαιότητα που διακατέχει τους

εργαζόμενους. Ένας βραχνάς είναι και οι οικονομικοί λόγοι, (π.χ. περικοπές μισθών, αποζημιώσεων, επιδομάτων και παροχών).

Ο άνθρωπος έχει φυσικούς μηχανισμούς αντίστασης προς στις αλλαγές, δύσκολα δέχεται κάτι που είναι πολύ εχτός από τα νερά του. Πιο ειδικά οι σημαντικότερες αιτίες αντίστασης στην αλλαγή είναι το ατομικό συμφέρον, η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι παρεξηγήσεις και παρερμηνείες, η πληθώρα απόψεων για τα πιθανά πλεονεκτήματα της αλλαγής που οδηγούν σε σύγχυση που οφείλονται στην προϊστορία, σε συναισθηματικούς λόγους και στις ελλιπείς πληροφορίες ή την παραπληροφόρηση που έχουν στη διάθεση τους (Κασιούμη, 2017).

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αποβεί μοιραία για ένα οργανισμό αφού μπορεί να αποδειχτεί πολύ ισχυρή, γι' αυτό πάντα πρέπει να προσμετράτε και να αντιμετωπίζεται καίρια μόλις εντοπιστεί ενώ συνάμα πρέπει να εξετάζονται ενδελεχώς τα βαθύτερα αίτια. Μπορεί να βρεθεί κάποια σωστή βάση σε αυτούς τους προβληματισμούς που οδήγησαν στην αντίσταση και συνυπολογίζοντας την να έχουμε αναπροσαρμογή της πρότασης αλλαγής (Κασιούμη, 2017).

4.5 Αντιμετώπιση της Αντίστασης στην Αλλαγή

Η διοίκηση πρέπει να κρίνει και να δρα ανά περίπτωση για να αντιμετωπίσει τις όποιες αντιστάσεις. Η διοίκηση δεν έχει πάντα επίγνωση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που έχουν οι μέθοδοι που υιοθετεί (Κασιούμη, 2017).

Η επικοινωνία και η συνεχείς εκπαίδευση από εκπαιδευμένα άτομα είναι τα εργαλεία και πρόληψης αλλά και αντιμετώπισης τέτοιων καταστάσεων αφού συμβάλουν στο να γίνει καλύτερη κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή και να αντιμετωπιστεί ο φόβος και η ανασφάλεια. Ένα όπλο στη φαρέτρα των προϊστάμενων είναι η επιβράβευση (π.χ. εκπαιδεύσεις, άδειες, συναισθηματική υποστήριξη) υφιστάμενων που έχουν υψηλή απόδοση κατά τη διαδικασία αλλαγής. Έτσι οι επιμελείς εργαζόμενοι θα τύχουν αναγνώρισης, και θα είναι παράδειγμα προς μίμηση. Η διαπραγμάτευση με τους «αρνητές», με προσφορά κινήτρων ώστε να αντισταθμίσουν σε κάποιο βαθμό το όποιο πλήγμα δεχτούν από τις επερχόμενες αλλαγές (Κασιούμη, 2017).

Κεφάλαιο 5

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ικανοποίηση Εργαζομένων

Μέσω μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας ενισχύεται η δέσμευση των εργαζομένων δίνοντάς τους τα απαραίτητα κίνητρα για να έχουν αυξημένη απόδοση. Όταν η κουλτούρα των εργαζομένων προσμοιάζει σε μεγάλο βαθμό με την κουλτούρα του οργανισμού έχουμε καλύτερα αποτέλεσμα. Όπως ένας ποδοσφαιριστής προσπαθεί να τα δώσει όλα μέσα στο γήπεδο για την επίτευξη των στόχων της ομάδας του, παρομοίως και ο εργαζόμενος.

Η διαδικασία επιλογής νέων εργαζομένων από έναν οργανισμό είναι πολύ σημαντική. Ικανοποιείται η φράση «είμαστε οι επιλογές μας». Θα πρέπει να επιλέγονται αυτοί που η ατομική τους κουλτούρα είναι συμβατή με κουλτούρα του οργανισμού. Επίσης, άτομα που αν και η κουλτούρα τους δεν είναι τόσο συμβατή με αυτή του οργανισμού, ενδέχεται να είναι ικανοί και διατεθειμένοι να «προσηλυτιστούν» και να «μεταλάβουν» τις αξίες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού. Καταληκτικά, στόχος κατά την επιλογή πρέπει να αποτελεί η ευκολία αρμονικής ένταξης στην κουλτούρα του οργανισμού. Βλέποντας το θέμα και με άλλη ματιά υπάρχει και η αυξημένη πιθανότητα οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι αφού δεν θα έχουν να αλλάξουν πολλά όσον αφορά την ατομική τους κουλτούρα.

Οι παλαιότεροι εκπαιδεύουν το νέο μέλος του οργανισμού, μεταλαμπαδεύοντας την κουλτούρα του οργανισμού, ενώ από την άλλη αυτός προσπαθεί να αποκρυπτογραφήσει τον τρόπο λειτουργίας και τον κώδικα συμπεριφοράς τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κουλτούρα λειτουργεί ως ένα είδος κοινωνικού ελέγχου στους νέους υπαλλήλους και βάση για τη χειραγώγηση τους όσον αφορά τον τρόπο σκέψης, αίσθησης και δράσης.

Οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό έχουν τη γνώση και τη σοφία για το πως πρέπει να γίνονται τα πράγματα. Πότε να αναλάβουν μια πρωτοβουλία και πως να συνεργάζονται και με ποιους για την διεκπεραίωση μιας εργασίας με γνώμονα την επίτευξη των

στόχων του οργανισμού. Αυτές η συνέργεια και η ομαδικότητα που διακατέχει το προσωπικό δημιουργούν ένα καθεστώς που εύκολα ευδοκίμει η αυτοπειθαρχία. Αυτό εστί και ποιότητα άλλωστε. Να κάνει κανείς την δουλειά σωστά όταν κανείς δεν βλέπει. Αυτό εστί ποιότητα άλλωστε. Έτσι μειώνεται το κόστος της διοίκησης από τυχόν σπατάλη κονδυλίων για την δημιουργία συστημάτων ελέγχου, ενώ την ίδια στιγμή οι προϊστάμενοι αυξάνουν την ποιότητα στην δουλειά τους συγκεντρώνοντας όλες τις δυνάμεις τους σε πιο εποικοδομητικές εργασίες χωρίς να είναι αναγκαία συνεχώς η εποπτεία (Κασιούμη, 2017).

Κεφάλαιο 6

Ποσοτική μέθοδος και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Μια διοίκηση γνωρίζοντας την κουλτούρα της και τι πρέπει να κάνει με αυτή ουσιαστικά βάζει στο οπλοστάσιό της ένα όπλο εξέχουσας σημασίας για να μπορεί να ασκεί χρηστή διοίκηση. Η αξιοποίηση και η σωστή διαχείριση της κουλτούρας ως ένα από τα σημαντικότερα συστατικά ενός οργανισμού μπορεί να σπρώξει τον οργανισμό προς τα θετικά αποτελέσματα. Ακολούθως θα θιχτεί το θέμα της ποσοτικής μεθόδου και πως αυτή βοηθά στον εντοπισμό όσο πιο εύστοχα γίνεται τη οργανωσιακής κουλτούρας. Έπειτα θα μελετηθεί ο τρόπος λειτουργίας και η μέθοδος μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω του Ερωτηματολογίου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI).

6.1 Ποιοτικά και Ποσοτικά Μοντέλα Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Οι οργανωσιακή κουλτούρα μετριέται και αναλύεται με ποιοτικές και με ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης. Κατά την επιλογή του θέματος του κάθε ερευνητής επιλέγει την καταλληλότερη μέθοδο που θα τον οδηγήσει όσο πιο κοντά γίνεται στα επιθυμητά αποτελέσματα βάση των στόχων που έχει διατυπώσει προηγουμένως.

Αρχικά οι ποιοτικές μέθοδοι προσεγγίζουν με μια πιο θεωρητική όψη την κουλτούρα. Γίνεται εντοπισμός συγκεκριμένων γνωρισμάτων κάθε φορά, οδηγώντας σε πιο ελεγχόμενα και πιο ακριβείς συμπεράσματα τα οποία όμως υστερούν πρακτικά. Οι συνεντεύξεις κυρίως είναι η πηγή των δεδομένων. Τα αποτελέσματα των ποιοτικών μεθόδων μπορούν να υποβοηθήσουν στην υλοποίηση αλλαγών μόνο στον οργανισμό στόχο.

Οι ποσοτικές μέθοδοι προσπαθούν αντιπαραβάλουν μια πιο αντικειμενική και ουσιαστική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας. Με ένα πιο πρακτικό μοντέλο και μέσω των ειδικά καταρτισμένων ερωτηματολογίων προσπαθούν να εξάγουν

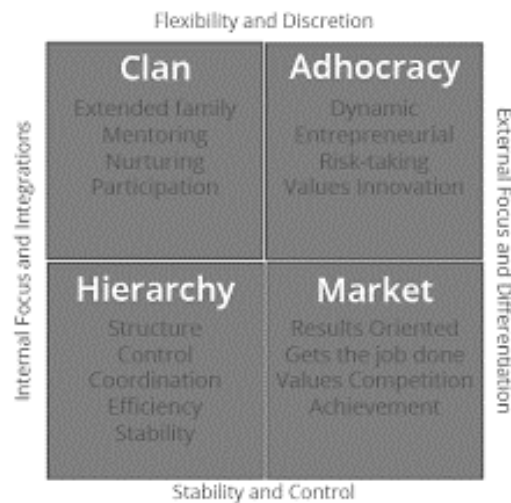
συμπεράσματα τα οποία θα είναι πρακτικά υλοποιήσιμα και αξιοποιήσιμα από την διοίκηση με την σχεδίαση στρατηγικής με στόχο την επίτευξη στόχων με συνεπακόλουθη τη συνολική επιτυχία του οργανισμού. Η συλλογή στοιχείων γίνεται μέσω ερωτηματολογίων. Με την χρήση πανομοιότυπου τύπου ερωτηματολογίου, μπορούν να συγκρίνουν οργανισμούς μεταξύ τους, καθώς και να λάβουν γνώση για την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων του οργανισμού.

Το «The Organizational Culture Assessment Instrument» (OCAI) είναι εύχρηστο και μπορεί να συμπληρωθεί από όλους τους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία σε αρκετές έρευνες, οι οποίες έχουν διεξαχθεί σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους, σε διάφορες περιοχές διαφορετικού μεγέθους και διαφορετικών αναγκών και απαιτήσεων από το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον τους (ΚΟΥΛΟΥΡΗ, 2018).

Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF)

Ο Campbell με την ομάδα του διενήργησαν μία έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και εντόπισαν 39 δείκτες, οι οποίοι μπορούσαν να προσδιορίσουν το βαθμό αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Ακολουθώντας με την βοήθεια της στατιστικής εξετάστηκαν και ομαδοποιήθηκαν αυτοί οι δείκτες, αφού ο μεγάλος αριθμός αποτελούσε τροχοπέδη και καθιστούσε δύσκολη τη λειτουργικότητα τους. Τα αποτελέσματα αυτά συνέθεσαν το σημείο εκκίνησης της επόμενης έρευνας όπου έδειξε την ύπαρξη δύο διαστάσεων (Κασιούμη, 2017).

Αναφορικά με τη πρώτη διάσταση γίνεται διαχωρισμός των δεικτών αποτελεσματικότητας σε δύο κατηγορίες βάση του στοιχείου της ευελιξίας. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους δείκτες που είναι συνδεδεμένοι σε μεγάλο βαθμό με την ευελιξία. Η δεύτερη κατηγορία εμπεριέχει δείκτες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τη σταθερότητα και τον έλεγχο. Η δεύτερη διάσταση διαχωρίζει πάλι τους δείκτες σε δύο κατηγορίες με σημείο εκκίνησης τον επιχειρηματικό προσανατολισμό. Η πρώτη κατηγορία εμπεριέχει δείκτες που έχουν να κάνουν με την συνοχή. Η δεύτερη κατηγορία εμπεριέχει δείκτες που αντικατοπτρίζουν τον εξωτερικό προσανατολισμό, τη διαφοροποίηση και τον ανταγωνισμό. Υπάρχουν συνολικά τέσσερις κατηγορίες δεικτών αποτελεσματικότητας όπως φαίνονται και στο Σχήμα 3 ακολούθως.



Σχήμα 3. Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF) *Πηγή:* (The Four Types of Organizational Culture, 2021)

Κάθε πεδίο από τα 4 περιέχει ξεκάθαρους δείκτες αποτελεσματικότητας, που αναλογεί σε συγκεκριμένες κουλτούρες. Ο κάθετος άξονας δεικνύει τη διάσταση της ευελιξίας ενώ ο οριζόντιος άξονας τη διάσταση του επιχειρησιακού προσανατολισμού. Με αυτό το τρόπο δημιουργούνται οι τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.

