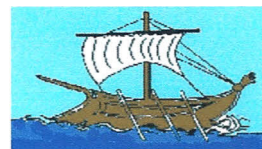




**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**



**ΤΕΙ  
ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΚΕΛΑΪΔΙΤΟΥ Κ. ΘΕΟΔΟΣΙΑ**

## **Αξιολόγηση Οργανωτικής Κουλτούρας Ωνασείου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου**



Μελέτη για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

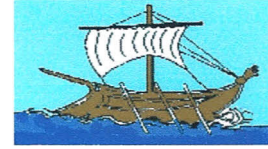
Πειραιάς, 2012



UNIVERSITY OF  
PIRAEUS

POSTGRADUATE PROGRAM

IN HEALTH MANAGEMENT



TEI OF  
PIRAEUS

KELAIDITOU K. THEODOSIA

## **Evaluation of organizational culture of Onassis Cardiosurgical Center**



*Supervisor Professor :* Fafaliou Irene  
Assistant Professor in Enterprise and Small & Medium Sized support Policies,  
Department of Economics

Graduate thesis submitted for the  
Degree «Master in Health Management»  
University of Piraeus- TEI of Piraeus, Greece

Piraeus, 2012

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Ειρήνη Φαφαλιού στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοίκηση της υγείας» των τμημάτων Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά και Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ, για την μετάδοση γνώσεων και την εκπαιδευτική της καινοτομία και το πάθος της ώστε να καταστεί το μάθημα της στρατηγικής κίνητρο για την βελτίωση πολλών παραμέτρων τόσο στην επαγγελματική όσο και στη προσωπική μου ζωή και την καθοδήγησή της στην ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής μελέτης.

Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω τη κα Ιωάννα Βουτουφιανάκη Διευθύντρια της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Ωνασείου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου και Διευθύντριά μου, αφενός με την θετική της εισήγηση στην Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας και αφετέρου με την εποικοδομητική συζήτηση που διεξήχθη σχετικά με την παρούσα μελέτη.

Ευχαριστώ θερμά τον κο Παρασκευά Ιωαννίδη, ισόβιο μέλος του Ιδρύματος Ωνάση για την στήριξή του.

Ευχαριστώ την αγαπημένη μου αδελφή που με την ορθή της πάντα παρότρυνση με κινητοποιεί προς τη γνώση, βελτιώνοντας την επιστημονική αλλά και επαγγελματική μου υπόσταση.

Τέλος, αν μου επιτραπεί από το πρωτόκολλο των ευχαριστιών, θα ήθελα να αφιερώσω τη συγγραφή της παρούσας μελέτης στον Πατέρα μου, ως ένα δείγμα θαυμασμού προς το πρόσωπό του για τις στρατηγικές του ικανότητες στην οικογένειά του και στην επιχείρησή του.

## Περίληψη

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει τύχει τεράστιας προσοχής μια νέα διοικητική αντίληψη που προσλαμβάνει μεγάλες διαστάσεις, η οποία εκλαμβάνει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και ειδικότερα των επιχειρήσεων όχι μόνο με καθαρά οικονομικά κριτήρια αλλά και με κριτήρια κοινωνικής προσφοράς και ηθικής ενσωμάτωσης των αξιών της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Η ανταγωνιστικότητα στην εποχή μας είναι αναπόφευκτη, αφού οι άνθρωποι μπορεί να κατέχουν ταυτόχρονα πολλούς ρόλους. Ένα άτομο δύναται να είναι καταναλωτής, προμηθευτής, υπάλληλος ή μέτοχος σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση ενώ συμμετέχει ως μέλος σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές οργανώσεις ταυτόχρονα.

Ο κατακλυσμός της πληροφόρησης στις δυτικές κοινωνίες, χαρακτηρίζει μια ανάγκη-απαίτηση που επιθυμούν και λαμβάνουν τα άτομα. Απαιτούν από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις κοινωνική υπευθυνότητα και ηθικές αρχές και εξετάζουν εξονυχιστικά, όχι μόνο την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αγοράζουν, αλλά όλη τη συμπεριφορά της επιχείρησης και τις δραστηριότητες της σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και ανθρωπιστικό επίπεδο.

Στο πλαίσιο αυτό οι επιχειρήσεις ορίζουν την αποστολή τους, με ευρείς κοινωνικούς όρους και αποσυνδέονται από το αυστηρό πλαίσιο της ανάπτυξης και του κέρδους. Η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί τη μεταβλητή εκείνη, που αναδεικνύει και απογειώνει όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που σέβονται τον εαυτό τους ελκύοντας σοβαρά το ερευνητικό ενδιαφέρον.

Σε μια τέτοια επιχείρηση εργάζομαι εδώ και 19 χρόνια, ως νοσηλεύτρια τα πρώτα 7 έτη και με Διοικητική Ευθύνη (με τον βαθμό της Προϊσταμένης) τα τελευταία 12 έτη, από την στιγμή που το έμψυχο δυναμικό έπρεπε να δώσει ζωή στο όραμα του ιδρυτή, ενός νέου έργου στον τομέα της υγείας με εξειδικευμένη καινοτόμο αποστολή για τα δεδομένα της χώρας. Τα συναισθήματα μου δυνατά, όπως την πρώτη εκείνη ημέρα που πρωτοάνοιξα τα φώτα της Μονάδας Εντατικής Θεραπείας. Σήμερα, έχοντας μια θέση ευθύνης και επηρεασμένη από το μετεκπαιδευτικό σκάλισμα του μυαλού μου, αποφάσισα να διερευνήσω πιο βαθιά αυτό που φαντάζει στα μάτια μου ιδανικό για το χώρο της Υγείας.

Το **Ωνάσειο Καρδιοχειρουργικό Κέντρο**, είναι μια μη κερδοσκοπική επιχειρηματική κίνηση, γέννημα μια απλής αεροπορικής συζήτησης που μεταλλάχθηκε σε μεγάλο κοινωνικό, πολιτικό και ανθρωπιστικό έργο, όμοιου με διεθνή κέντρα του εξωτερικού, προσφέροντας υπηρεσίες ποιοτικά πιστοποιημένες σε όλες του τις δραστηριότητες, εξέχουσα μοναδικότητα στις Υπηρεσίες Υγείας στην Ελλάδα.

Σκοπός: Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή στην διοίκηση μονάδων υγείας. Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι μια πρώτη προσπάθεια αποτύπωσης και αξιολόγησης των διαστάσεων της Οργανωτικής κουλτούρας που διέπει Ωνάσειο Καρδιοχειρουργικό Κέντρο.

Στόχος της είναι να αναδείξει από τη μια, αν ο υφιστάμενος οργανισμός με την υπάρχουσα δομή και λειτουργία του έχει ξεκάθαρη οργανωτική κουλτούρα και αξίες που τη χαρακτηρίζουν απέναντι στα μέλη της και από την άλλη ποια εικόνα θέλουν να έχει ο οργανισμός, του οποίου είναι ενεργά μέλη και προς ποια διάσταση πιστεύουν ότι πρέπει να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα του, έτσι ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικός στο εξωτερικό περιβάλλον.

#### **Λέξεις κλειδιά**

Οργανωσιακή Κουλτούρα, Οργανωσιακό κλίμα, Οργανωσιακή συμπεριφορά.

### *Abstract*

The last decade has developed a new management trend that increasingly has larger dimensions and that understands the effectiveness of organizations in particular business not only in purely financial criteria and social criteria but offering integration and moral values of the community in which the organization activate.

Nowadays people have multiple roles simultaneously, many of whom are competitive. It is not uncommon to be a shareholder in a competitive business, consumer and provider as a member and participates in various social and environmental organizations together. Consumers in Western societies are characterized by increased information seeking and receiving, require organizations and businesses social responsibility and ethical principles and examine thoroughly not only the quality of the product or service to buy but all the firm's behavior and activities the social, environmental and humanitarian level.

Businesses in this context now define their mission in broad social terms and disconnected from the strict framework of development and profit. The management of organizational culture is a variable that takes you off the highlights all those businesses who respect themselves. In such an undertaking has been working for 19 years as a nurse from the time the manpower needed to give life to the vision of founder and my feelings out loud, as that first day it opened its lights intensive care unit. Now back from another angle, behind a position of responsibility after the Postgraduate carving of my mind I decided to explore more deeply what it looks perfect in my eyes to the world health.

The Onassis Cardiac Surgery Center, a nonprofit business borned after a simple air discussion that is deformed to a great social political and humanitarian work with similar international centers abroad, offering certified quality in all its activities prominent uniqueness in Health Services in Greece.

**Purpose:** This study is a first research study to evaluate the organizational culture of the Onassis Cardiac Surgery Center.