Έχει γίνει δοκιμή για τον εντοπισμό της οργανωσιακής κουλτούρας σε χιλιάδες οργανισμούς (Cameron, 2004). Στην πλειονότητα των οργανισμών εντοπίστηκε ότι υπάρχει ένας τύπος οργανωσιακής κουλτούρας. Ενώ σε μικρό ποσοστό οργανισμών δεν μπόρεσε να υπάρχει ένας κυρίαρχος τύπος κουλτούρας. Ακολούθως παρουσιάζονται οι τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας (Κασιούμη, 2017).

Κουλτούρα Οικειότητας:

Η οικειότητα είναι πανάκια μεταξύ των εργαζομένων υποβοηθούμενη από τις κοινές αξίες και στόχους. Ο ηγέτης γίνεται μέντορας, το ψηλό ηθικό και συμμετοχικότητα ισχυροποιεί την κουλτούρα με αποτέλεσμα την αύξηση της αφοσίωσης προς τον οργανισμό. Το ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα χαρίσματα των εργαζομένων είναι ουσιαστικό. Γνωρίσματά της ο εσωτερικός επιχειρησιακός προσανατολισμός και μεγάλος βαθμός ευελιξίας.

Κουλτούρα Ιεραρχίας:

Οι σχέσεις τυπικές Η εσωστρέφεια στα καλύτερά της. Αποφεύγονται οι αλλαγές. Ο έλεγχος κανόνων και διαδικασιών και η μείωση του κόστους αποτελούν προτεραιότητες για να διασφαλίζεται η σταθερή απόδοση του οργανισμού

Κουλτούρα Αγοράς:

Ο ανταγωνισμός και η φιλοδοξία στα καλύτερά τους. Επαγγελματική στοχοπροσήλωση που να συνδυάζεται με τους προσωπικούς στόχους. Ανταγωνιστικοί και απαιτητικοί διευθυντές προς τους υφιστάμενούς τους. Υπάρχει προσήλωση προς στο εξωτερικό περιβάλλον και χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και έλεγχο. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς είναι όρος αδιαπραγμάτευτος με ταυτόχρονη απόκτηση ηγετικής θέσης στον κλάδο.

Κουλτούρα Καινοτομίας:

Η πρωτοβουλία και η δημιουργικότητα περιγράφουν συνοπτικά την καινοτομία. Η ευελιξία είναι αναπόσπαστο στοιχείο ως προς την αποτελεσματική προσαρμογή. Το μέλλον του οργανισμού διαγράφεται από την καινοτομία.

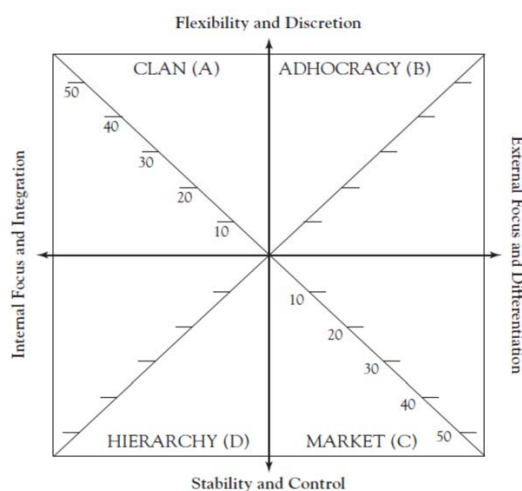
6.2 Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI)

Το ερωτηματολόγιο αυτό εντοπίζει την τρέχουσα και την επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι απλό στη χρήση του και γρήγορο στη συμπλήρωση και προσπαθεί να εντοπίσει και να προσδιορίσει την κουλτούρα του οργανισμού μέσα από έξι βασικές της παραμέτρους:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού
2. Το χαρακτήρα της ηγεσίας του οργανισμού
3. Τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού
4. Το συνδετικό ιστό της επιχείρησης
5. Το στρατηγικό προσανατολισμό
6. Τα κριτήρια επιτυχίας

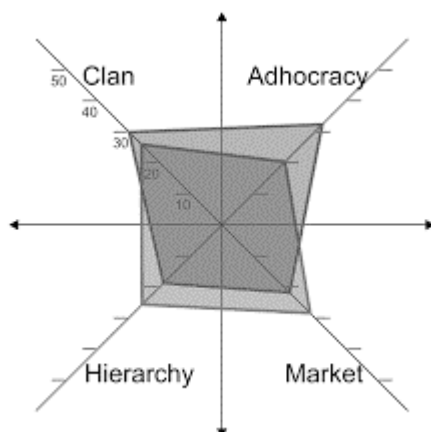
Ουσιαστικά πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο έξι δηλώσεων που εντοπίζει την τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα και μετά ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει το ίδιο ερωτηματολόγιο για την εντοπισμό της επιθυμητής κατάστασης. Σε κάθε ερώτηση, ο ερωτώμενος πρέπει να επιλέξει τι ισχύει περισσότερο. Η κάθε εναλλακτική απάντηση αντικατοπτρίζει και ένα τύπο οργανωσιακής κουλτούρας.

Αφού συλλεχθούν τα ερωτηματολόγια γίνεται επεξεργασία και ενδελεχής εξέταση. Ακολούθως τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και σχολιάζονται. Στη συνέχεια, απεικονίζουμε τα αποτελέσματα στο διάγραμμα CVF.



Διάγραμμα 1. Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας σύμφωνα με το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF) Πηγή: (Κασιούμη, 2017).

Οι τέσσερις κουκκίδες που υποδηλώνουν τον μέσο όρο σκοραρίσματος ανά τύπο κουλτούρα δημιουργώντας ένα ασύμμετρο τετράπλευρο που απεικονίζει την τρέχουσα κουλτούρα του οργανισμού-στόχου. Ακολουθώντας την ίδια διαδικασία για τον εντοπισμό της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας, προκύπτει ένα ακόμα σχήμα, το οποίο μπορούμε να απεικονίσουμε στο ίδιο διάγραμμα με διακεκομμένη γραμμή (βλ. Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2. Προφίλ Τρέχουσας και Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας. Πηγή: (About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), 2021).

Βλέποντα στο ίδιο διάγραμμα τις απεικονίσεις των κουλτουρών είναι βοηθητικό στη σύγκριση, αφού αποσαφηνίζονται ευκολά οι συγκλίσεις και οι αποκλίσεις και αφετέρου εύκολα μπορεί να αντιληφθεί κάποιος προς ποια κατεύθυνση πρέπει να υιοθετηθούν αλλαγές. Αντίστοιχα για κάθε δήλωση από τις έξι μπορεί να πραγματοποιηθεί η ίδια διαδικασία.

Ο τύπος του ερωτηματολογίου είναι βοηθητικός αφού μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς εύκολα. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα εξαγωγής πληροφοριών και συμπερασμάτων για τη σχέση της κουλτούρας συγκεκριμένου οργανισμού με τις αντίστοιχες κουλτούρες άλλων οργανισμών του κλάδου. Ευκολά μπορεί να εντοπισθούν αυτοί οι παράμετροι της κουλτούρας που χρήζουν αλλαγής, ούτω σώστε ο οργανισμός να διαχειριστεί σωστά τις προκλήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, λειτουργώντας ως αφετηρία για να τεθούν και να επιτευχθούν οι στόχοι δια μέσου της δημιουργίας σχεδίου δράσης. Αποκρυπτογραφώντας τις βαθμολογίες στο διάγραμμα εύκολα καταλαβαίνει κανείς ότι όσο μεγαλύτερη η διαφορά της τρέχουσας από την επιθυμητή κουλτούρα, τόσο πιο υποχρεωτική είναι η ανάγκη για αλλαγή. Ενώ όσο μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει ένας τύπος κουλτούρας τόσο πιο κυρίαρχος είναι. Οργανισμοί με ισχυρή κυρίαρχη κουλτούρα είναι δύσκολο να αποδεχτούν και να ενσωματώσουν αλλαγές.

Κεφάλαιο 7

Μεθοδολογία Έρευνας

Σε αυτή το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση της μεταπτυχιακής διατριβής. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε μελέτης καθορίζουν την επιλογή διαφορετικών τύπων ερευνητικής μεθοδολογίας ή συνδυασμούς αυτών. Η επιλογή της μεθοδολογίας είναι πολύ σημαντικός παράγοντας αφού πρέπει να πληροί τις κατευθυντήριες γραμμές και να φέρει εις πέρας αξιόπιστα τους στόχους της κάθε έρευνας.

Βασικός και αδιαπραγμάτετος στόχος της έρευνας είναι ο υπολογισμός της τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σε ένα οργανισμό του τραπεζικού τομέα στη Κύπρο καθώς και η συσχέτιση και σύγκριση της με την επιθυμητή κουλτούρας όπως διασχηματίζεται από τους ερωτηθέντες. Η ανάλυση της διαφοράς στην βαθμολογία μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας αποτελεί την αφετηρία για την αποσαφήνιση των απαραίτητων αλλαγών που πρέπει να υιοθετηθούν από τη διοίκηση του οργανισμού ώστε να φτάσει στην επιθυμητή κουλτούρα, με απώτερο στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Επιμέρους στόχοι είναι ο εντοπισμός της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του οργανισμού και πιο συγκεκριμένα ο εντοπισμός ύπαρξης διαφορών σε σχέση με την θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι στο οργανισμό.

Το ερωτηματολόγιο που επιλέχθηκε για την διεκπεραίωση της έρευνας είναι το ποσοτικό εργαλείο που ακούει στο όνομα Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας γνωστό ως Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε γιατί μπορεί να εξασφαλιστεί δυνητικά η συμμετοχή όλων των εργαζομένων παρέχοντας ποσοτικά δεδομένα, είναι πρακτικό και μπορεί να δώσει αξιόπιστες πληροφορίες και άμεσα αποτελέσματα. Έχει το πλεονέκτημα ότι είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο όπου η εξαγωγή η επεξεργασία και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων να είναι παιχνίδι ενώ ταυτόχρονα εξαλείφεται η επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις του συμμετέχοντα στην έρευνα. Η σχηματική απεικόνιση διευκολύνει τη διαδικασία της συσχέτισης των δύο κουλτουρών.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με την ακόλουθη δομή. Αρχικά στο πρώτο μέρος οι ερωτηθέντες θα συμπληρώσουν τα δημογραφικά του στοιχεία. Τα αποτελέσματα αυτών θα χρησιμοποιηθούν και θα συσχετιστούν με τα υπόλοιπα αποτελέσματα της έρευνας. Ακολούθως, στο δεύτερο μέρος αρχικά διερευνάται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων συμπληρώνοντας 45 δηλώσεις με την βοήθεια της κλίμακας Likert. Με το επόμενο βήμα ξεκινά η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου OCAI μετρώντας την τρέχουσα κουλτούρα του τραπεζικού οργανισμού στη Κύπρο καθώς και την επιθυμητή. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν την κάθε μια από τις 24 δηλώσεις εις διπλούν χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα - 5=Συμφωνώ απόλυτα). Αυτή η αλλαγή μορφής θετικής απόκρισης από την συνηθισμένη μορφή του ερωτηματολογίου αξιολόγησης OCAI χρησιμοποιήθηκε για να φιλοξενήσει μια συνεχή μορφή δοκιμής έναντι της συνηθισμένης (Christian D Helfrich, 2007), (Kalliath, 1999).

7.1.Το δείγμα

Λόγω της παρουσίας του τραπεζικού οργανισμού σε όλη την επικράτεια της ελεύθερης Κύπρου αλλά και του αυξημένου αριθμού εργαζομένων σε αυτόν, το δείγμα βάσει του οποίου πραγματοποιήθηκε η μελέτη και ανάλυση των στοιχείων του οργανισμού προήλθε από την επαρχία Λευκωσίας. Συγκεκριμένα, συμμετείχαν 71 εργαζόμενοι διαφορετικού ιεραρχικού και μορφωτικού επιπέδου που εργάζονται στην επιχείρηση. Οι ερωτώμενοι αποτελούν το σύνολο του δείγματος που επιδιώκει να παρουσιάσει την εικόνα της τρέχουσας κουλτούρας του οργανισμού και την κουλτούρα που θα επιθυμούσαν να επικρατεί. Περιορισμοί στις έρευνες πάντα υπάρχουν. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον τραπεζικό οργανισμό περιορίστηκε εντός Λευκωσίας (οργανισμός υφίσταται σε ολόκληρη την Κύπρο) ενώ η έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας από την πλευρά του ερευνητή αποτέλεσαν μεγάλοι παρονομαστές στην διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος.

7.2 Διαδικασία της Έρευνας

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ Φεβρουαρίου και Μαρτίου του 2021 ενώ εξασφαλίστηκε το ανώνυμο των απαντήσεων. Συνολικά τα συμπληρωμένα ήταν 71 από τα 125 που έχουν δοθεί. Δηλαδή, το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 56.8%.

Για τη συλλογή των απαραίτητων για την έρευνα στοιχείων μοιράστηκαν ερωτηματολόγια με την μορφή «Google Forms» (προτιμήθηκε η ηλεκτρονική μέθοδος λόγω της πανδημίας) μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Αυτό ο τρόπος επιτάχυνε την διαδικασία συλλογής των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, ενώ η δυνατότητα εξαγωγής των αποτελεσμάτων στο MS Excel ήταν αρκετά βοηθητική αφού εύκολα μεταφέρθηκαν τα δεδομένα στην SPSS (Staikouras, 2019). Η συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου απαιτεί χρόνο γύρω στα 10 λεπτά. Υπάρχουν κατευθυντήριες οδηγίες για την ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ενώ αναφέρεται ότι θα διασφαλιστεί η ανωνυμία. Αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετοί συμμετέχοντες εξέφρασαν ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 2 μέρη. Αρχικά ο ερωτώμενος καλείται να συμπλήρωσει τα δημογραφικά του στοιχεία που περιλαμβάνει το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, τη προϋπηρεσία στον οργανισμό, το χρόνο στην ίδια θέση, τη θέση στο οργανισμό, την οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο μόρφωσης. Στο δεύτερο μέρος ο ερωτώμενος συμπληρώνει 45 δηλώσεις που αφορούν την εργασιακή του ικανοποίηση. Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου κάνουμε μια μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω του ερωτηματολογίου OCAI που μετράει την διαφορά μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής κουλτούρας.

7.3 Στατιστική ανάλυση

Η επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν πραγματοποιήθηκε στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκαν κυρίως εργαλεία της περιγραφικής στατιστικής και έγιναν συσχετίσεις διάφορων μεταβλητών. Έγινε ανάλυση αξιοπιστίας των μεταβλητών του ερωτηματολογίου με βάση το Cronbach's alpha. Αν η τιμή του είναι μεγαλύτερη από 0.7 η αξιοπιστία είναι ικανοποιητική. Οι ποσοτικές μεταβλητές περιεγράφηκαν με την βοήθεια των μέσων τιμών και των τυπικών αποκλίσεων. Οι απόλυτες (N) και οι σχετικές (%) συχνότητες χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των ποιοτικών μεταβλητών. Έγινε σύγκριση και συσχέτιση ποσοτικών μεταβλητών και το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0.05 (5%).

7.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Παρατίθενται διαγράμματα και πίνακες διαφόρων μορφών που ακολουθούνται από σχόλια και συμπεράσματα. Η ανάλυση των στοιχείων ξεκινά από την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος με την παράθεση πινάκων και διαγραμμάτων. Ακολούθως, περισσότεροι πίνακες εμφανίζουν τις μέσες τιμές των βαθμολογιών που έδωσαν οι ερωτώμενοι στις δηλώσεις για την καταγραφή επικρατούσας και επιθυμητής κουλτούρας, αλλά και τις ποσοστιαίες μεταβολές μεταξύ τους. Η μελέτη ολοκληρώνεται με τη συνοπτική καταγραφή των συμπερασμάτων που προέκυψαν από αυτή την έρευνα.

Κεφάλαιο 8

Σχολιασμός Αποτελεσμάτων

8.1 Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία ενός ερευνητικού εργαλείου είναι εξέχουσας σημασίας για την εξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων. Δηλαδή η αξιοπιστία δίνει τη δυνατότητα σε περίπτωση επανάληψης του ερωτηματολογίου να υπάρχουν οι ίδιες απαντήσεις που να οδηγούν στο ίδιο αποτέλεσμα. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha έχει τιμή 0.964 που αποτελεί αρκετά υψηλή τιμή με συνέπεια να θεωρείται έτσι πολύ ικανοποιητική η αξιοπιστία.

8.2 Μέρος Α' - Δημογραφικά στοιχεία

Το 95.8% των συμμετεχόντων να ανήκουν στις ηλικίες 26-55 με τους περισσότερους από αυτούς στην ομάδα 26-35. Το 66.2% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες. Όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων του δείγματος το 95.8% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι κολλεγίου τουλάχιστον. Η μέση προϋπηρεσία των συμμετεχόντων είναι τα 6 έτη. Σε σχέση με τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα στην ιεραρχία του οργανισμού το 69% των συμμετεχόντων ήταν υπάλληλοι. Βάσει των στοιχείων αυτών θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι στον οργανισμό υπάρχει η κάθετη ιεραρχική δομή με τη μεγαλύτερη μάζα των εργαζομένων να ανήκει στις κατώτατες ιεραρχικές βαθμίδες. Το 49.3% των ερωτηθέντων έχουν πάνω από 10 χρόνια προϋπηρεσία. Σε ό,τι αφορά τα έτη που βρίσκονται οι εργαζόμενοι του δείγματος στην παρούσα θέση εργασίας, προκύπτει, σύμφωνα με τα στοιχεία, ότι το 53,5% του δείγματος απασχολείται στην ίδια θέση εργασίας πάνω από 5 έτη. Το γεγονός αυτό μπορεί να έχει 2 όψεις. Από τη μία πλευρά οι εργαζόμενοι που κατέχουν μια θέση εργασίας για πολλά έτη αποκτούν μεγάλη εμπειρία και αναπτύσσουν τις ικανότητες στο μέγιστο που απαιτείται για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας τους. Από την άλλη, αυτή η στασιμότητα μπορεί να επιφέρει αδιαφορία στον εργαζόμενο, μηχανική εκτέλεση της εργασίας του και έλλειψη γνώσης ενός φάσματος εργασιών που εμπíπτουν στα τυπικά του προσόντα και ικανότητες. Το 63.4 % των ερωτηθέντων είναι

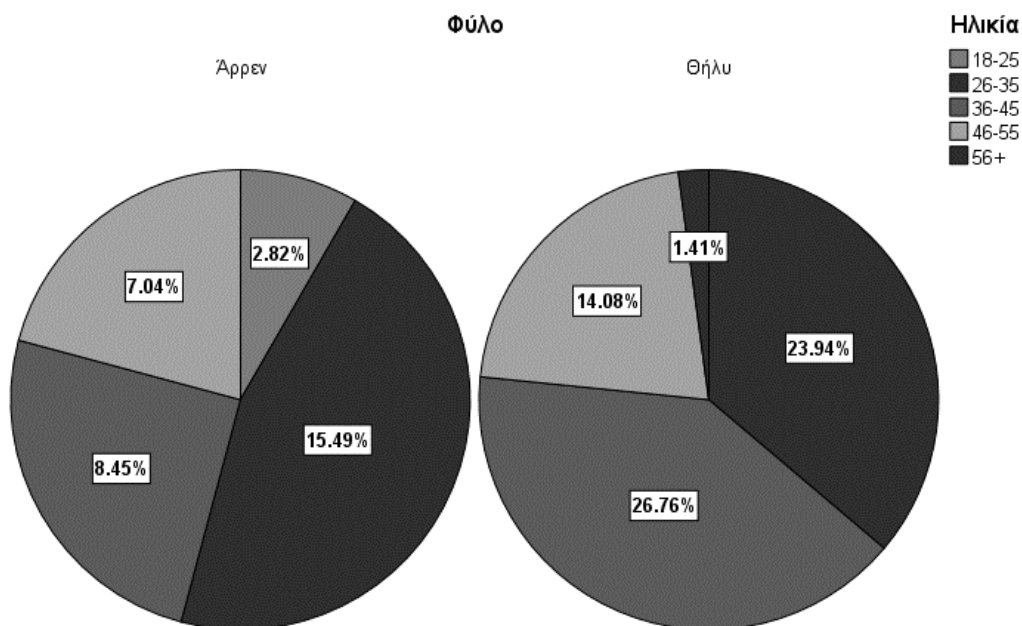
παντρεμένοι. Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται αναλυτικότερα τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα (βλ. Πίνακα 1).

Ο έλεγχος του χ^2 μεταξύ όλων των δημογραφικών χαρακτηριστικών έγινε και όπως περιμέναμε άλλωστε υπήρχε στατιστική διαφορά όσον αφορά ηλικία και οικογενειακή κατάσταση, ηλικία και έτη στον οργανισμό, ηλικία και έτη στην παρούσα θέση, οικογενειακή κατάσταση και έτη στον οργανισμό, και έτη στο οργανισμό με τα έτη στην παρούσα θέση.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
Φύλο	Άντρες	24	33.8
	Γυναίκες	47	66.2
Ηλικία	18-25	2	2.8
	26-35	28	39.4
	36-45	25	35.2
	46-55	15	21.1
	56+	1	1.4
	Επίπεδο μόρφωσης	Απόφοιτος/η λυκείου	3
	Δίπλωμα κολλεγίου	15	21.1
	Πτυχίο Πανεπιστημίου	30	42.3
	Μεταπτυχιακό	20	28.2
	Διδακτορικό	3	4.2
Χρόνια εργασίας στον οργανισμό	Λιγότερο από 1	4	5.6
	1-5	19	26.8
	6-10	13	18.3
	11-20	20	28.2
	21+	15	21.1
Οικογενειακή κατάσταση	Ελεύθερος/η	18	25.4
	Παντρεμένος/η	45	63.4
	Διαζευγμένος/η	1	1.4
	Συγκατοίκηση	7	9.9
Θέση στον οργανισμό	Γενικός Διευθυντής	2	2.8
	Διευθυντής	5	7
	Προϊστάμενος ομάδας	15	21.1
	Υπάλληλος	49	69
Έτη στη παρούσα θέση	Λιγότερο από 1	4	5.6
	1-5	29	40.9
	6-10	20	28.2
	11-20	14	19.7
	21+	4	5.6

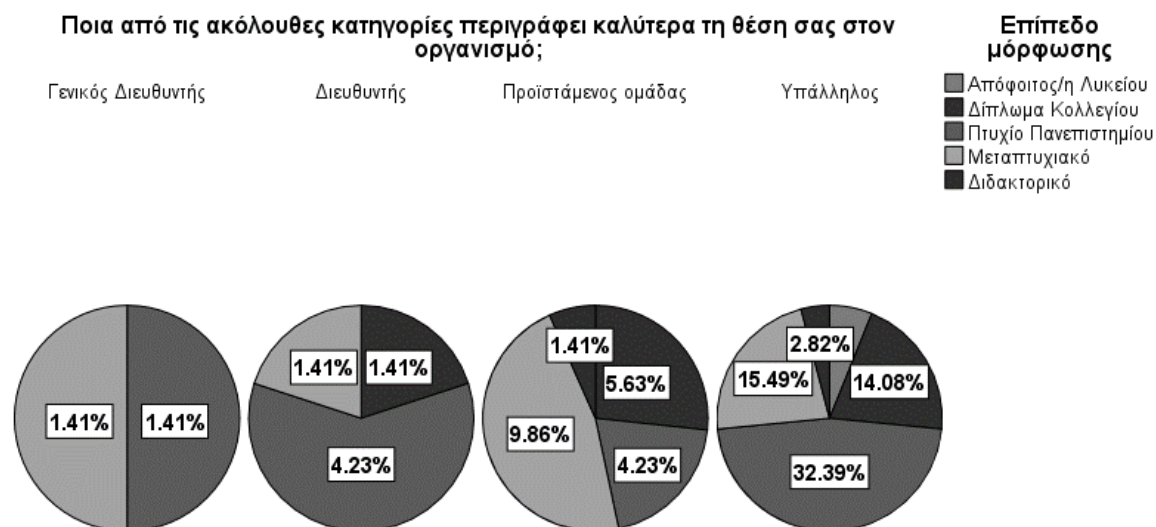
Πίνακας 1. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου – Δημογραφικά στοιχεία

Ακολουθούν διαγράμματα με βάση την βαρύτητα των αποτελεσμάτων και των στόχων της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.



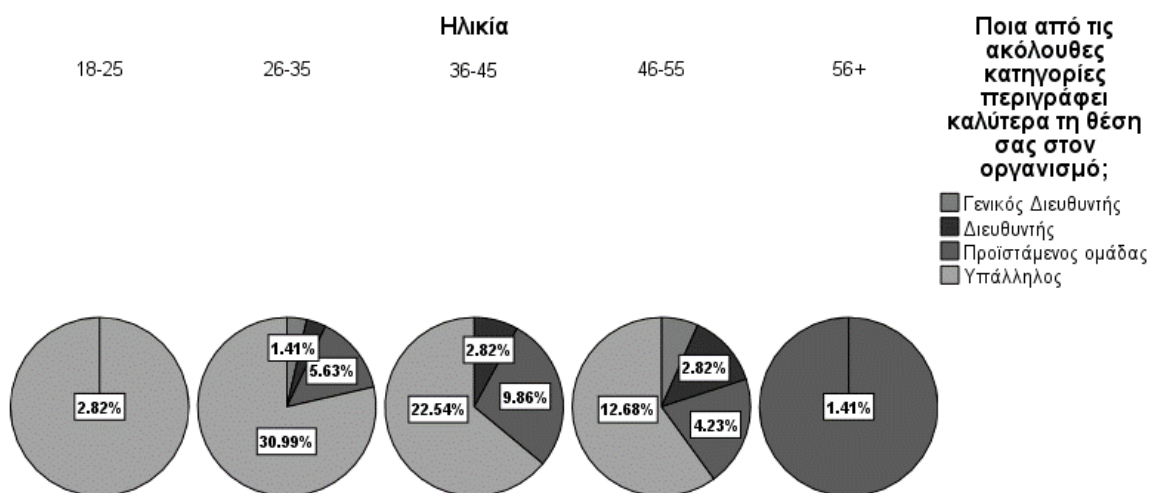
Διάγραμμα 3. Ηλικία και Φύλο

Όπως φαίνεται άλλωστε και από το διάγραμμα πιο πάνω δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη διασπορά της ηλικίας σε σχέση με το φύλο.