**Goal:** to bring out if the existing organization with the existing structure and function has a clear organizational culture and values that characterize the members of the hospital and and what image they want to have their organization who are active

members and how they want to change the structure of organizational culture in order to be competitive with the external environment.

**Key Words**

Organizational Culture, Organizational climate, Organizational behavior.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες .....	iv
Περίληψη .....	v
Abstract .....	vii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	xi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	xii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	xiv
ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ.....	xv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	1
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου της επιχειρησιακής κουλτούρας. ....	1
1.2 Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας και τα απεικονιστικά στοιχεία της.....	3
1.3 Ο ρόλος της κοινωνικοποίησης στην οργανωσιακή κουλτούρα. ....	7
1.3.1. Η Οργανωσιακή κουλτούρα και η επιβίωση της μέσα στην επιχείρηση.....	7
1.4 Τα τρία επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας.....	8
1.4.1. Θεωρητικές τάσεις για τη μελέτη και διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας.....	10
1.4.2. Η σημασιολογία της οργανωσιακής κουλτούρας μέσα στον εργασιακό χώρο - εργασιακό κλίμα. ....	12
1.4.3. Ανάπτυξη Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	14
1.4.4. Η Διάσταση των αξιών.....	16
1.4.5. Η διάσταση της ταυτότητας: .....	17
1.5 Η συμβολή των Cameron και Quinn στην οργανωσιακή κουλτούρα μέσα στον εργασιακό χώρο. ....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> Το Περιβάλλον των Οργανώσεων.....	29
2.1 Υποομάδες και υποκουλτούρες εντός του οργανισμού. ....	30
2.2 Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό. ....	31
2.3 Τρόποι έκφρασης και αντίληψης της οργανωσιακής κουλτούρας στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. ....	32
2.4 Προσδιορισμός της αναγκαίας οργανωσιακής κουλτούρας. ....	33
2.5 Παράδειγμα επιχειρησιακής "κουλτούρας".....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> Σχέση Οργανωσιακής Κουλτούρας με Σύστημα Ποιότητας.....	37
3.1 Επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας με την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας .....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας Ενός Οργανισμού.....	39
4.1 Κατευθυντήριες γραμμές για την αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> Παρουσίαση του Υπομελέτη Οργανισμού –Ωνασείου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου .....	42
5.1 Γενικά Στοιχεία του Οργανισμού .....	42
5.2 Φιλοσοφία της οργάνωσης.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> Ερευνητική Προσέγγιση .....	45
6.1 Μεθοδολογία μελέτης.....	45
6.2 Στατιστική ανάλυση.....	46
6.3 Αποτελέσματα.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup> Συμπεράσματα .....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	77



Ξένη Βιβλιογραφία .....	77
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	79
Διαδικτυακό Υλικό .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	82

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1	: Σύγκριση οργανωσιακής Κουλτούρας και οργανωσιακού κλίματος.....	13
Πίνακας 2	: Διαστάσεις της οργανωσιακή Κουλτούρας.....	24
Πίνακας 3	: Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων.....	47
Πίνακας 4	: Στατιστική Ανάλυση Διαστάσεων Αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας .....	49
Πίνακας 5	: Βαθμολογική προτίμηση οργανωσιακής κουλτούρας για παρόν και μέλλον	51
Πίνακας 6	: Υφιστάμενες και Μελλοντικές κουλτούρες .....	61
Πίνακας 7	: Συσχέτιση τύπων κουλτούρας Clan και Adhocracy σε σχέση με δημογραφικά στοιχεία για το παρόν .....	66
Πίνακας 8	: Συσχέτιση τύπων κουλτούρας Market και Hierarchy σε σχέση με δημογραφικά στοιχεία για το παρόν.....	67
Πίνακας 9	: Συντελεστές συσχέτισης κατά steerman για τους 4 τύπους κουλτούρας, ηλικίας και προϋπηρεσίας για το παρόν.....	68
Πίνακας 10	: Συσχέτιση τύπων κουλτούρας Clan and Adhocracy σε σχέση με δημογραφικά στοιχεία για το μέλλον.....	69
Πίνακας 11	: Συσχέτιση τύπων κουλτούρας Market and Hierarchy σε σχέση με δημογραφικά στοιχεία για το μέλλον.....	70
Πίνακας 12	: Συντελεστές συσχέτισης κατά steerman για τους 4 τύπους κουλτούρας, ηλικίας και προϋπηρεσίας για το μέλλον.....	72

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1: Οι τέσσερις τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας (Cameron & Quinn)....25

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1: Η Διοικητική δομή της ανώτατης ηγεσίας του ΩΚΚ.....43

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Ποσοστιαία απεικόνιση συμμετοχής ειδικοτήτων .....	48
Γράφημα 2: Κυρίαρχα χαρακτηριστικά για παρόν και μέλλον .....	55
Γράφημα 3: Ηγεσία οργανισμού για παρόν και μέλλον .....	56
Γράφημα 4: Διοίκηση εργαζομένων για παρόν και μέλλον .....	57
Γράφημα 5: Οργανωτική ενότητα για παρόν και μέλλον .....	58
Γράφημα 6 : Στρατηγική εστίαση για παρόν και μέλλον .....	59
Γράφημα 7: Κριτήρια επιτυχίας για παρόν και μέλλον .....	60
Γράφημα 8: Γραφική απεικόνιση της Clan Culture στο παρόν και στο μέλλον ...	62
Γράφημα 9: Γραφική απεικόνιση της Adhocracy culture στο παρόν και στο μέλλον.	63
Γράφημα 10: Γραφική απεικόνιση της Market culture στο παρόν και στο μέλλον.....	64
Γράφημα 11: Γραφική απεικόνιση της Hierarchy culture στο παρόν και στο μέλλον.	65

## **ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ**

OCAI : Organizational Culture Assessment Instrument

ΩΚΚ: Ωνάσειο Καρδιοχειρουργικό Κέντρο

Δ.Ο.Π: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

#### 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου της επιχειρησιακής κουλτούρας.

Η **κουλτούρα**, γλωσσικό δάνειο που προέκυψε ως αντιστοίχιση του γερμανικού kultur, σημαίνει την καλλιέργεια του πνεύματος, την παιδεία αλλά και το σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός κοινωνικού συνόλου (ως λανθασμένο συνώνυμο της λέξης πολιτισμός, όρου του οποίου η κουλτούρα είναι υποσύνολο). Στα ελληνικά απαντάται συχνά και ως υποτιμητικός όρος με επιφανειακή χροιά για να αποδώσει την έννοια της σοβαροφάνειας και ενδεχομένως της επίδειξης σε θέματα διανόησης.

Ο όρος κουλτούρα, προέρχεται από το λατινικό cultura (<colere), εμφανίζεται με την σημερινή του έννοια για πρώτη φορά μεταφορικά από τον Κικέρωνα για να επανέλθει πολύ αργότερα και πάλι με πνευματική έννοια κατά την Αναγέννηση. Παρόλο που εμφανίστηκε πριν από τον όρο πολιτισμό, η λέξη κουλτούρα θα παραμείνει στο περιθώριο μέχρι τις αρχές του 20ου αι. Οι σχετικά νέες επιστήμες της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας, εμπνεόμενες από τη γερμανική kultur, θα προτιμήσουν τη χρήση της λέξης κουλτούρα από τον πολιτισμό (civilization), γιατί δίνει προτεραιότητα στην ιδέα της μοναδικότητας και της ενότητας μιας δεδομένης κοινωνίας. Στα ελληνικά συνήθως δε γίνεται αυτή η διάκριση και η συχνότερη απόδοση του συγκεκριμένου όρου είναι "πολιτισμός"<sup>1</sup>.

Οι θεωρητικοί εν γένει κινήθηκαν σε δύο σημασιολογικούς άξονες για να ορίσουν την έννοια κουλτούρα. Σύμφωνα με τον πρώτο, η λέξη αναφέρεται στον σύνολο των φιλοσοφικών, μουσικών, λογοτεχνικών ή καλλιτεχνικών δημιουργιών και αναφερόμαστε στην καλλιεργημένη ή σοφή ή ανθρωπιστική κουλτούρα, η οποία εντοπίζεται σε υψηλά επεξεργασμένα προϊόντα της γνώσης και της τέχνης. Ο δεύτερος άξονας είναι αυτός που αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών και των γνώσεων, διανοητικών και υλικών και είναι πιο κοντά στην προσέγγιση των ανθρωπολόγων. Σε αυτό το επίπεδο περιλαμβάνονται οι τρόποι που κάποιος αισθάνεται, σκέφτεται και πράττει (π.χ. τροφή, ενδυμασία, τρόποι συμπεριφοράς, κώδικες επικοινωνίας κ.τ.λ.).

---

<sup>1</sup> Πηγή : Βικιπαιδεία.

Η πρωτογενής σημασία της είναι «καλλιέργεια». Αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την καλλιέργεια των αγρών και στην συνέχεια, μεταφορικά, για την καλλιέργεια του πνεύματος, της διάνοησης, για τον πολιτισμό και ευρύτερα για την παιδεία και την ανάπτυξη. Ως έννοια άρχισε να γίνεται γνωστή τη δεκαετία του 1970 και τη δεκαετία του 1980 με την έκδοση βιβλίων γίνεται ιδιαίτερα δημοφιλής.

Από την άλλη πλευρά ένας οργανισμός<sup>2</sup> αποτελεί ένα νομικό πρόσωπο που δραστηριοποιείται στο κοινωνικό σύνολο με ένα σύνολο πόρων τόσο έμψυχων όσο και άψυχων. Κύριος στόχος της είναι η επίτευξη κέρδους (κερδοφορία). Η κερδοφορία αυτή αποδίδεται σε χρηματικές μονάδες. Οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, δηλαδή το σύνολο των εργαζομένων σ' αυτή (εργάτες, υπάλληλοι και στελέχη). Όσον αφορά τους άψυχους πόρους, αυτοί συνίστανται στις εγκαταστάσεις (εργοστάσια, καταστήματα, γραφεία, αποθήκες κ.α.), τον πάσης φύσης εξοπλισμό (μηχανικό, ηλεκτρονικό, επικοινωνιακό, μέσα μεταφοράς κ.λπ.), στα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης όπως π.χ. η επωνυμία, το εμπορικό σήμα (λογότυπο) και η υπεραξία (φήμη), και τέλος στα διάφορα άλλα στοιχεία που αποσκοπούν στην υποβοήθηση της λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, χρηματικά διαθέσιμα, αποθέματα κ.α.).

Η επιτυχία και η επιβίωση ενός οργανισμού αποδίδεται βιβλιογραφικά ως οργανωσιακή κουλτούρα. Το επιτυχημένο πάντρεμα των δύο αυτών γλωσσικών όρων αποτελεί και το θεμέλιο της. Η κολλητική εκείνη ουσία που συνδέει και συγκρατεί τους ανθρώπους και τις διαδικασίες σε μια επιχείρηση. Ο όρος «οργανωτική» κουλτούρα εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία το 1979<sup>3</sup>, αλλά και στοιχεία που τον συνθέτουν μπορεί να εντοπιστούν σε προηγούμενη βιβλιογραφία για οργανωτική ανάλυση.

Πρόκειται για το DNA της επιχείρησης. Η μεγαλομοριακή αυτή ένωση καθορίζει την ανάπτυξη όλων των κυτταρικών μορφών ζωής και είναι σε ορισμένα στοιχεία τους ξεχωριστά, έτσι και σε κάθε επιχείρηση η αόρατη σε γυμνό μάτι κουλτούρα, προσδίδει το χαρακτήρα της, ο οποίος δύναται να μην είναι ομοιογενής στο σύνολό της. Οπότε εμπεριέχονται στον οργανισμό υπό-κουλτούρες. Δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους τα μέλη μιας επιχείρησης, κατανοούν τις εταιρικές εμπειρίες, προσδιορίζουν και ερμηνεύουν γεγονότα και καταστάσεις, προκειμένου να ενεργούν αποτελεσματικά ή ακόμα πιο απλά πως «*κάνουμε τα πράγματα εδώ*».

---

<sup>2</sup> Πηγή: Βικιπαιδεία.

<sup>3</sup> Πηγή: Pettigrew, 1979



Αρχικά η οργανωσιακή κουλτούρα διερευνούσε τη δομή και τη στρατηγική ενός οργανισμού. Τώρα η έμφαση στις αξίες και στα πιστεύω των μελών της επιχείρησης ήρθε να αντικαταστήσει την παλαιότερη αντίληψη του όρου. Για τις επιχειρήσεις αφορά την αλλαγή της νοοτροπίας, ως εσωτερική διεργασία. Σήμερα με τον όρο κουλτούρα μιλάμε για την βαρύτητα που δίνεται στη δημιουργική, ποιοτική, και δυναμική πλευρά των επιχειρήσεων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί κρίσιμη παράμετρο ανάπτυξης και εξέλιξης κάθε οργανισμού. Κάθε επιτυχημένος οργανισμός έχει καταφέρει να αναπτύξει μια κουλτούρα, η οποία είναι ξεκάθαρα αναγνωρίσιμη από τα μέλη του. Η κουλτούρα αυτή μπορεί να δημιουργηθεί από τον ιδρυτή του οργανισμού, να αναδυθεί με την πάροδο του χρόνου αντιμετωπίζοντας προκλήσεις και εμπόδια του περιβάλλοντος ή να προκύψει μετά από επιλογή της διοίκησης για τη βελτίωση της απόδοσης. Συνεπώς οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ένα ξεχωριστό περιβάλλον, το οποίο ξεπερνά τους παράγοντες της επιχειρησιακής στρατηγικής και των τεχνολογικών πλεονεκτημάτων. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα του οργανισμού. Η απόδοση δηλαδή του οργανισμού είναι αποτέλεσμα των βασικών αξιών και πεποιθήσεων των μελών του οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένες πρακτικές και νόρμες συμπεριφοράς.

Ως αντικείμενο μελέτης, η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να εκληφθεί ως προέκταση των ανθρωπίνων σχέσεων και προσέγγιση των κοινωνικών συστημάτων και είναι συνυφασμένη με την φιλοσοφία, τους σκοπούς, τις λειτουργίες αλλά και τη δομή κάθε οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολίζει την ομάδα του οργανισμού, την κρατά ενωμένη και της δίνει τη διακριτή της ταυτότητα καθορίζοντας το χαρακτήρα της και τους κανόνες του οργανισμού.

## **1.2 Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας και τα απεικονιστικά στοιχεία της.**

Η επιστήμη της ανθρωπολογίας χρησιμοποιεί έναν ευρύτατο ορισμό της κουλτούρας, ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της κοινωνικής συμπεριφοράς μιας ομάδας<sup>4</sup>. Ο όρος όμως αυτός καθίσταται αδόκιμος και μη λειτουργικός λόγω της γενικότητας του. Το συνονθύλευμα των στοιχείων στο οποίο επεκτείνεται η έννοια της κουλτούρας και η ετερόκλητη υφή τους και η χρήση τους στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος καθιστούν τον όρο αδόκιμο.

---

<sup>4</sup> Πηγή: Gregory, 1983:359.

Παρόλο που στη λογοτεχνία υπάρχουν πολλές έννοιες της κουλτούρας, υπάρχει μια γενική αποδοχή του ορισμού, ότι η κουλτούρα είναι κάτι το οποίο μαθαίνεται και αποκτιέται στην κοινωνική ζωή. Διαφορετικές ομάδες ανθρώπων κατευθύνονται από διαφορετικές παγκόσμιες αντιλήψεις, προτεραιότητες και συστήματα αξιών<sup>5</sup>. Επίσης, σύμφωνα με τους Boyd και Richerson, η κουλτούρα ορίζεται ως η μεταβίβαση από γενιά σε γενιά, μέσω διδασκαλίας και μίμησης, γνώσεων, αξιών και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά<sup>6</sup>.

Ένας άλλος ορισμός της κουλτούρας είναι ότι αντιπροσωπεύει το σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός λαού.<sup>7</sup>

Οι ορισμοί της κουλτούρας μπορεί να εστιάζονται στις κοινές αντιλήψεις, αξίες και κανόνες σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές<sup>8</sup> ή στην πολυπλοκότητα των συμβολισμών τους.

Η «οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα του οργανισμού, την προσπάθεια της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Οι παραδοχές αυτές έχουν αποσώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν, ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν και επομένως, μπορεί να διδαχθούν στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα συγκεκριμένα προβλήματα»<sup>9</sup>. Οι Blake και Mouton<sup>10</sup> καθόρισαν την οργανωτική κουλτούρα ως «οι συνηθισμένοι τρόποι που γίνονται τα πράγματα και όπου οι άνθρωποι δέχονται να ζουν με αυτά. Αυτοί οι τρόποι μπορούν να αποτρέψουν τα μέλη από την εφαρμογή μιας μέγιστης προσπάθειας ή μπορούν να τους ενθαρρύνουν γι' αυτό».