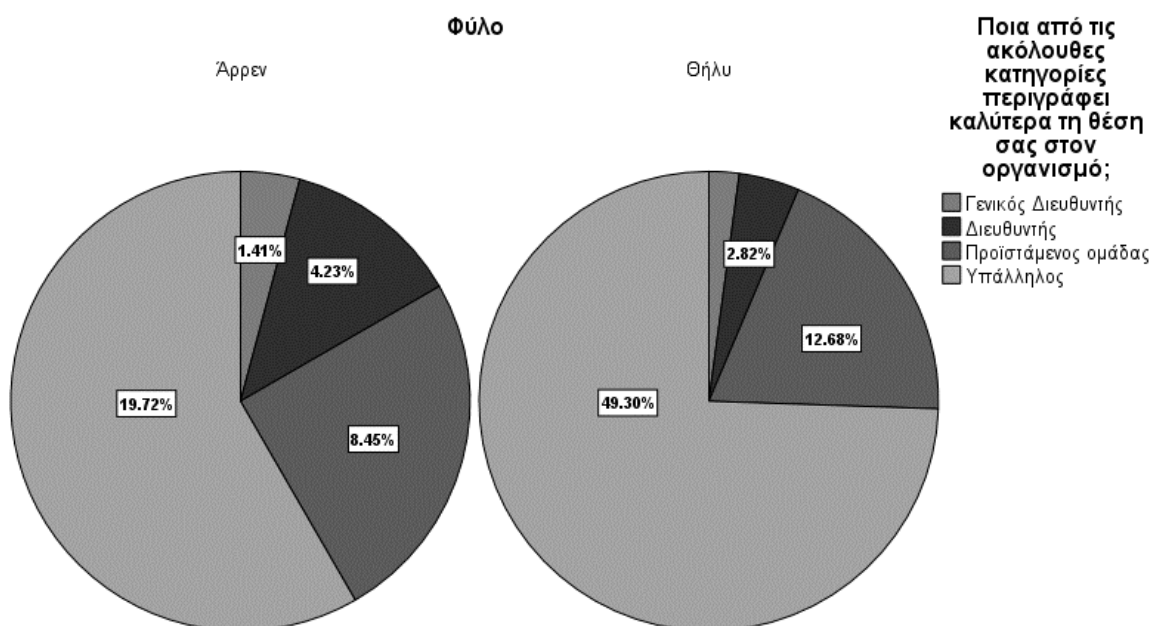
Διάγραμμα 4. Επίπεδο μόρφωσης και Θέση στον οργανισμό

Ενώ θα περιμέναμε να υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου μόρφωσης και θέσης στον οργανισμό, εντούτοις δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά αφού για παράδειγμα βλέπουμε απόφοιτο κολλεγίου να βρίσκεται σε διευθυντική θέση.



Διάγραμμα 5. Ηλικία και Θέση στον οργανισμό

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($p < 0.001$) ανάμεσα σε ηλικία και θέση που κατέχει κάποιος στο οργανισμό. Όσο μεγαλύτερος είναι κάποιος τόσο μεγαλώνει η πιθανότητα του εργαζόμενου να βρίσκεται σε ψηλότερη θέση.



Διάγραμμα 6. Θέση στον οργανισμό και Φύλο

Δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια στατιστικώς σημαντική διαφορά όσον αφορά την κατανομή του φύλου και τη θέση στο οργανισμό. Όπως φαίνεται και πιο πάνω γραφικά περισσότεροι από τους μισούς άντρες και γυναίκες βρίσκονται σε θέση πρώτης γραμμής.

8.3 Μέρος B1 – Εργασιακή Ικανοποίηση

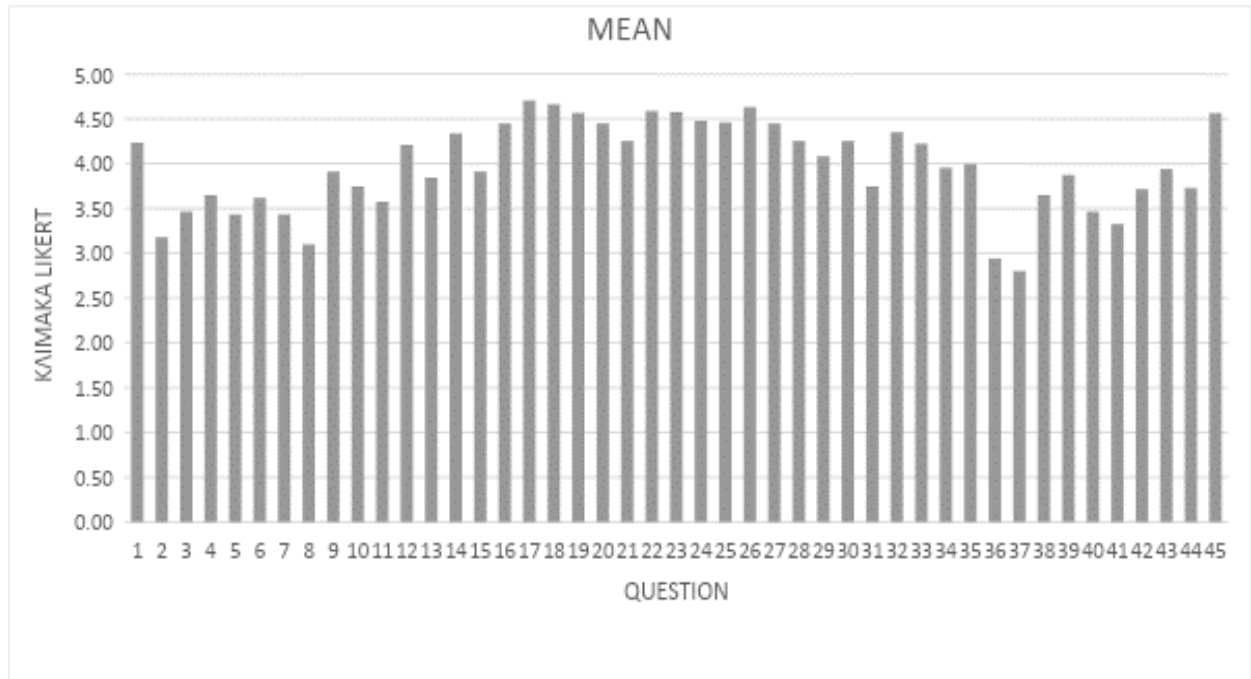
Αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις και έχει σκοπό να καταγράψει την εργασιακή ικανοποίηση και την κουλτούρα του οργανισμού. Έγινε χρήση της κλίμακας Likert (από 1 = διαφωνώ απόλυτα έως 5 = συμφωνώ απόλυτα). Μετρήθηκε ο μέσος όρος του πλήθους των απαντήσεων και στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα. Όταν η μέση τιμή είναι πάνω από 4 θεωρείται ικανοποιητική για τον οργανισμό. 21 ερωτήσεις με μέση βαθμολογία απαντήσεων πάνω από 4, με βαθμολογία μεταξύ 3 και 4 έχουμε 22 ερωτήσεις, ενώ με βαθμολογία κάτω από 3 έχουμε 2 ερωτήσεις.

	A/A	Σ	M/O	T.A
Γνωρίζω ξεκάθαρα το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.	1	71	4.24	.706
Στον οργανισμό διασφαλίζεται η ύπαρξη ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος	2	71	3.18	1.019
Στον οργανισμό δίνεται έμφαση και προτεραιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό	3	71	3.46	.842
Ο οργανισμός λειτουργεί με ήθος, ακεραιότητα και επαγγελματισμό	4	71	3.65	.943
Οι αποφάσεις της διεύθυνσης επικοινωνούνται και αιτιολογούνται επαρκώς	5	71	3.44	.922
Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τις απόψεις μου ελεύθερα	6	71	3.62	1.033
Έχω την ευκαιρία να εκφράσω τις απόψεις μου πριν ληφθεί μια απόφαση που με αφορά	7	71	3.44	.982
Τα κριτήρια που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια προαγωγών είναι αξιοκρατικά	8	71	3.10	1.197
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στον έλεγχο και στην σταθερότητα μέσων κανονισμών και διαδικασιών	9	71	3.92	.906
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ευελιξία και αλλαγή	10	71	3.75	.840
Τα στελέχη και οι διευθυντές λειτουργούν κυρίως ως μέντορες παρά ως αφεντικά	11	71	3.58	1.023
Ο οργανισμός φροντίζει πάντα για την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας	12	71	4.21	.909
Συναναστρέφομαι με συναδέλφους και εκτός εργασίας	13	71	3.85	1.142
Είμαι πρόθυμος/η να ανταποκριθώ σε εργασιακές αλλαγές ως αποτέλεσμα νέων συνθηκών	14	71	4.34	.653
Αισθάνομαι ανεξάρτητος/η να λειτουργήσω στην εργασία	15	71	3.92	.906
Αποδέχομαι διαφορετικές απόψεις και γνώμες άλλων συναδέλφων	16	71	4.45	.604

Δείχνω ενδιαφέρον και νοιάζομαι για τους συναδέλφους μου	17	71	4.70	.460
Εκτιμώ μία εργασία που μου προσφέρει δυνατότητες για προσωπική βελτίωση και εκμάθηση νέων πραγμάτων	18	71	4.66	.506
Επιθυμώ να αναλαμβάνω νέες ευθύνες και αρμοδιότητες	19	71	4.56	.554
Πιστεύω και συμμορφώνομαι με προθυμία στις διαδικασίες και στους κανόνες λειτουργίας του οργανισμού	20	71	4.45	.604
Εκπληρώνω τις εργασιακές μου υποχρεώσεις με ενθουσιασμό και πάθος	21	71	4.25	.769
Είμαι ανοιχτός/ή και δεκτικός σε νέες ιδέες	22	71	4.59	.599
Λαμβάνω υπόψη μου τη γνώμη και την εμπειρία των συναδέλφων στην καθημερινότητα της εργασίας	23	71	4.58	.525
Αισθάνομαι δημιουργικός/ή και μου αρέσει να σκέφτομαι νέους, καινοτόμους τρόπους για να κάνω αποτελεσματικότερα τη δουλειά μου	24	71	4.48	.734
Η καινοτομία είναι σημαντικό χαρακτηριστικό για τον οργανισμό	25	71	4.46	.790
Θεωρώ τον εαυτό μου έναν επιμελή και σκληρά εργαζόμενο/η υπάλληλο	26	71	4.63	.514
Η πιστή τήρηση των κανόνων λειτουργίας αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας στην επίτευξη στόχων	27	71	4.45	.752
Προσπαθώ να αντιμετωπίζω με αισιοδοξία και χιούμορ τις δύσκολες καταστάσεις	28	71	4.25	.751
Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά τον χρόνο μου	29	71	4.08	.874
Είμαι σίγουρος/η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου	30	71	4.25	.806
Στη δουλειά μου μπορώ να είμαι ανταγωνιστικός /ή	31	71	3.75	1.065
Ένα χαρακτηριστικό της εργασίας μου είναι ο ψηλός βαθμός οργάνωσης	32	71	4.35	.678
Υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	33	71	4.23	.721
Στην εργασία μου υπάρχει καθοδήγηση	34	71	3.96	.977
Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου	35	71	4.00	.793
Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής στον οργανισμό	36	71	2.94	1.218
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες προαγωγής	37	71	2.80	1.166
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου	38	71	3.65	.880
Συνολικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	39	71	3.87	.735
Ο οργανισμός στηρίζει την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής	40	71	3.46	.998
Το προσωπικό πληρώνεται με ένα ικανοποιητικό μισθολογικό πακέτο	41	71	3.32	.938
Θυσιάζω από τον προσωπικό μου χρόνο για την εκτέλεση μιας εργασίας	42	71	3.72	1.185
Αισθάνομαι ασφάλεια στην εργασία μου	43	71	3.94	.969

Επαινούμαι για την καλή μου απόδοση	44	71	3.73	.999
Είναι σημαντικό να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα	45	71	4.56	.649
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			3.97	0.84

Πίνακας 2. Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης



Διάγραμμα 7. Οι μέσοι των ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης (κλίμακα Likert)

Παρατηρούμε από τον πιο πάνω πίνακα ότι 22 από τις 45 ερωτήσεις είχαν βαθμολογηθεί με μέσο όρο πάνω από 4 στην κλίμακα Likert. Περίπου στις μισές ερωτήσεις οι ερωτηθέντες είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Σε 21 ερωτήσεις είχαν βαθμολογηθεί από 3-4. Από την συντριπτική πλειοψηφία των ερωτήσεων διαφαίνεται ότι οι πλείστοι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι. Αξιοσημείωτο σημείο είναι οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τις προαγωγές είχαν βαθμολογία κάτω από 3. Είναι κάτι που ο οργανισμός πρέπει να ενσκήψει και να αφουγκραστεί για να διαμορφώσει εκείνες τις συνθήκες που θα αποτρέψει τους εργαζόμενους να έχουν αυτή την αρνητική προδιάθεση όσον αφορά στο θέμα των προαγωγών.