Επομένως οι ανωτέρω κοινοί ορισμοί της κουλτούρας αναφέρονται σε ένα σύστημα αξιών και πεποιθήσεων που παράγει τους κανόνες της συμπεριφοράς και καθιερώνουν ένα οργανωτικό τρόπο ζωής, τις συνήθως διατηρημένες και σχετικά σταθερά πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις αξίες που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και ένα σύνολο γνώσεων, κοινών στα μέλη μιας κοινωνικής μονάδας, που δίνουν περισσότερη έμφαση στις αξίες, τα συμπεριφοριστικά πρότυπα που φαίνεται ότι μπορούν να εξεταστούν ακίνδυνα με ένα ποσοτικό τρόπο.

---

<sup>5</sup> Πηγή: Grang, 1998.

<sup>6</sup> Πηγή: Boyd και Richerson, 1985

<sup>7</sup> Πηγή: Μπαμπινιώτης, 2002

<sup>8</sup> Πηγή: Bate, 1984. Sathe, 1983. Schein, 1985. Hofstede, 1981, Allaire & Firsirotu, 1984.

<sup>9</sup> Πηγή: Shein, 1980.

<sup>10</sup> Πηγή: Blake & Mouton, 1969.

Αναμφίβολα ο προσδιορισμός της οργανωτικής κουλτούρας απετέλεσε ένα ισχυρό αντικείμενο ακαδημαϊκής μελέτης τα τελευταία 25 χρόνια, επειδή ο όρος δεν είναι σαφής και εύκολος. Αυτό καταδεικνύει την σημαντικότητα της έννοιας της κουλτούρας για τις επιχειρήσεις, αλλά η πληθώρα των ορισμών της δημιουργεί δυσκολίες στους ερευνητές. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως οποιαδήποτε κοινωνική ομάδα διαθέτει κοινή ιστορία έχει την δυνατότητα να εξελίξει την κουλτούρα της με μια κοινή δυναμική. Τα απεικονιστικά αυτά στοιχεία που καθορίζουν και αφορούν την κουλτούρα μιας ομάδας <sup>11</sup> είναι :

- α. η δομική σταθερότητα
- β. το βάθος της κουλτούρας
- γ. το εύρος
- δ. η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση

#### **α) Προσέγγιση Δομικής Σταθερότητας:**

Η συνειδητοποιημένη ταυτότητα της ομάδας σταθεροποιεί τη δυναμική της κουλτούρα με αποτέλεσμα να διακόπτεται δύσκολα, διότι υπονοείται από τα μέλη της ομάδας κάποιο επίπεδο δομικής σταθερότητας που τη μοιράζονται αλλά αποτελεί και κοινό σημείο αναφοράς από όλα τα μέλη. Η έννοια αυτή αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής κουλτούρας, διότι μεταδίδεται στα νέα μέλη της επιχείρησης, ως ο σωστός τρόπος συμπεριφοράς, διαιώνοντας με τον τρόπο αυτό την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης<sup>12</sup>. Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός που περιλαμβάνει αυτό το χαρακτηριστικό δόθηκε από τον Schein και είναι ο ακόλουθος: «Η επιχειρηματική κουλτούρα αποτελεί ένα υπόδειγμα βασικών υποθέσεων που μια συγκεκριμένη ομάδα έχει αναπτύξει και καθιερώσει και το οποίο έχει αποδειχθεί έγκυρο, έπειτα από εφαρμογή χρόνων στην αντιμετώπιση εσωτερικών προβλημάτων αλλά και προβλημάτων προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, οι βασικές αυτές αρχές διδάσκονται στα νέα μέλη της οργάνωσης ως ο σωστός τρόπος σκέψης και αντιμετώπισης τέτοιων προβλημάτων».

Στην ανάλυση της κουλτούρας στους οργανισμούς, η υιοθέτηση της δομικής σταθερότητας, αναφέρεται στο γεγονός ότι ο κάθε οργανισμός έχει μια συγκεκριμένη δομή, δεδομένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και η διοίκηση έχει τις δικές πρακτικές για την επίτευξη των στόχων του.

---

<sup>11</sup> Πηγή: Schein, 2004 και Σ. Μακρίδης, 2008.

<sup>12</sup> Πηγή: Maull et al., 2001, όπως αναφέρεται στο Z. Irani, A. Beskese and P.E.D. Love, 2004.

### **β) Το βάθος της κουλτούρας**

Η κουλτούρα είναι το ασυνείδητο στοιχείο της επιχείρησης αλλά το βαθύτερο και ορατό μόνο από τα μέλη της ομάδας και δύσκολα από ή εμφανές από μη μέλη αυτής. Η δυναμική της μειώνει τις συλλογικές ανασφάλειες, καθιερώνει την ιεραρχία, δίνει την αίσθηση της συνέχειας στα μέλη της εταιρείας και διαιώνίζει τις αρχές της. Είναι η επίδρασή της στην συλλογική ταυτότητα που εγγυάται την μοναδικότητα και την μελλοντική ύπαρξη του οργανισμού. Θεωρείται ως η αόρατη δύναμη που κρύβεται πάντα πίσω από τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, οι οποίες μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν. Είναι, κατά γενική ομολογία, η ενέργεια που κινητοποιεί τους ανθρώπους να δράσουν. Υποστηρίζεται μάλιστα ότι η κουλτούρα είναι για μια επιχείρηση, ότι η προσωπικότητα για ένα άτομο, δίνοντας προσανατολισμό και συγκεκριμένες κατευθύνσεις στην πρώτη.<sup>13</sup>

### **γ) Το εύρος**

Το τρίτο χαρακτηριστικό της κουλτούρας είναι το εύρος της, όπου μόλις αναπτυχθεί καλύπτει όλη τη λειτουργία της ομάδας. Κυριαρχεί και επηρεάζει όλες τις εκφάνσεις της οργάνωσής της, από την εξέταση των αρχών και των στόχων της μέχρι τα διάφορα περιβάλλοντα της και τις εσωτερικές της διαδικασίες.

### **δ) Η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση**

Η δομική σταθερότητα εξασφαλίζεται περαιτέρω από τη διαμόρφωση των στοιχείων της και τη σύνδεσή τους σε ένα βαθύτερο επίπεδο. Η κουλτούρα συνδέει στοιχεία όπως το εργασιακό κλίμα, τις αξίες της επιχείρησης και συμπεριφορές των μελών της και τις διαμορφώνει σε ενιαίο σύνολο. Η προσέγγιση της κουλτούρας από την πλευρά της προσωπικότητας αναφέρεται στο γεγονός, ότι η ισχυρή προσωπικότητα κάποιου ατόμου συμβάλλει αποφασιστικά στην διαμόρφωση ή στην διατήρηση της κουλτούρας σε κάθε οργανισμό. Πολλά άτομα εξαιτίας της προσωπικότητά τους αποτελούν πρότυπα που επηρεάζουν πράγματα και καταστάσεις και προβάλλουν με το καλύτερο τρόπο τις αξίες της οργανωτικής κουλτούρας. Ο χαρακτήρας-πρότυπο που διαμορφώνεται σε κάθε κοινωνία μεταβάλλεται σε κεντρικό άξονα των πολιτισμικών επιλογών, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε

---

<sup>13</sup> Πηγή: Eamonn P. Sweeney and Glenn Hardaker, 1994.

μία ενότητα όλα τα επί μέρους στοιχεία της κουλτούρας και δημιουργούν τη γνωστή σε όλους μας ομοιογένεια. Ο τρόπος με τον οποίο διαπλάθεται η προσωπικότητα ασκεί καταλυτική επιρροή στους οργανισμούς.

Το ορθολογικότερο και με λιγότερα προβλήματα εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ανθρώπινη ανάγκη: «η όποια αναταραχή μας καθιστά ανήσυχους και έτσι θα δουλέψουμε σκληρά για να μειώσουμε αυτή την ανησυχία με την ανάπτυξη μιας συνεπέστερης και προβλέψιμης άποψης, για το πώς τα πράγματα πρέπει να διαμορφωθούν», «επομένως θα πρέπει να εξετάσουμε την ουσία της κουλτούρας και ο πιο χρήσιμος τρόπος για να φτάσει κανείς σε έναν τέτοιο καθορισμό, είναι να σκεφτεί αυτήν την έννοια με δυναμικούς εξελικτικούς όρους».<sup>14</sup>

### **1.3 Ο ρόλος της κοινωνικοποίησης στην οργανωσιακή κουλτούρα.**

Το να γίνει κανείς μέλος μιας κοινωνίας προϋποθέτει μία διαδικασία κοινωνικοποίησης. Η κουλτούρα είναι οτιδήποτε αποκτά ο άνθρωπος που δεν οφείλεται στην γενετική κληρονομικότητα. Η κουλτούρα συμπεριλαμβάνει την υλική και πνευματική κληρονομιά μιας οργάνωσης, όμως αυτό που καθιστά όλους αυτούς τους παράγοντες συστατικούς συντελεστές της κουλτούρας δεν είναι η φυσική τους υπόσταση αλλά το νόημα που τους συνοδεύει.