Περνώντας στο επόμενο στάδιο θα γίνει σύγκριση των δημογραφικών στοιχείων και των ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης. Χρησιμοποιώντας τους στατιστικούς ελέγχους t-test και ANOVA (κατά περίπτωση) συγκρίθηκαν ερωτήσεις μεταξύ

δημογραφικών στοιχείων και των 45 ερωτήσεων για να δούμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Συγκρίσεις περιπτώσεων με τιμές p (p-values) κάτω από το επίπεδο σημαντικότητας που ορίστηκε στο 5% (0.05) καταγράφονται στους ακόλουθους πίνακες.

A/A	Ερώτηση	Ηλικία	Μέσος όρος	F	p-value
8	Τα κριτήρια που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια προαγωγών είναι αξιοκρατικά	18-25	3.00	2.895	0.029
		26-35	3.46		
		36-45	3.12		
		46-55	2.53		
		56+	1.00		
35	Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου	18-25	4.50	2.832	0.045
		26-35	4.18		
		36-45	4.04		
		46-55	3.60		
		56+	3.00		

Πίνακας 3. Ηλικία και ερωτήσεις εταιρικής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης

Βάση ηλικίας παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές με τις ερωτήσεις 8 και 35. Όπως διαφαίνεται, όσο μεγαλύτερος ηλικιακά είναι κάποιος τόσο λιγότερο ικανοποιημένος είναι από τους συνεργάτες του και ταυτόχρονα πιστεύει ότι τα κριτήρια που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια των προαγωγών δεν είναι και τα αξιοκρατικότερα.

A/A	Ερώτηση	Φύλο	Μέσος όρος	F	p-value
	Θυσιάζω από τον προσωπικό μου χρόνο για την εκτέλεση μιας εργασίας	Άρρεν	3.58	2.591	0.045
		Θήλυ	3.79		
43	Αισθάνομαι ασφάλεια στην εργασία μου	Άρρεν	4.13	2.897	0.028
		Θήλυ	3.85		

Πίνακας 4. Φύλο και ερωτήσεις εταιρικής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης

Όσον αφορά το φύλο βλέπουμε τις γυναίκες φαίνεται να θυσιάζουν περισσότερο προσωπικό χρόνο για την εκτέλεση μιας εργασίας από τους άντρες, ενώ οι άντρες φαίνεται από τις απαντήσεις τους να αισθάνονται περισσότερη ασφάλεια στην εργασία από τις γυναίκες.

A/A	Ερώτηση	Οικογενειακή κατάσταση	Μέσος όρος	F	p-value
26	Θεωρώ τον εαυτό μου έναν επιμελή και σκληρά εργαζόμενο/η υπάλληλο	Ελεύθερος/η	4.67	4.542	0.014
		Παντρεμένος/η	4.69		
		Διαζευγμένος/η	4.00		
		Συγκατοίκηση	4.29		
44	Επαινούμαι για την καλή μου απόδοση	Ελεύθερος/η	4.06	3.229	0.018
		Παντρεμένος/η	3.67		
		Διαζευγμένος/η	3.00		
		Συγκατοίκηση	3.43		
28	Προσπαθώ να αντιμετωπίζω με αισιοδοξία και χιούμορ τις δύσκολες καταστάσεις	Ελεύθερος/η	3.94	2.880	0.042
		Παντρεμένος/η	4.44		
		Διαζευγμένος/η	4.00		
		Συγκατοίκηση	3.86		

Πίνακας 5. Οικογενειακή κατάσταση και ερωτήσεις εταιρικής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης

Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικά διαφορές όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση. Αποκρυπτογραφώντας το πίνακα πιο πάνω οι διαζευγμένοι φαίνεται να θεωρούν τον εαυτό τους λιγότερο επιμελή και λιγότερο σκληρά εργαζόμενο από τους υπόλοιπους. Κατά τον ίδιο τρόπο πιστεύουν ότι επαινούνται λιγότερο για την καλή τους απόδοση. Οι παντρεμένοι, από την άλλη, φαίνεται ότι προσπαθούν περισσότερο να αντιμετωπίζουν με αισιοδοξία και χιούμορ τις δύσκολες καταστάσεις που μπορεί να υπάρξουν σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

A/A	Ερώτηση	Εκπαίδευση	Μέσος όρος	F	p-value
2	Στον οργανισμό διασφαλίζεται η ύπαρξη ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος	Απόφοιτος/η Λυκείου	3.33	2.807	0.032
		Δίπλωμα Κολλεγίου	3.00		
		Πτυχίο Πανεπιστημίου	3.27		
		Μεταπτυχιακό	3.25		
		Διδακτορικό	2.67		
8	Τα κριτήρια που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια προαγωγών είναι αξιοκρατικά	Απόφοιτος/η Λυκείου	2.33	2.732	0.036
		Δίπλωμα Κολλεγίου	2.73		
		Πτυχίο Πανεπιστημίου	3.13		
		Μεταπτυχιακό	3.25		
		Διδακτορικό	4.33		
11	Τα στελέχη και οι διευθυντές λειτουργούν κυρίως ως μέντορες παρά ως αφεντικά	Απόφοιτος/η Λυκείου	2.67	3.011	0.024
		Δίπλωμα Κολλεγίου	3.60		
		Πτυχίο Πανεπιστημίου	3.57		
		Μεταπτυχιακό	3.65		
		Διδακτορικό	4.00		
32	Ένα χαρακτηριστικό της εργασίας μου είναι ο ψηλός βαθμός οργάνωσης	Απόφοιτος/η Λυκείου	4.67	3.224	0.046
		Δίπλωμα Κολλεγίου	4.27		
		Πτυχίο Πανεπιστημίου	4.40		
		Μεταπτυχιακό	4.30		
		Διδακτορικό	4.33		

Πίνακας 6. Εκπαίδευση και ερωτήσεις εταιρικής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης

Το επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές σε 4 ερωτήσεις. Όσο αφορά τις ερωτήσεις 8 και 11, όσο λιγότεροι επίπεδο εκπαίδευσης δηλώνουν ότι έχουν τόσο λιγότερο ευχαριστημένοι φαίνεται να είναι. Στην ερώτηση 2 οι ερωτηθέντες που απάντησαν ότι έχουν διδακτορικό παρουσιάζονται να συμφωνούν λιγότερο στην

δήλωση που υποστηρίζει ότι στον οργανισμό διασφαλίζεται η ύπαρξη ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος. Αυτό δεν μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικό λόγω του μικρού αριθμού απαντήσεων.

A/A	Ερώτηση	Θέση στον οργανισμό	Μέσος όρος	F	p-value
2	Στον οργανισμό διασφαλίζεται η ύπαρξη ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος	Γενικός Διευθυντής	4.00	2.999	0.025
		Διευθυντής	4.00		
		Προϊστάμενος ομάδας	2.93		
		Υπάλληλος	3.14		
4	Ο οργανισμός λειτουργεί με ήθος, ακεραιότητα και επαγγελματισμό	Γενικός Διευθυντής	5.00	7.862	0.000
		Διευθυντής	4.60		
		Προϊστάμενος ομάδας	3.87		
		Υπάλληλος	3.43		
5	Οι αποφάσεις της διεύθυνσης επικοινωνούνται και αιτιολογούνται επαρκώς	Γενικός Διευθυντής	4.00	4.726	0.002
		Διευθυντής	4.00		
		Προϊστάμενος ομάδας	3.87		
		Υπάλληλος	3.22		
6	Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τις απόψεις μου ελεύθερα	Γενικός Διευθυντής	5.00	6.212	0.001
		Διευθυντής	4.60		
		Προϊστάμενος ομάδας	3.93		
		Υπάλληλος	3.37		
7	Έχω την ευκαιρία να εκφράσω τις απόψεις μου πριν ληφθεί μια απόφαση που με αφορά	Γενικός Διευθυντής	4.50	3.148	0.020
		Διευθυντής	4.20		
		Προϊστάμενος ομάδας	3.60		
		Υπάλληλος	3.27		
8	Τα κριτήρια που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια προαγωγών είναι αξιοκρατικά	Γενικός Διευθυντής	3.50	3.329	0.015
		Διευθυντής	4.60		
		Προϊστάμενος ομάδας	3.07		
		Υπάλληλος	2.94		
9	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στον έλεγχο και στην σταθερότητα μέσω κανονισμών και διαδικασιών	Γενικός Διευθυντής	5.00	4.868	0.002
		Διευθυντής	4.80		

		Προϊστάμενος ομάδας	4.00		
		Υπάλληλος	3.76		
10	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ευελιξία και αλλαγή	Γενικός Διευθυντής	4.50	3.163	0.030
		Διευθυντής	4.40		
		Προϊστάμενος ομάδας	3.87		
		Υπάλληλος	3.61		
30	Είμαι σίγουρος/η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου	Γενικός Διευθυντής	4.50	3.088	0.033
		Διευθυντής	4.40		
		Προϊστάμενος ομάδας	4.33		
		Υπάλληλος	4.20		

Πίνακας 7. Θέση εργασίας και ερωτήσεις εταιρικής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης

Οι περισσότερες ερωτήσεις που παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές έχουν να κάνουν με την θέση εργασίας μέσα στον οργανισμό. Ομολογούμενος αποτελεί καυτή πατάτα η συσχέτισή της με τις ερωτήσεις εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψιν. Συνολικά σε 9 ερωτήσεις φαίνεται να υπάρχει διάσταση απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων. Αρχικά στη ερώτηση 2 που υποστηρίζεται ότι στον οργανισμό διασφαλίζεται η ύπαρξη ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος φαίνεται λιγότερο ευχαριστημένοι να είναι οι προϊστάμενοι ομάδας. Αυτό μπορεί να υποστηριχθεί με το γεγονός ότι ενώ νομίζουν ότι έχουν τα προσόντα για να ανελιχθούν, μπορεί μερικές φορές να τα έχουν, πιστεύουν ότι δεν υπάρχει τόση αξιοκρατία όση θα έπρεπε. Ενώ στο ίδιο μήκος κύματος όπως θα περιμέναμε άλλωστε κυμαίνονται και οι απαντήσεις των υπαλλήλων. Στις υπόλοιπες ερωτήσεις (4,5,6,7,8,9,10,30) παρατηρείται ότι όσο πέφτουμε σε ιεραρχία μειώνεται και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

8.4. Μέρος B2 – Ερωτηματολόγιο OCAI

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου OCAI έχουν ταξινομηθεί σε πίνακες. Αρχικά ταξινομήθηκαν ανά ερώτηση σύμφωνα με την κάθε ομάδα ερωτήσεων, ενώ έπειτα

ταξινομήθηκαν με βάση την κουλτούρα που περιγράφουν οι επιμέρους ερωτήσεις όπως φαίνονται και στους ακόλουθους πίνακες.

1	ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (MEAN)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (MEAN)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
Δ	Ο οργανισμός είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών από πλευράς εργαζομένων είναι ότι πιο σημαντικό.	3.73	4.28	0.11
Γ	Ο οργανισμός είναι έντονα προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων τους.	3.61	3.82	0.042
Β	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να διακινδυνεύσουν.	2.82	3.52	0.14
Α	Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μια εκτεταμένη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται αρκετά μεταξύ τους.	3.42	4.1	0.136
	Μέσος όρος	3.4	3.93	0.107
2	ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (MEAN)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (MEAN)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
Δ	Οι ηγέτες του οργανισμού είναι καλοί συντονιστές.	3.55	4.24	0.138
Γ	Οι ηγέτες του οργανισμού εργάζονται σκληρά, εστιάζουν στο αποτέλεσμα, είναι ανταγωνιστικοί.	3.49	4.06	0.114
Β	Οι ηγέτες του οργανισμού αποτελούν παράδειγμα, παρουσιάζουν επιχειρηματικό πνεύμα, καινοτομούν, αναλαμβάνουν ρίσκο.	3.34	4.21	0.174
Α	Οι ηγέτες του οργανισμού είναι μέντορες, σύμβουλοι, λαμβάνουν μια πατρική μορφή.	3.14	4.08	0.188
	Μέσος όρος	3.38	4.15	0.154
3	ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (MEAN)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (MEAN)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
Δ	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από έλεγχο, συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας και από την επιδίωξη σταθερότητας.	3.73	4.18	0.09

Γ	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και επιθυμία επίτευξης των στόχων.	3.62	3.86	0.048
Β	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ανάληψη ρίσκου σε ατομικό επίπεδο, από καινοτομικότητα και ελευθερία.	2.99	3.83	0.168
Α	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, συνοχή και συμμετοχικότητα.	3.42	4.21	0.158
	Μέσος όρος	3.44	4.02	0.116
4	ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (MEAN)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (MEAN)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
Δ	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίδεται έμφαση στη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας.	3.59	4.24	0.13
Γ	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση των μελών του στην παραγωγική διαδικασία και στην υλοποίηση των οριοθετημένων στόχων. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά.	3.61	4.15	0.108
Β	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην καινοτόμο σκέψη και στην διαρκή ανάπτυξη. Δίδεται έμφαση στην πρωτοπορία.	3.35	4.24	0.178
Α	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της δέσμευσης προς τον οργανισμό.	3.46	4.23	0.154
	Μέσος όρος	3.5	4.22	0.143
5	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (MEAN)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (MEAN)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση της αποδοτικότητας, του	3.82	4.35	0.106

	ελέγχου και της ομαλής λειτουργίας.			
Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Επικρατεί η λογική της επίτευξης των στόχων και της επικράτησης στην αγορά.	3.7	4.11	0.082
Β	Ο οργανισμός δίνει έμφαση αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση των ευκαιριών.	3.54	4.24	0.14
Α	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας.	3.25	4.27	0.204
	Μέσος όρος	3.58	4.24	0.133
6	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (MEAN)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (MEAN)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει της αποδοτικότητάς του που εξαρτάται από τον βαθμό της ομαλής του λειτουργίας και την διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής.	3.59	4.04	0.09
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού διείδυσης του στην αγορά και της επικράτησης του σε σχέση με τους ανταγωνιστές.	3.65	4.07	0.084
Β	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν διαθέτει τα πλέον καινοτόμα προϊόντα, του εάν είναι ηγέτης στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων.	3.44	4.08	0.128
Α	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνεται προς τον άνθρωπο.	3.21	4.24	0.206
	Μέσος όρος	3.47	4.11	0.127

Πίνακας 8. Οι έξι βασικές παράμετροι ανίχνευσης και προσδιορισμού της κουλτούρας του οργανισμού και οι επιμέρους ερωτήσεις.

Όταν παρατηρήσουμε τους πίνακες που είναι διαμορφωμένοι βάση των έξι ερωτήσεων βλέπουμε ότι στο πίνακα με τα κύρια χαρακτηριστικά το μεγαλύτερο ποσοστό αλλαγής (14%) το έχει η ερώτηση Β. Στην δεύτερη δέσμη ερωτήσεων που έχει να κάνει με το χαρακτήρα της ηγεσίας βλέπουμε να υπάρχει μεγάλη διαφορά στο ποσοστό αλλαγής, αφού κυμαίνεται από 11.4-18.8. Όσον αφορά τη δέσμη ερωτήσεων που αφορά τη

διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού οι ερωτήσεις Α και Β είχαν την μεγαλύτερη ποσοστιαία αλλαγή (15.8% και 16.8% αντίστοιχα). Στο σύνολο της δέσμης ερωτήσεων του συνδετικού ιστού υπήρχε αλλαγή πάνω από 10%. Την μεγαλύτερη ποσοστιαία θετική μεταβολή στις ερωτήσεις στρατηγικού προσανατολισμού είχε η ερώτηση της ομάδας Α με 20.4%. Εν τέλη, η ερώτηση από την δέσμη ερωτήσεων των κριτηρίων επιτυχίας με την μεγαλύτερη θετική ποσοστιαία μεταβολή είναι η ερώτηση Α.

	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (MEAN)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (MEAN)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
A	Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μια εκτεταμένη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται αρκετά μεταξύ τους.	3.42	4.1	0.14
A	Οι ηγέτες του οργανισμού είναι μέντορες, σύμβουλοι, λαμβάνουν μια πατρική μορφή.	3.14	4.08	0.19
A	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, συνοχή και συμμετοχικότητα.	3.42	4.21	0.16
A	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της δέσμευσης προς τον οργανισμό.	3.46	4.23	0.15
A	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας.	3.25	4.27	0.20
A	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνεται προς τον άνθρωπο.	3.21	4.24	0.21
	Μέσος όρος	3.32	4.19	0.17
	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (MEAN)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (MEAN)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
Δ	Ο οργανισμός είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών από πλευράς εργαζομένων είναι ότι πιο σημαντικό.	3.73	4.28	0.11
Δ	Οι ηγέτες του οργανισμού είναι καλοί συντονιστές.	3.55	4.24	0.14
Δ	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από	3.73	4.18	0.09

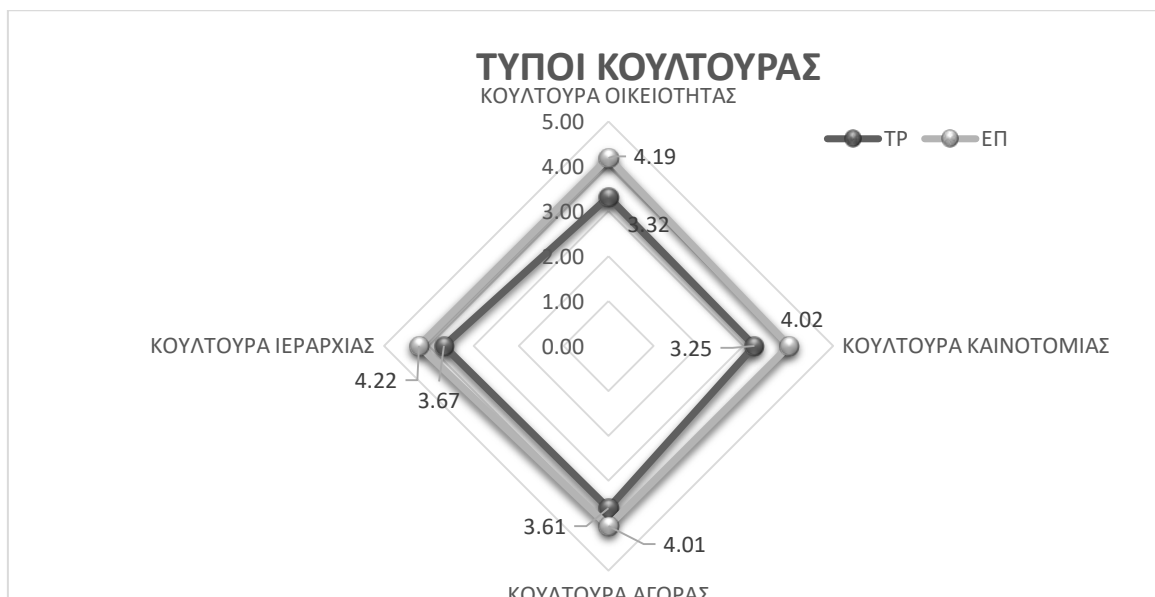
	έλεγχο, συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας και από την επιδίωξη σταθερότητας.			
Δ	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίδεται έμφαση στη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας.	3.59	4.24	0.13
Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση της αποδοτικότητας, του ελέγχου και της ομαλής λειτουργίας.	3.82	4.35	0.11
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει της αποδοτικότητάς του που εξαρτάται από τον βαθμό της ομαλής του λειτουργίας και την διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής.	3.59	4.04	0.09
	Μέσος όρος	3.67	4.22	0.11
	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (MEAN)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (MEAN)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
B	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να διακινδυνεύσουν.	2.82	3.52	0.14
B	Οι ηγέτες του οργανισμού αποτελούν παράδειγμα, παρουσιάζουν επιχειρηματικό πνεύμα, καινοτομούν, αναλαμβάνουν ρίσκο.	3.34	4.21	0.17
B	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ανάληψη ρίσκου σε ατομικό επίπεδο, από καινοτομικότητα και ελευθερία.	2.99	3.83	0.17
B	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην καινοτόμο σκέψη και στην διαρκή ανάπτυξη. Δίδεται έμφαση στην πρωτοπορία.	3.35	4.24	0.18
B	Ο οργανισμός δίνει έμφαση αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση των ευκαιριών.	3.54	4.24	0.14
B	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν διαθέτει τα πλέον καινοτόμα προϊόντα, του εάν είναι ηγέτης στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων.	3.44	4.08	0.13
	Μέσος όρος	3.25	4.02	0.15
	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (MEAN)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (MEAN)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
Γ	Ο οργανισμός είναι έντονα προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά	3.61	3.82	0.04

	ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων τους.			
Γ	Οι ηγέτες του οργανισμού εργάζονται σκληρά, εστιάζουν στο αποτέλεσμα, είναι ανταγωνιστικοί.	3.49	4.06	0.11
	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και επιθυμία επίτευξης των στόχων.	3.62	3.86	0.05
Γ	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση των μελών του στην παραγωγική διαδικασία και στην υλοποίηση των οριοθετημένων στόχων. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά.	3.61	4.15	0.11
Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Επικρατεί η λογική της επίτευξης των στόχων και της επικράτησης στην αγορά.	3.7	4.11	0.08
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού διείσδυσης του στην αγορά και της επικράτησης του σε σχέση με τους ανταγωνιστές.	3.65	4.07	0.08
	Μέσος όρος	3.61	4.01	0.08

Πίνακας 9. Οι μέσοι και το ποσοστό αλλαγής των τεσσάρων Κουλτούρων του οργανισμού (τρέχουσας και επιθυμητής)

Ταξινομώντας τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου OCAI βάση κουλτούρας έχουμε αποτελέσματα από μια διαφορετική οπτική γωνία. Αρχικά, ομαδοποιώντας τις ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με την κουλτούρα οικειότητας βλέπουμε ότι η μέση θετική ποσοστιαία μεταβολή είναι 17% με όλες τις ερωτήσεις να κυμαίνονται κοντά στο ποσοστό αυτό. Όσον αφορά την κουλτούρα της ιεραρχίας το μέσο ποσοστό θετικής αλλαγής είναι 11%. Η θετική ποσοστιαία μεταβολή στην κουλτούρα καινοτομίας είναι 15%. Η μόνη θετική ποσοστιαία μεταβολή κουλτούρας που έχει μονοψήφιο αριθμό είναι η κουλτούρα της αγοράς, ευρισκόμενη στο 8%.

Τα συνολικά αποτελέσματα αναφορικά με την τρέχουσα και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα φαίνονται διαγραμματικά πιο κάτω (βλ. Σχήμα4) όπου η τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα σκιαγραφείται με το τετράπλευρο με τη μαύρη συνεχόμενη γραμμή, και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα σχηματίζει το τετράπλευρο με τη γκριζα γραμμή.



Σχήμα 4. Συνολική Τρέχουσα και Επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα

Όπως γίνεται φανερό βάσει των ποσοτικών δεδομένων και τον διαγραμματικό τους σχεδιασμό, ο κυρίαρχος τύπος της τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας είναι η κουλτούρα της ιεραρχίας, με μ.ό. 3.67 (κλίμακα Likert). Ο δεύτερος σε κυριαρχία τύπος κουλτούρας, με ανεπαίσθητη διαφορά, είναι η κουλτούρα της αγοράς με μ.ό. 3.61. Οι άλλοι δύο τύποι κουλτούρας εμφανίζονται πιο ήπιοι με μια πιο χαμηλή μέση βαθμολογία, έχοντας η κουλτούρα της καινοτομίας μ.ό. 3.25 και η κουλτούρα της οικειότητας μ.ό. 3.32.

ΤΥΠΟΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ (Μ.Ο-κλίμακα Likert)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ (Μ.Ο-κλίμακα Likert)	% ΑΛΛΑΓΗΣ
Κουλτούρα Οικειότητας	3.32	4.19	17%
Κουλτούρα Καινοτομίας	3.25	4.02	15%
Κουλτούρα Αγοράς	3.61	4.01	8%
Κουλτούρα Ιεραρχίας	3.67	4.22	11%

Πίνακας 10. Συνολική Τρέχουσα και Επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνουμε ότι ο κυρίαρχος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας που διαφεντεύει στον οργανισμό είναι η κουλτούρα της ιεραρχίας. Εστιάζει περισσότερο στις αρχές και τις δομές. Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων φαίνεται να είναι περισσότερο τυπικές ενώ υπάρχουν πολλοί κανόνες και είναι αυστηρή η τήρηση των διαδικασιών. Ο οργανισμός επιζητά τη διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής, ώστε να διασφαλιστεί η σταθερότητα, κάτι που αποτελεί δύσκολο εγχείρημα καθώς δραστηριοποιείται μέσα σε ένα οικονομικά ασταθές περιβάλλον (Κασιούμη, 2017). Στο ίδιο επίπεδο emπίπτει και η κουλτούρα αγοράς. Η επιτυχία του

οργανισμού κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των διευθυντών του. Οι διευθυντές είναι ανταγωνιστικοί και σκληροί με τους υφισταμένους τους λόγω της πίεσης που επικρατεί για την επίτευξη των στόχων, οι οποίοι ενίοτε ταυτίζονται με τους προσωπικούς τους στόχους. Διαφεντεύει η φιλοδοξία και ο ανταγωνισμός για την επικράτηση του καλύτερου. Εύκολα θα διαπιστώσεις ότι ο ανταγωνισμός για την ανάληψη και διατήρηση μίας θέσης εργασίας είναι ιδιαίτερα υψηλός. Αυτό φαίνεται και από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου όπου οι συμμετέχοντες δεν έχουν και την καλύτερη άποψη για τις προαγωγές και με συνδυασμό με την όχι και τόσο καλή εικόνα που υπάρχει για την αξιοκρατία φαίνεται ότι ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και σίγουρα μερικοί να είναι δυσαρεστημένοι με αυτό αφού δεν μπορούν όλοι να προαχθούν και να αναγνωρισθεί καλύτερα η προσφορά τους στον οργανισμό.