Κατά συνέπεια η κουλτούρα προσδιορίζει την έννοια ορισμένων τύπων συμπεριφοράς. Οι κοινωνικές επιδράσεις επηρεάζουν την οργανωτική κουλτούρα και η κοινωνικοποίηση είναι ένας τρόπος να αποκαλυφθούν μερικά στοιχεία της.

Η γνώση που αποκτήθηκε από ανθρώπους σε επιχειρήσεις δεν είναι πάντοτε «δική τους» αλλά επηρεάζεται κατά πολύ από τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης της συγκεκριμένης κουλτούρας στην οποία ανήκουν. Η κοινωνικοποίηση είναι ένας μηχανισμός έλεγχου της αλληλεπίδρασης των νέων μελών με τα παλαιά και η κουλτούρα είναι το εργαλείο αυτού του ελέγχου.<sup>15</sup>

#### **1.3.1. Η Οργανωσιακή κουλτούρα και η επιβίωση της μέσα στην επιχείρηση**

Από την παραπάνω θεωρητική προσέγγιση εύκολα κανείς μπορεί να διαπιστώσει ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη κουλτούρα που να είναι καλύτερη από άλλες, αλλά ότι κάθε οργανισμός πρέπει να διαμορφώνει με την στάση του, έτσι

---

<sup>14</sup> Πηγή: Weick, 1995 σ. 24, 25.

<sup>15</sup> Πηγή: Van Maanen & Kunda, 1989.

ώστε να εναρμονίζεται με το εσωτερικό του περιβάλλον και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που έχει θέσει με στόχο την εκπλήρωση σε συμφωνία με το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Schermerhorn καθορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως το σημαντικότερο στοιχείο που επηρεάζει τον εργαζόμενο μέσα σε έναν οργανισμό.<sup>16</sup> Ο συγγραφέας μαζί με την σημαντικότητα των στοιχείων της συνεργασίας, της επιβράβευσης, της ανταμοιβής, της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος, της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, εξαιρεί την ύπαρξη της κατανοητής προς τους εργαζόμενους επιχειρησιακής κουλτούρας. Οι σκοποί ύπαρξης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι:

1. Η Εσωτερική ολοκλήρωση
2. Η Εξωτερική Ολοκλήρωση.

**Η Εσωτερική ολοκλήρωση** είναι η συλλογική ταυτότητα και η ανακάλυψη εκείνων των μεθόδων που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μηχανισμούς και συναισθήματα κάνοντας σαφές τι πρέπει να κάνουν, πώς να ενεργούν και πώς να επικοινωνούν. Ξεκαθαρίζοντας ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή ή και ποια όχι.

**Η Εξωτερική ολοκλήρωση:** αν η επιχείρηση πετύχει τους στόχους της ερχόμενη σε επαφή με τους εξωτερικούς φορείς που επηρεάζουν την επιβίωσή της όπως: ανταγωνισμός, προμηθευτές, κοινωνικοί φορείς κ.ά.

#### **1.4 Τα τρία επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας**

Όταν σκεφτόμαστε την κουλτούρα μπαίνουμε σε ένα συγκεκριμένο κόσμο ασαφών σκέψεων, συναισθημάτων, δράσεων και νοημάτων που διαμορφώνουν ότι είναι ζωή μέσα σε ένα οργανισμό και είναι βέβαια πολύ δύσκολο να καθοριστεί.

Παρά τη δυσκολία ο Schein πρότεινε την ακόλουθη διευκρίνιση του τι εννοούμε με τον όρο κουλτούρα. Είναι η ικανότητα συνεχούς βελτίωσης της ικανότητας του οργανισμού να αντιμετωπίζει τα προβλήματά του με τέτοιο τρόπο

---

<sup>16</sup> Πηγή: Schermerhorn, 1993, Job Satisfaction among employees at a public health.

έτσι ώστε να διορθώνει την ταυτότητά της. Ο Schein, διαχωρίζει τη δομή ενός οργανισμού σε τρία επίπεδα.

1. **Τα Τεχνήματα (artefacts):** Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει στοιχεία που γίνονται αντιληπτά σε μια πρώτη επαφή με μια οργανωσιακή κουλτούρα, όπως η χωρική οργάνωση ενός εργασιακού χώρου, καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού ορατές προς τρίτους, όπως δραστηριότητες, γλώσσα, σηματοδοτήσεις γραφείων, τελετές, ο τρόπος ενδυμασίας (dress code), το φυσικό περιβάλλον, οι οργανωτικές δομές και οι διεργασίες, οι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των μελών, ο τρόπος της εκτέλεσης του διευθυντικού έργου και η ιστορία της οργάνωσης. Εύκολα παρατηρήσιμα στοιχεία από τον ερευνητή αλλά δύσκολά ερμηνεύεται η σημασία τους για τον οργανισμό.
2. **Τις μοιραζόμενες αξίες (shared values):** Πρόκειται για υιοθετημένους (espoused beliefs and values) λόγους, για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση όπως κανόνες, κώδικες δεοντολογίας, εταιρικές δηλώσεις κ.ά. Σημαντικότερο επίπεδο οργανωτικής κουλτούρας αφού σχετίζεται με την στρατηγική, τους στόχους και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Η ομάδα εκπαιδεύεται ή καλύτερα ενστερνίζεται τις πεποιθήσεις και τις αξίες των ιδρυτών της. Σε αυτό το επίπεδο οι συμπεριφορές των μελών μπορούν να προβλεφθούν. Οι μοιραζόμενες αξίες αποτελούν τους αόρατους νόμους με τους οποίους τα μέλη αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται όταν προβαίνουν σε μια δράση ως μέλη της επιχείρησης (μέσα επίλυσης προβλημάτων, εργασιακές σχέσεις κ.λπ). Εάν οι ενστερνιζόμενες αξίες και πεποιθήσεις συμφωνούν με τις βασικές παραδοχές τότε οδηγούμαστε σε μια ολοκληρωμένη κουλτούρα και αποτελεί μια πηγή ταυτότητας για τα μέλη της.
3. **Τις βασικές παραδοχές (basic assumptions).** Πρόκειται για τους μη ορατούς, αλλά προσδιορίσιμους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, σε ότι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον και στη λειτουργία της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης (mission), ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο χρόνος και ο χώρος είναι βασικές παραδοχές ενός οργανισμού και είναι συνήθως σιωπηλές είτε αποδεκτές από τον οργανισμό είτε όχι. Οι βασικές παραδοχές προκύπτουν από το βαθμό συναίνεσης λόγω

της επαναλαμβανόμενης επιτυχίας. Τείνουν να είναι αδιαμφισβήτητες και κατά συνέπεια είναι αδύνατον να αλλάξουν.

Ο Schein υποστήριξε πως πολύ σημαντικό για την ηγεσία της επιχείρησης είναι να δίνει την μεγαλύτερη έμφαση της στο τρίτο αυτό στοιχείο, αφού τα ευρήματα μπορούν να αντικατασταθούν, νέες αξίες μπορεί να εισαχθούν, πχ με την αλλαγή της αποστολής της επιχείρησης ή του κώδικα δεοντολογίας. Η κουλτούρα όμως της επιχείρησης δεν μπορεί να αλλάξει αν δεν επηρεαστούν οι βασικές παραδοχές της. Οι ερευνητές χρησιμοποιούν όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν προκειμένου να κάνουν τη διάγνωση της εταιρικής κουλτούρας. Εντούτοις, ο Schein επισήμανε ότι πολλές φορές η πραγματικότητα είναι πολύ διαφορετική, διότι τόσο τα ευρήματα όσο και οι κοινές αξίες δεν είναι παρά ευχολόγια που αντιπροσωπεύουν μια επιθυμητή κουλτούρα, η οποία μπορεί να διαφέρει από την πραγματικότητα.

Τέλος για να έχουμε μια συνολική εικόνα της κουλτούρας οιοδήποτε οργανωτικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να μεταβούμε σε όλα τα επίπεδα της και να ερευνήσουμε όλες τις παραμέτρους που υπάρχουν στο καθένα.

#### **1.4.1. Θεωρητικές τάσεις για τη μελέτη και διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας**

Να μελετήσεις την κουλτούρα ενός οργανισμού σύμφωνα με τον Sperber<sup>17</sup> θεωρείται ότι είναι εξαιρετική μελέτη ακονίσματος του ανθρώπινου μυαλού, γεμάτη με υποθέσεις με μια τεράστια ποσότητα ενδιαφερουσών υποθέσεων ανθρωπολογικού και ψυχολογικού περιεχομένου.

Η συμμετοχή της κουλτούρας, τα φαινόμενα που την επηρεάζουν και πως αυτή λειτουργεί μέσα στους οργανισμούς ήταν αντικείμενο διαφωνίας πολλών ερευνητών. Τις ομοιότητες και τις διαφορές αυτών προσεγγίσεων προσδιόρισαν οι Debra Meyerson & Joanne Martin<sup>18</sup> σε ένα θεωρητικό πλαίσιο τριών προοπτικών τάσεων .

- i. **Το στυλ της ενσωμάτωσης-ολοκλήρωσης** (integration) χαρακτηρίζεται από δύο παραμέτρους: την αντιπαράθεση (confrontation) και την επίλυση προβλημάτων (problem solving):

---

<sup>17</sup> Πηγή: Sperber, 1996.

<sup>18</sup> Πηγή: Debra Meyerson & Joanne Martin, 1992.



- Η αντιπαράθεση εσωκλείει ανοιχτή και άμεση επικοινωνία, αμφίδρομη ροή πληροφόρησης, μελέτη εναλλακτικών λύσεων και εποικοδομητική ανάλυση διαφωνιών με σκοπό την εύρεση λύσης που μεγιστοποιεί το κοινό όφελος.
- Η ενσωμάτωση στόχων στο πλαίσιο της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων συμβάλλει στη δημιουργική επίλυση των τελευταίων<sup>19</sup>. Γενικότερα η ενσωμάτωση στόχων κρίνεται ως το πλέον κατάλληλο για την αποτελεσματική εναρμόνιση διαδικασιών και ολοκλήρωση δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της επιχείρησης και με σημαντικότερη τη συμμετοχή της άτυπης επικοινωνίας.

Η προοπτική της ολοκλήρωσης προϋποθέτει ότι η κουλτούρα είναι αυτό που η άνθρωποι μοιράζονται και χρησιμεύει ως βασικό δομικό υλικό, προκειμένου να τους κρατά ενωμένους.

- ii. Η τάση της διαφοροποίησης.** Στις οργανώσεις συνυπάρχουν ταυτόχρονα διαφορετικές αντιλήψεις και εκφράσεις πολιτισμικών χαρακτηριστικών. Έτσι ο σκοπός της οργάνωσης θα πρέπει να είναι ο εντοπισμός αυτών των πολιτισμικών αντιθέσεων. Έτσι θα αποκαλυφθεί η κουλτούρα του οργανισμού μέσα από τις διαφορές των υποομάδων.
- iii. Η τάση του κατακερματισμού.** Οι εκφάνσεις της κουλτούρας δεν αναδεικνύουν ούτε την απόλυτη ενσωμάτωση αλλά ούτε και την απόλυτη διαφοροποίηση. Αντίθετα προάγουν τις πολυπολιτισμικές σχέσεις, οι οποίες με την σειρά τους συνεχώνουν και τα δύο προηγούμενα στοιχεία. Σ' αυτή τη προσέγγιση η κουλτούρα είναι διαφορούμενη και μη αναγνωρίσιμη και περιγράφει όχι μια ιδιότητά της, αλλά την έμφυτη φύση της. Όπως σε κάθε κοινωνία στην οποία επικρατούν ορισμένα πολιτισμικά πρότυπα, τα άτομα έχουν πολλά κοινά σημεία αναφοράς, όμως διαφέρουν μεταξύ τους, δεδομένου ότι διαμορφώνουν συνάμα διαφορετικές προσωπικότητες. Κατ' ανάλογο τρόπο στις κοινωνικές ομάδες και στις οργανώσεις υπάρχουν κοινοί τρόποι αντίδρασης στα τρέχοντα γεγονότα, οι οποίοι εκφράζονται με διαφοροποιημένες συμπεριφορές. Εύλογα λοιπόν, προκύπτει ότι οι

---

<sup>19</sup> Πηγή :Rahim & Shapiro, 2000. Organizational Commitment The study of Organizational Justice.

οργανώσεις ως μέρος της κοινωνικής πραγματικότητας, εκλαμβάνονται ως μικροκοινωνίες, οι οποίες διαμορφώνουν την δική τους κουλτούρα, τα δικά τους πρότυπα συμπεριφοράς που ισχύουν για την μεμονωμένη οργάνωση. Οι μορφές αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της οργάνωσης, ο προσδιορισμός των ρόλων, η γλώσσα και οι διάφοροι κώδικες που χρησιμοποιούνται, τα πρότυπα συμπεριφοράς και επιτυχίας, η καταξίωση, η καθημερινή ρουτίνα που επικρατεί, οι τρόποι ανταμοιβής και η επιβολή κυρώσεων, το τελετουργικό στοιχείο που καλλιεργείται όλα αυτά συνιστούν προσδιοριστικά στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα της οργάνωσης.<sup>20</sup>

#### **1.4.2. Η σημασιολογία της οργανωτικής κουλτούρας μέσα στον εργασιακό χώρο - εργασιακό κλίμα.**

Στις προηγούμενες ενότητες έγινε προσπάθεια να ερμηνευθεί ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα άλλα ήρθα βιβλιογραφικά αντιμέτωπη με τον όρο εργασιακό κλίμα ή καλύτερα οργανωσιακό κλίμα θέλοντας να αναδείξω την στενή σχέση των δύο αυτών όρων οι οποίοι χρήζουν ερμηνείας.

Οι Schwartz και Davis<sup>21</sup> το έθεσαν πολύ απλά λέγοντας «πως για να κατανοήσει κάποιος τι είναι κουλτούρα είναι να κατανοήσει τι δεν είναι» εννοώντας πως κουλτούρα είναι ότι δεν είναι το κλίμα. Ο πιο όμως ξεκάθαρος διαχωρισμός των δύο αυτών όρων γίνεται με τον Denison<sup>22</sup>, ο οποίος συγκρίνει τους δύο όρους σε επτά επίπεδα, έτσι ώστε να κάνει πιο ξεκάθαρο το διαχωρισμό τους. Παρατίθενται οι αντιθέσεις της κουλτούρας και του κλίματος με βάση την επιστημολογία, την άποψη, τη μεθοδολογία, το επίπεδο ανάλυσης, το χρονικό προσανατολισμό, τα θεωρητικά θεμέλια, την πειθαρχική βάση. (Ακολουθεί Πίνακας)

---

<sup>20</sup> Πηγή: Παναγιωτοπούλου P., 1997. Η κοινωνιολογία των οργάνωσεων.

<sup>21</sup> Πηγή: Schwartz και Davis, 1981:32. Organizational Climate.

<sup>22</sup> Πηγή: Denison, 1996. What's the difference between Organizational culture and organizational climat?

## Πίνακας 1

Σύγκριση οργανωσιακής κουλτούρας και οργανωσιακού κλίματος

Πεδίο σύγκρισης	Οργανωσιακή Κουλτούρα	Οργανωσιακό Κλίμα
Επιστημολογία	Σύμφωνα με το πλαίσιο	Συγκριτικό, Νομοθετικό και ιδεογραφικό
Άποψη	Υφιστάμενη άποψη	Άποψη των συγγραφέων
Μεθοδολογία	Ποιοτική	Ποσοτική
Επίπεδο ανάλυσης	Υπάρχουσες αξίες	Επιφανειακές Εκδηλώσεις και πεποιθήσεις
Χρονικός Προσανατολισμός	Ιστορική Εξέλιξη	Ανιστόρητα κομμάτια
Θεωρητικές Βάσεις	Κοινωνική δομή	Θεωρία πεδίου του Lewin, Κριτική Θεωρία
Επιστημονικές Βάσεις	Κοινωνιολογία και Ανθρωπολογία	Ψυχολογία

Μεταφρασμένη Πηγή : D.R. Denison (1996), "what is different between organizational culture and organizational clima ? a native's point of view on a decate of paradigm wars ", Academy of management Review, vol. 21, No. 3 , 619-654

Σύμφωνα με τον Denison η κουλτούρα παρουσιάζεται βιβλιογραφικά, ως ένα συγκεκριμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο δρουν πολλοί παράγοντες, όπως η διαφορετικότητα των θέσεων, των ειδικοτήτων, των φύλλων, που επηρεάζουν την εργασία μέσα στον οργανισμό. Ερευνητές της κουλτούρας ενδιαφέρθηκαν για την εξέλιξη των κοινωνικών και ανθρωπολογικών συστημάτων με την πάροδο του χρόνου και υποστήριξαν τη σημασία κατανόησης, των βαθύτατων αυτών υποθέσεων που επηρεάζουν έναν οργανισμό.<sup>23</sup>

Ανεξάρτητα από τις ομοιότητες και τις διαφορές που παρουσιάζουν οι δύο έννοιες, οι ερευνητές δεν πρέπει να αποπροσανατολίζονται από τον αρχικό τους στόχο που είναι η μελέτη της οργανωσιακής ζωής. Το εργασιακό κλίμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο διαγνωστικής προσέγγισης με στόχο την κατανόηση των οργανισμών και τον έλεγχο της αλλαγής, την οποία υφίσταται μέσα στο χρόνο. Η ποσοτική μεθοδολογία είναι το καταλληλότερο εργαλείο και αποτελεί τον

<sup>23</sup> Schein, 1985. Πηγή : Διπλωματική Εργασία Ε. Παρασκευά. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Περιβάλλον.