Αποκρυπτογραφώντας τα αποτελέσματα της έρευνας οι δύο κυρίαρχοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας κατευθύνονται προς τη σταθερότητα και τον έλεγχο όσο αφορά τη τρέχουσα κουλτούρα. Αυτό δεικνύει ένα οργανισμό που φοβάται τις αλλαγές, αλλά μέσω αυτών είναι πιθανόν να βελτιωθεί η οικονομική κατάσταση του οργανισμού.

Η μεγαλύτερη επιθυμητή θετική ποσοστιαία μεταβολή όσον αφορά τις κουλτούρες βρίσκεται στην αντίπερα όχθη. Η χαμηλή βαθμολόγηση της τρέχουσας κουλτούρας όσον αφορά τις κουλτούρες καινοτομίας και οικειότητας σε σχέση με τις κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας και η μεγάλη θετική μεταβολή τους όσον αφορά την επιθυμητή κουλτούρα αποτυπώνει ότι οι ερωτηθέντες από τον οργανισμό αποζητούν να δοθεί περισσότερη έμφαση από τον οργανισμό στο μέλλον σε δράσεις που αφορούν τις κουλτούρες καινοτομίας και οικειότητας.

8.5 Αδυναμίες Έρευνας

Η εκπόνηση της έρευνας δεν ήταν εύκολη υπόθεση. Όπως κάθε έρευνα σε κάθε κλάδο έτσι και η παρούσα είχε περιορισμούς, δυσκολίες και αδυναμίες.

Το ερωτηματολόγιο είχε ηλεκτρονική μορφή, ξεπερνώντας με αυτό τον τρόπο τον σκόπελο της πανδημίας ανώδυνα. Εντούτοις παρατηρήθηκε χαμηλό ποσοστό συμμετοχής έχοντας ως αποτέλεσμα να μην συγκεντρώθηκε ο προσδοκώμενος αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Εντοπίστηκαν μερικές αδυναμίες της έρευνας οι οποίες παραθέτονται ως ακολούθως:

1. Η έκταση και ο απαιτούμενος χρόνος διεκπεραίωσης του ερωτηματολογίου ήταν αποτρεπτικοί παράγοντες. Τα πολλά ερωτήματα ενδεχομένως να κούρασαν, ενώ δημιουργήθηκε η αίσθηση ότι θα χαθεί πολύτιμος χρόνος.
2. Παρά το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο βρισκόταν σε ηλεκτρονική μορφή και θα συμπληρωνόταν στον ελεύθερο χρόνο του εργαζόμενου εμπεριείχε το ρίσκο της μη συμπλήρωσης λόγω προτεραιοτήτων του εργαζομένου.
3. Η μειωμένη δυνατότητα πειθούς μέσω της φυσικής παρουσίας από τον ερευνητή. Δεν δόθηκε η ευκαιρία αλληλεπίδρασης λόγω περιοριστικών μέτρων για την διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων λόγω της πανδημίας.
4. Μικρός βαθμός συνεργασίας με τον ερευνητή λόγω της απομακρυσμένης και ασύγχρονης αποστολής των ερωτηματολογίων.
5. Η διστακτικότητα που διακατέχει τους εργαζόμενους να συμπληρώνουν ερωτηματολόγια τέτοιου είδους φοβούμενοι αντίποινα από την εκάστοτε διοίκηση. Αξιοσημείωτο είναι ότι συμμετέχοντες στην έρευνα σε αρκετές δηλώσεις επέλεξαν να μην τοποθετηθούν αρνητικά ή θετικά απαντώντας «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» ενισχύοντας την πιο πάνω δήλωση.

Κεφάλαιο 9

Συμπεράσματα

Υπενθυμίζεται ότι ο κύριος σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι ο υπολογισμός της τρέχουσας και της επιθυμητής κουλτούρας του τραπεζικού οργανισμού καθώς και το ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Αναλύθηκαν τα αποτελέσματα προσπαθώντας να απαντηθούν οι στόχοι και τα επί μέρους ερευνητικά ερωτήματα ολόκληρου του ερωτηματολογίου βγάζοντας μια ακτινογραφία του οργανισμού που δραστηριοποιείται στο τραπεζικό τομέα της Κύπρου. Μέσα από τα αποτελέσματα μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα που θα βοηθήσουν την διοίκηση να έχει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα σε ότι έχει να κάνει με την εργασιακή ικανοποίηση, την κουλτούρα που επικρατεί και την επιθυμητή κουλτούρα και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν προς αυτή την κατεύθυνση. Τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν θα μπορούσε να ήταν περισσότερα αλλά λόγω της πανδημίας η έρευνα πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, με αυτό το περιορισμό να επηρεάζει αρνητικά την έρευνα ποσοτικά.

Παρόλο που ο αριθμός των γυναικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν περισσότερος φαίνεται να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες ανεξαρτήτως φύλου. Η πλειονότητα των εργαζομένων έχει υψηλό επίπεδο μόρφωσης γεγονός που ενισχύει την δήλωση ότι υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ εργαζομένων. Το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού επικοινωνούνται επαρκώς, πράγμα που δικαιολογεί την άριστη και με συνοχή λειτουργία των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι συναναστρέφονται κατά γενική ομολογία με τους συναδέλφους τους και εκτός εργασίας δικαιολογώντας και τα αυξημένα επίπεδα ομαδικότητας και εμπιστοσύνης.

Από την άλλη όμως, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται να έχουμε κάποια αποτελέσματα που χρήζουν περεταίρω βελτίωσης. Η αίσθηση που έχει η πλειονότητα των εργαζομένων για την ύπαρξη αξιοκρατικού περιβάλλοντος δεν είναι και η καλύτερη. Υπάρχει ισχυρή πεποίθηση ότι δεν υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες ανέλιξης και

προαγωγής στον οργανισμό. Επίσης, μερικοί ακόμη παράμετροι που χρήζουν βελτίωσης είναι: ο οργανισμός να λειτουργεί με ήθος, ακεραιότητα και επαγγελματισμό, να υπάρχει ελευθερία έκφρασης και ανταλλαγής απόψεων χωρίς το φόβο να κριθείς αρνητικά.

Οι ανάγκες που χρήζουν άμεσης βελτίωσης και πηγάζουν μέσα από την παρούσα έρευνα είναι:

- Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής στον οργανισμό
- Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες προαγωγής

Προτάσεις:

- Διαφανείς διαδικασίες προαγωγών μέσω αλλαγής του τρόπου αξιολόγησης των υποψηφίων.
- Εφαρμογή κώδικα δεοντολογίας που να αναφέρει ρητά τους όποιους περιορισμούς ενδέχεται να υπάρχουν.

Συσχετίζοντας τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ΟCAI επικρατούσας και επιθυμητής κουλτούρας του οργανισμού παρατηρείται μια θετική σχέση μεταξύ τους. Το αίσθημα ασφάλειας που διακατέχει τους εργαζόμενους ενισχύει την αποδεκτικότητα τους σε μια ενδεχόμενη αλλαγή νιώθοντας ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της. Η επιθυμητή κουλτούρα αλλαγής παρουσιάζει την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία ανταποκρινόμενος ο οργανισμός επιτυχώς στο δραστικά μεταβαλλόμενο οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον γινόμενος πιο ευέλικτος στις αναγκαστικές αλλαγές.

Ένας οργανισμός θα πρέπει να επιδέχεται συνεχή αξιολόγηση για να έχει την δυνατότητα βελτίωσης και επιβίωσης σε καινούρια απάτητα μονοπάτια. Κάνοντας ένα βήμα παραπέρα, η ολοκληρωτική κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού και η δυνατότητα της διοίκησης να αφουγκραστεί τους προβληματισμούς των εργαζομένων είναι εκ των ουκ άνευ και με συνδυασμό της ανάγκης να προσαρμόζεται ο οργανισμός σύμφωνα με το εξωτερικό περιβάλλον επιβάλλεται να ληφθούν όλα αυτά υπόψη γιατί το άθροισμα των πιο πάνω θα επηρεάσει σημαντικά την επιτυχία του.

Εν κατακλείδι, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή μπορεί να αποτελέσει βάση για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος. Στο μέλλον, θα είχε ενδιαφέρον αν αυτή η έρευνα πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερη κλίμακα. Μία περίπτωση είναι η σύγκριση εταιριών ή οργανισμών μεταξύ τους. Κάτι άλλο που θα είχε ενδιαφέρον είναι και το ενδεχόμενο συσχέτισης διαφορετικών οργανισμών στο πως οι εφαρμοσμένες αλλαγές επηρέασαν την κουλτούρα κάθε οργανισμού. Μπορούν επίσης να γίνουν όλα τα παραπάνω συγκρίνοντας τα αποτελέσματα διαφορετικών κλάδων. Ακόμα κάτι που στην Κύπρο θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η σύγκριση αποτελεσμάτων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Τέλος, με τους κατάλληλους περιορισμούς θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και σύγκριση της Κύπρου με άλλες χώρες.

Κεφάλαιο 10

Επίλογος

Τα αποτελέσματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αναδεικνύουν την σπουδαιότητα της χρήσης του Μοντέλου των Ανταγωνιστικών Αξιών ως εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιήσει η εκάστοτε διοίκηση του τραπεζικού οργανισμού για να αντιληφθεί ιδίως όμματι για τον τύπο της κουλτούρας που επικρατεί σήμερα, αλλά και να αφουγκραστεί ελεύθερα τη γνώμη των μελών για τον τύπο κουλτούρας που θα επιθυμούσε να υπάρχει στο μέλλον ή συνδυασμό αυτών.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την αναγκαία στατιστική επεξεργασία εξάχθηκαν τα συμπεράσματα που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να χαράξει πορεία αλλαγής μέσω μιας στρατηγικής που περιεγράφηκε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Οι τύποι κουλτούρας που επικρατούν στον οργανισμό περισσότερο είναι η κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας. Οι τύποι κουλτούρας που οι συμμετέχοντες της έρευνας επιθυμούν να υιοθετηθεί από τον οργανισμό είναι οι κουλτούρες οικειότητας και καινοτομίας αφού είχαν και την μεγαλύτερη ποσοστιαία θετική μεταβολή. Έτσι η στρατηγική αλλαγής πρέπει να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση.

Από τα αποτελέσματα της μεταπτυχιακής διατριβής υποστηρίζεται έντονα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ως έννοια είναι αναγκαία για ένα οργανισμό και η συχνή χρήση εργαλείων προς εντοπισμό της είναι αναγκαία.

Τα δεδομένα είναι αμείλικτα και η πραγματικότητα σκληρή. Η δέσμευση και η συμμετοχή σε ενέργειες που συμβάλλουν στη συνένωση όλων των μελών του οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα, επιδιώκοντας έτσι τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων προς επίτευξη κοινών στόχων.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Α.1 Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής κουλτούρας και αλλαγής σε τραπεζικό οργανισμό στην Κύπρο (μελέτη περίπτωσης)

Αγαπητέ/ή,

Σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή στον οργανισμό σας. Οι πληροφορίες αυτές θα αξιοποιηθούν σε προσωπικό επίπεδο από τον υπεύθυνο της σχετικής έρευνας, στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι προαιρετική, ανώνυμη και εμπιστευτική. Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα χρειαστείτε περίπου 10 λεπτά. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Γιώργος Ονουφρίου Τηλ. 96530108

ΜΕΡΟΣ Α - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σημειώνοντας ✓ στην κατάλληλη εναλλακτική.