χρησιμότερο δείκτη μιας επιχείρησης και τους ερευνητές πιο κοντά στο αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Συμπερασματικά η εταιρική κουλτούρα θεωρείται η πιθανή διακριτή ικανότητα, που είναι ως επί το πλείστον, αγνοημένη από τους διοικητές, ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση<sup>24</sup> και προκειμένου να το δημιουργήσει θα πρέπει να εκπληρώνει τρεις προϋποθέσεις :

- να διαθέτει μια συγκεκριμένη αξία για την επιχείρηση, έτσι ώστε να ακολουθήσει και ανάλογη στρατηγική.
- να είναι μοναδική. Το δυνατότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- Να μην είναι εύκολα αντιγράψιμη. Η εύκολη μίμηση από άλλες επιχειρήσεις θα βλάψουν μελλοντικά την βιωσιμότητα.<sup>25</sup>

Στις επιχειρήσεις συχνά παρατηρούμε εταιρική κουλτούρα ασθενή, οπότε και η απόδοση των εργαζομένων είναι χαμηλότερη, ενώ η ισχυρή κουλτούρα συμβάλλει στην υψηλή απόδοση<sup>26</sup> των μελών της και κατά συνέπεια ενισχύεται η δημιουργία ενός ισχυρού συστήματος αξιών με το οποίο θα συνάδουν και θα δεσμευτούν τα μέλη της.<sup>27</sup>

#### **1.4.3. Ανάπτυξη Οργανωτικής Κουλτούρας**

Στην σημερινή εποχή όπου αξίες, αντιλήψεις, παραδόσεις, εξαφανίζονται, κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας, προκειμένου η επιχείρηση να διατηρηθεί αλλά και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσεται στους οργανισμούς για να αντιμετωπίσει δύο πολύ σημαντικές προκλήσεις:

- α) Την διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού.
- β) Την αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος στον οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει .

---

<sup>24</sup> Πηγή: Mau, 2000. Organizational Culture and Quality Improvements.

<sup>25</sup> Πηγή: Barney 1986. Organizational culture and competitive advantage.

<sup>26</sup> Πηγή: Kotter, Heskett, 1992. Corporate Culture and the Individual in perspective.

<sup>27</sup> Πηγή: Robbins, Coulter, 2003. A strategic management model for the provision of housing.

Πολλές φορές η ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας εξαρτάται από την φυσιολογία και την συμπεριφορά του ηγέτη οργανισμού.

Η κουλτούρα για να διατηρηθεί, για να αναπτυχθεί και για να μην αλλοιωθεί στο μέλλον, θα πρέπει να υπάρχει η συμβουλή των εξής παραγόντων :

**1. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων:** Το τμήμα αυτό της επιχείρησης έχει επιτελικό, εκτελεστικό και συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχους :

- Να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης.
- Να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες και τον αριθμό των εργαζομένων.
- Να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης.
- Να ενισχύσει την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα.
- Να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας.
- Να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.
- Να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα.
- Να βοηθήσει τη διοίκηση αλλαγών (Change management).
- Να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων.
- Να βελτιώσει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

**2. Το μάνατζμεντ:** Το οποίο έχει σημαντική επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα. Το σύγχρονο management μελέτα και αξιολογεί προς όφελος της επιχείρησης, τα άτομα και τις προσωπικότητες, τις διαστάσεις της προσωπικότητας των ατόμων, την υποκίνηση και την απόδοσή τους. Πολλές φορές οι μάνατζερ αποτελούν πρότυπα για τους άλλους. Δηλαδή, έχουν μια συμπεριφορά και μια απόδοση η οποία είναι παράδειγμα προς μίμηση. Για παράδειγμα το ενδιαφέρον του μάνατζερ για την ποιότητα περνάει στους υφισταμένους, η οποία με την πάροδο του χρόνου γίνεται πιστεύω για όλα τα άτομα.

**3. Η κοινωνικοποίηση στον Οργανισμό:** Η ταυτότητα μιας οργάνωσης συγκροτείται από όλα τα στοιχεία που συνθέτουν το παρελθόν και το παρόν της, δίνουν νόημα στις δραστηριότητές της και έναυσμα για την δημιουργία καινούριων μύθων και ιστοριών.

Η μετάδοση των στοιχείων αυτών στα καινούρια μέλη δεν αποτελεί μονάχα έναν συνδετικό κρίκο μεταξύ των μελών, αλλά ταυτόχρονα συνιστά μία διαδικασία επικοινωνίας, η οποία ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ των μελών και ισχυροποιείται η εικόνα της οργάνωσης. Στο σημείο αυτό διαφαίνεται ο σημαντικό ρόλος που διαδραματίζουν οι τυπικοί και άτυποι διάυλοι επικοινωνίας. Οι διάυλοι τυπικής επικοινωνίας, όπως η διαφήμιση, το έντυπο και το οπτικοακουστικό υλικό, η αλληλογραφία αποσκοπούν στο να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν και να επιβάλλουν την επιθυμητή εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω.

Η οργανωτική κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία μετάδοσης στο νέο υπάλληλο και αφομοίωσης των σκοπών του οργανισμού, των προτύπων και των τρόπων πραγματοποίησης των προγραμμάτων. Είναι δηλαδή η διαδικασία προσαρμογής των υπαλλήλων στην οργανωτική κουλτούρα. Μέσω της οργανωτικής κοινωνικοποίησης, το άτομο εκτιμά τις αξίες, την αναμενόμενη συμπεριφορά και τη γνώση που είναι απαραίτητη για να ασκήσει επιτυχώς το ρόλο του και να γίνει μέλος του οργανισμού. Το δυσκολότερο βεβαίως στάδιο της κοινωνικοποίησης είναι στην αρχή, όταν το άτομο μπαίνει στον οργανισμό. Όταν το άτομο κατορθώσει να προσαρμοστεί στο αρχικό στάδιο, τότε η περαιτέρω κοινωνικοποίηση γίνεται ευκολότερη.

**4. Ο Σύμβουλος:** Οι παλιότεροι υπάλληλοι κάθε οργανισμού θα πρέπει να καθοδηγούν τα νεώτερα μέλη του οργανισμού, ώστε να προσαρμόζονται αρμονικά στις απαιτήσεις και στην κουλτούρα του.

**5. Οι Ήρωες:** Πρόκειται φυσικά για συμβολικές ανθρώπινες φιγούρες, για εκείνα τα μέλη που προσωποποιούν και προβάλλουν με τον καλύτερο τρόπο, τις αξίες της οργανωτικής κουλτούρας. Με άλλα λόγια πρόκειται για οραματιστές που χρησιμεύουν ως πρότυπα στα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης.

#### **1.4.4. Η Διάσταση των αξιών**

Η εταιρική κουλτούρα όπως προαναφέρθηκε καθρεπτίζει το σύστημα αξιών του οργανισμού και σύμφωνα με τον Schein<sup>28</sup> γεννιέται μέσα από τέσσερις πηγές:

---

<sup>28</sup> Πηγή: Schein, 2004. Assessment of cultural Dimensions, Leadership behaviors and leadership Self-Efficacy.

1. **Την ιστορία.** Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τις οργανώσεις μέσα από το παρελθόν τους και αυτή η συνειδητοποίηση βοηθά να δομηθεί καλύτερα η εταιρική κουλτούρα.
2. **Το περιβάλλον.** Επειδή όλες οι οργανώσεις πρέπει να αλληλεπιδράσουν με το εξωτερικό περιβάλλον τους (πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές κ.λ.π.), το περιβάλλον εσωτερικό ή εξωτερικό ασκεί έναν καταλυτικό ρόλο στην οικοδόμηση της εταιρικής κουλτούρας.
3. **Το ανθρώπινο δυναμικό.** Οι οργανώσεις διατηρούν τα άτομα, που υιοθετούν εύκολα την εταιρική τους κουλτούρα.
4. **Τη διαδικασία κοινωνικοποίησης.** Οι οργανώσεις δίνουν σημασία στην προσαρμογή των νέων υπαλλήλων, ώστε να υιοθετήσουν την εταιρική κουλτούρα.