1. Φύλο

Άρρεν Θήλυ Άλλο

2. Ποια είναι η ηλικία σας

18 - 25 26 - 35 36 - 45 46 - 55 56+

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση

Ελεύθερος/η Παντρεμένος/η Διαζευγμένος/η Σε διάσταση Συγκατοίκηση
 Χήρος/α

5. Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσής σας

Απόφοιτος/η Λυκείου Δίπλωμα Κολλεγίου Πτυχίο Πανεπιστημίου

Μεταπτυχιακό Διδακτορικό Άλλο

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον οργανισμό

Λιγότερο από 1 1- 5 6-10 11-20 21+

7. Έτη στην παρούσα θέση εργασίας: _____

8. Ποια από τις ακόλουθες κατηγορίες περιγράφει καλύτερα τη θέση σας στον οργανισμό;

Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Προϊστάμενος ομάδας Υπάλληλος

ΜΕΡΟΣ Β1- Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης

Βαθμολογείτε τις ακόλουθες προτάσεις, ανάλογα τον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτές. (1 μέχρι 5) Διαφωνώ απόλυτα ,Διαφωνώ, ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ απόλυτα

Γνωρίζω ξεκάθαρα το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό δίνεται έμφαση και προτεραιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό διασφαλίζεται η ύπαρξη ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός λειτουργεί με ήθος, ακεραιότητα και επαγγελματισμό	1	2	3	4	5
Οι αποφάσεις της διεύθυνσης επικοινωνούνται και αιτιολογούνται επαρκώς	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τις απόψεις μου ελεύθερα	1	2	3	4	5
Έχω την ευκαιρία να εκφράσω τις απόψεις μου πριν ληφθεί μια απόφαση που με αφορά	1	2	3	4	5
Τα κριτήρια που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια προαγωγών είναι αξιοκρατικά	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στον έλεγχο και στην σταθερότητα μέσω κανονισμών και διαδικασιών	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ευελιξία και αλλαγή	1	2	3	4	5
Τα στελέχη και οι διευθυντές λειτουργούν κυρίως ως μέντορες παρά ως αφεντικά	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός φροντίζει πάντα για την άριστη εξυπηρέτηση του	1	2	3	4	5

πελάτη και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας					
Συναναστρέφομαι με συναδέλφους και εκτός εργασίας	1	2	3	4	5
Είμαι πρόθυμος/η να ανταποκριθώ σε εργασιακές αλλαγές ως αποτέλεσμα νέων συνθηκών	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι ανεξάρτητος/η και ελεύθερος/η να λειτουργήσω στην εργασία	1	2	3	4	5
Αποδέχομαι διαφορετικές απόψεις και γνώμες άλλων συναδέλφων	1	2	3	4	5
Δείχνω ενδιαφέρον και νοιάζομαι για τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Εκτιμώ μία εργασία που μου προσφέρει δυνατότητες για προσωπική βελτίωση και εκμάθηση νέων πραγμάτων	1	2	3	4	5
Επιθυμώ να αναλαμβάνω νέες ευθύνες και αρμοδιότητες	1	2	3	4	5
Πιστεύω και συμμορφώνομαι με προθυμία στις διαδικασίες και στους κανόνες λειτουργίας του οργανισμού	1	2	3	4	5
Εκπληρώνω τις εργασιακές μου υποχρεώσεις με ενθουσιασμό και πάθος	1	2	3	4	5
Είμαι ανοιχτός/ή και δεκτικός/ή σε νέες ιδέες	1	2	3	4	5
Λαμβάνω υπόψη μου τη γνώμη και την εμπειρία των συναδέλφων στην καθημερινότητα της εργασίας	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι δημιουργικός/ή και μου αρέσει να σκέφτομαι νέους, καινοτόμους τρόπους για να κάνω αποτελεσματικότερα τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Η καινοτομία είναι σημαντικό χαρακτηριστικό για τον οργανισμό	1	2	3	4	5
Θεωρώ τον εαυτό μου έναν επιμελή και σκληρά εργαζόμενο/η υπάλληλο	1	2	3	4	5
Η πιστή τήρηση των κανόνων λειτουργίας αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας στην επίτευξη στόχων	1	2	3	4	5
Προσπαθώ να αντιμετωπίζω με αισιοδοξία και χιούμορ τις δύσκολες καταστάσεις	1	2	3	4	5
Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά τον χρόνο μου	1	2	3	4	5
Είμαι σίγουρος/η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Στη δουλειά μου μπορώ να είμαι ανταγωνιστικός/ή	1	2	3	4	5
Ένα χαρακτηριστικό της εργασίας μου είναι ο ψηλός βαθμός οργάνωσης	1	2	3	4	5
Υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	1	2	3	4	5
Στην εργασία μου υπάρχει καθοδήγηση	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου	1	2	3	4	5

Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής στον οργανισμό	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες προαγωγής	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου	1	2	3	4	5
Συνολικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός στηρίζει την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής	1	2	3	4	5
Το προσωπικό πληρώνεται με ένα ικανοποιητικό μισθολογικό πακέτο	1	2	3	4	5
Θυσιάζω από τον προσωπικό μου χρόνο για την εκτέλεση μιας εργασίας	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι ασφάλεια στην εργασία μου	1	2	3	4	5
Επαινούμαι για την καλή μου απόδοση	1	2	3	4	5
Είναι σημαντικό να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Β2 – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ (ΟΚΑΙ)

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις. Πως αντιλαμβάνεστε τη σημερινή-τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού σας. Κάθε ένα από αυτά τα 6 σύνολα περιλαμβάνει 4 εναλλακτικές απαντήσεις. Απαντήστε σε κάθε ερώτηση. Αναλόγως θα συμπληρωθεί και η δεύτερη στήλη της επιθυμητής κατάστασης βάσει του πως θα επιθυμούσατε να διαμορφωθεί η κατάσταση στο χώρο εργασίας σας τα επόμενα 5 έτη. Βαθμολογείστε τις ακόλουθες προτάσεις, ανάλογα τον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτές. (1 μέχρι 5) Διαφωνώ απόλυτα ,Διαφωνώ, ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ απόλυτα.

Σας ευχαριστώ για την κατανόηση και το χρόνο που διαθέσατε.

1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ					ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Α Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μια εκτεταμένη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται αρκετά μεταξύ τους.										
Β Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να διακινδυνεύσουν.										
Γ Ο οργανισμός είναι έντονα προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων τους.										
Δ Ο οργανισμός είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών από πλευράς εργαζομένων είναι ότι πιο σημαντικό.										

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ					ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Α Οι ηγέτες του οργανισμού είναι μέντορες, σύμβουλοι, λαμβάνουν μια πατρική μορφή.										
Β Οι ηγέτες του οργανισμού αποτελούν παράδειγμα, παρουσιάζουν επιχειρηματικό πνεύμα, καινοτομούν, αναλαμβάνουν ρίσκο.										
Γ Οι ηγέτες του οργανισμού εργάζονται σκληρά, εστιάζουν στο αποτέλεσμα, είναι ανταγωνιστικοί.										
Δ Οι ηγέτες του οργανισμού είναι καλοί συντονιστές.										

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ					ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Α Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, συνοχή και συμμετοχικότητα.										
Β Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ανάληψη ρίσκου σε ατομικό επίπεδο, από καινοτομικότητα και ελευθερία.										
Γ Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και επιθυμία επίτευξης των στόχων.										
Δ Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από έλεγχο, συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας και από την επιδίωξη σταθερότητας.										

4. ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ					ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Α Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της δέσμευσης προς τον οργανισμό.										
Β Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην καινοτόμο σκέψη και στην διαρκή ανάπτυξη. Δίδεται έμφαση στην πρωτοπορία.										
Γ Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση των μελών του στην παραγωγική διαδικασία και στην υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά.										
Δ Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίδεται έμφαση στη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας.										

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ					ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Α Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας.										
Β Ο οργανισμός δίνει έμφαση αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση των ευκαιριών.										
Γ Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Επικρατεί η λογική της επίτευξης των στόχων και της επικράτησης στην αγορά.										
Δ Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση της αποδοτικότητας, του ελέγχου και της ομαλής λειτουργίας.										

6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ					ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Α Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνεται προς τον άνθρωπο.										
Β Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν διαθέτει τα πλέον καινοτόμα προϊόντα, του εάν είναι ηγέτης στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων.										
Γ Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού διεξόδου της στην αγορά και της επικράτησής του σε σχέση με τους ανταγωνιστές.										
Δ Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει της αποδοτικότητάς του που εξαρτάται από τον βαθμό της ομαλής του λειτουργίας και την διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής.										

Βιβλιογραφία

- About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. (2021, April 29). Ανάκτηση από OCAI Online: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
- Adrian Furnham, B. G. (1993). *Corporate Assessment: Auditing Company's Personality*. Routledge.
- Ahmed Imran Hunjra, M. I.-U.-R. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector . *African Journal of Business Management* , 4(10), 2157-2163.
- Alan H. Anderson, A. K. (1994). *Effective Organization Behaviour: A Skills and Activity-based Approach*. Blackwell Pub.
- Athar Waqas, U. B. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning and Development*, 4(2).
- Benjamin Schneider, M. G. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Boisnier, A. &. (2003). The role of subcultures in agile organizations. Στο I. R. (Eds.) (Επιμ.), *LEA's organization and management series. Leading and managing people in the dynamic organization* (σσ. 87-112). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Taylor & Francis*, 3(3), 239-262.
- Christian D Helfrich, Y.-F. L. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*.
- Cuche, D. (2001). *Η Έννοια της Κουλτούρας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Don Hellriegel, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning.
- E. A. Locke. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- G. Moorhead, R. W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (5th εκδ.). Boston: Houghton Mifflin.
- Gilbert A. Churchill, N. M. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.
- Grover, H. &. (2013). Study on factors influencing job satisfaction of employees in Delhi/NCR. *International Journal of Business Management, Special Issue on Role of Statistics in Management and Allied Sciences*, 3, 101-112.

- Hellawell, M. (2012). "How to create a thriving workplace: reaping the benefits of employee satisfaction". *Strategic Direction*, 28(5), 3-5.
- Helmut K. Anheier, S. T. (2010). *Helmut K. Anheier, Stefan Toepler, Regina List (Eds). International Encyclopedia of Civil Society*. New York: Springer.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Jain, R. a. (2014). Impact of Work Environment on Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4, 1-8.
- Judge, T. A. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 388–421.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kalliath, T. J. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143-158.
- Linda L. Putnam, M. E. (1983). Communication and Organization: An Interpretive Approach. *Organization Studies*, 5(4), 380.
- Linda N Jewell, M. S. (1990). *Contemporary industrial/organizational psychology* (2nd εκδ.). St. Paul : West Pub. Co.
- Locke, E. A. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall.
- Lorber, M. a. (2012). Job Satisfaction of Nurses and Identifying Factors of Job Satisfaction in Slovenian Hospitals. . *Croatian Medical Journal*, 53, 263-270.
- Macarov, D. (1982). "The Work Personality: A Neglected Element in Research". *International Journal of Manpower*, 3(4), 2-8.
- Mary Jo Hatch, M. S. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Meghna Sabharwal, E. C. (2009). Faculty job satisfaction across gender and discipline. *Social Science Journal*, 46(3), 539-556.
- Mullins, L. J. (1999). *Management and Organisational Behaviour* (5th εκδ.). Financial Times Management.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities. *International Journal of Social Economics*, 30, 1210-1232.
- R. Parker, L. B. (2000). Organisational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organisations. *International Journal of Public Ssector Management*, 13, 125-141.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* (1st εκδ.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 εκδ., Τόμ. 5). San Francisco: Wiley.
- Staikouras, C. (2019). *Growth Mindset: Νοοτροπία ατόμου - Κουλτούρα επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα*. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Stephen P. Robbins, T. J. (2011). *Organizational Behavior* (14th εκδ.). Pearson Education.
- Stuart Hall, T. J. (1993). *Resistance Through Rituals: Youth Subcultures in Post-war Britain*. Psychology Press,.
- Szumal, J. L. (1998). *Organizational Culture Inventory: Interpretation and Development Guide*. Human Synergistics.
- The Four Types of Organizational Culture*. (2021, April 29). Ανάκτηση από Meetly: <https://www.runmeetly.com/four-types-organizational-culture>
- WILLIAM D. REISEL, T. M.-L. (2010). The Effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Negative Emotions of Employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74-91.
- William G. Ouchi, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Reviews of Sociology*, 11, 457-483.
- Γαλανάκης, Μ. (2012). *Εργασιακή Ψυχολογία*. Αθήνα: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
- Ζαβλανός, Μ. Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καριτίδου, Α. (2020). Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της εταιρείας SchooX. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Κασιούμη, Φ. (2017). Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή στο Συγχρονο Επιχειρηματικό Περιβάλλον. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- ΚΟΥΛΟΥΡΗ, Α. (2018). ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ. ΠΕΙΡΑΙΑΣ: EUROPEAN UNIVERSITY CYPRUS.
- Κουστέλιος, Α. &. (2001). Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία* (1), 30-39.
- Μακρή-Μπότσαρη, Ε. &. (2003). 'Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης'. *Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος*.
- Μαύρος, Γ. (2015). *tovima.gr*. Ανάκτηση April 22/04/2021, 2021, από <https://www.tovima.gr/2015/03/27/opinions/i-simasia-mias-isxyris-koyltoyras-aksiwn/>
- Μπελιάς, Δ. (2015). ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ. ΤΡΙΚΑΛΑ, ΕΛΛΑΔΑ: Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly.

Μπουραντάς, Δ. (2018). *ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ* (2nd εκδ.). Αθήνα: Ψυχογιός.

Μπρούζος, Α. (2002). Η επαγγελματική ικανοποίηση Ελλήνων δασκάλων. Στο: Καψάλης Δ. & Κατσίκης Ν., *Σχολική Γνώση και Διδασκαλία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων*.

Πασχαλούδης, Δ. (2009). *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: ΟΣΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΚΑΙ ΔΕΝ ΕΧΕΤΕ ΡΩΤΗΣΕΙ*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.