Η έρευνα έχει προσδιορίσει πέντε δευτεροβάθμιους μηχανισμούς από τους οποίους η εταιρική κουλτούρα αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και όλοι αυτοί οι μηχανισμοί συσχετίζονται με τις ενέργειες των επιτελικών στελεχών μέσα στην οργάνωση :

1. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας πληροφορούν τους υπαλλήλους για το όραμα της οργάνωσης. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από παρατηρήσεις, συνεδριάσεις και συζητήσεις στρατηγικής.
2. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι κρίσεις. Μια κατάσταση κρίσης μπορεί να δημιουργήσει νέες πεποιθήσεις και αξίες.
3. Η συμπεριφορά των διευθυντών έχει σημαντική επίδραση στις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων.
4. Μέσα από τα οργανωτικά συστήματα και τις διαδικασίες διαμορφώνονται τα κριτήρια για την κατανομή των ανταμοιβών και την κάλυψη των θέσεων.
5. Μέσω της οργανωτικής δομής.

#### **1.4.5. Η διάσταση της ταυτότητας:**

Η δεύτερη διάσταση της εταιρικής κουλτούρας, η ταυτότητα, φανερώνεται υπό τη μορφή των ορατών 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.λ.π.

Οι οργανώσεις μπορούν επίσης να θέσουν ενδυματολογικούς κανόνες ή να καθορίσουν τα αισθητικά κριτήρια π.χ. το λογότυπο ενός οργανισμού ή τον τρόπο διακόσμησης του εργασιακού χώρου. Αυτά τα στοιχεία είναι μεταφορείς σημαντικών συμβολικών πολιτιστικών μηνυμάτων στους υπαλλήλους.<sup>29</sup>

Πράγματι, έχει υποστηριχτεί ότι τα σύμβολα αντιπροσωπεύουν το πρώτο στρώμα της εταιρικής κουλτούρας και περιλαμβάνονται στα τεχνικά χαρακτηριστικά (artefacts), που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Η έρευνα για τα σύμβολα προτείνει ότι εξυπηρετούν τις εξής γενικές λειτουργίες στον οργανωτικό χώρο:

- Απεικονίζουν τις υπολανθάνουσες πτυχές της εταιρικής κουλτούρας.
- Διαμορφώνουν τους **εσωτερικούς** κανόνες της συμπεριφοράς, και δίνουν ερμηνείες στην οργανωτική δράση.

Κατά γενικό κανόνα τα σύμβολα είναι χαρακτηριστικά, που μπορούν να βιωθούν μέσω των αισθήσεων. Οι μελέτες αναφέρουν την αρχιτεκτονική του εργασιακού χώρου, τα συνθήματα, τις οπτικές εικόνες και τα εταιρικά λογότυπα, ως παραδείγματα συμβόλων. Στην περίπτωση των εταιρικών λογότυπων, οι μελέτες προτείνουν ότι τα διακριτικά τους στοιχεία αποτελούν σύμβολο εταιρικής ταυτότητας για μια επιχείρηση.

### **1.5 Η συμβολή των Cameron και Quinn στην οργανωτική κουλτούρα μέσα στον εργασιακό χώρο.**

Οι Cameron και Quinn<sup>30</sup> χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο για τη διάγνωση της οργανωτικής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε έξι διαστάσεις της. Αυτό γίνεται σε δύο στάδια, αρχικά με την αναγνώριση της υφιστάμενης κουλτούρας και μετέπειτα με την αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλ. αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει ν' αναπτύξουν, προκειμένου να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

---

<sup>29</sup> Πηγή: Pratt M.G., 1997. Organizational Dress as a symbol of multilayered social identities.

<sup>30</sup> Πηγή: Cameron & Quinn, 2006. Competing Values Leadership.



Οι **διαστάσεις** αυτές είναι:

- I. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, δηλ. πώς είναι το σύνολο της οργάνωσης.
- II. Η οργανωτική ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον κάθε οργανισμό.
- III. Η διοίκηση των εργαζόμενων, το πώς αντιμετωπίζονται και πώς είναι το εργασιακό τους περιβάλλον.
- IV. Η οργανωτική συνοχή, με άλλα λόγια το σύνολο των μηχανισμών που κρατούν τον οργανισμό ενωμένο.
- V. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλ. σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η οργανωτική στρατηγική.
- VI. Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία και τι ανταμείβεται από τον οργανισμό.

Αυτές οι διαστάσεις αντανακλούν τις βασικές αξίες της εργασιακής κουλτούρας, «φωτίζουν» την οργανωτική κατάσταση και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που υφίσταται.

Η ερμηνεία του προφίλ της υφιστάμενης κουλτούρας μπορεί να γίνει από διαφορετικές οπτικές και στη βάση τουλάχιστον έξι τύπων σύγκρισης :

- i. Τον κυρίαρχο τύπο κουλτούρας που υφίσταται στην οργάνωση.
- ii. Τις αντιφάσεις μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής μελλοντικής κουλτούρας.
- iii. Τη δύναμη του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας.
- iv. Την αναλογία – αντιστοιχία των προφίλ κουλτούρας, που δημιουργούνται από διαφορετικά άτομα μέσα στην οργάνωση.
- v. Τη σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ κουλτούρας της οργάνωσης, με το μέσο προφίλ αντίστοιχων οργανώσεων.
- vi. Τη σύγκριση του οργανισμού με μερικές γενικές τάσεις, που έχουν παρατηρηθεί στο πέρασμα δέκα ετών από τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου μέτρησης που αξιολογεί την οργανωτική κουλτούρα.

Το **Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας** (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος, που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999 και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας, βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του.

Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη.

Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η **υφιστάμενη κουλτούρα** ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πια θέση επιθυμούμε να κατέχει ο οργανισμός μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή η **επιθυμητή κουλτούρα** του οργανισμού.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις – κλειδιά της οργανωτικής κουλτούρας, όπως παρακάτω:

### **1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά**

- A.** Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
- B.** Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.
- Γ.** Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.
- Δ.** Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

### **2. Η ηγεσία του οργανισμού**

- A.** Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.
- B.** Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.
- Γ.** Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.

- Δ. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.

### 3. Η διοίκηση των εργαζόμενων

- Α. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
- Β. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.
- Γ. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
- Δ. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

### 4. Η Οργανωσιακή ενότητα

- Α. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
- Β. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.
- Γ. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.
- Δ. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

### 5. Η Στρατηγική Εστίαση

- Α. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.
- Β. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.

- Γ. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.
- Δ. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

## 6. Τα Κριτήρια Επιτυχίας

- Α. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζόμενων και την κοινωνική φροντίδα.
- Β. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.
- Γ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα – κλειδί.
- Δ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για οργανισμό.

Οι **Cameron και Quinn** ονόμασαν το **θεωρητικό μοντέλο**, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, «**πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών**». Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων:

1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία – έλεγχος», διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία και σε αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών και προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος, οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.

2. Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός – εξωτερικός» προσανατολισμός, διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό, και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, τη διαφοροποίηση και την ανταγωνιστικότητα, και συνδέονται με στοιχεία της αγοράς, του ανταγωνισμού και της καινοτομίας. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των δύο διαστάσεων δημιουργούνται τέσσερα τεταρτημόρια, που αντιστοιχούν σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους οργανωτικής κουλτούρας με αντίθετους προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες.

**Τύπος Α:** την κουλτούρα γενιάς (clan culture),

**Τύπος Β:** την κουλτούρα ανοιχτού συστήματος (adhocracy culture),

**Τύπος Γ:** την κουλτούρα της αγοράς (market culture), και

**Τύπος Δ:** την ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy culture).

Με κάθε έναν από τους τύπους αυτούς είναι συνδεδεμένες πέντε εταιρικές διαστάσεις της κουλτούρας:

1. το κυρίαρχο χαρακτηριστικό,
2. η διαχείριση των υπαλλήλων,
3. η οργανωτική συναρμογή,
4. η στρατηγική έμφαση και
5. τα κριτήρια της επιτυχίας.

Αυτές οι διαστάσεις παρέχουν μια περιεκτικότερη άποψη των συμπεριφορών, που είναι πιθανό να προκύψουν κάτω από κάθε εταιρικό τύπο κουλτούρας. Τα γενικά χαρακτηριστικά του κάθε τύπου περιγράφονται παρακάτω και οι διαστάσεις που συνδέονται μαζί τους παρατίθενται στο παρακάτω πίνακα.

## Πίνακας 2

### Διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τυπολογία	Ιεραρχική Κουλτούρα	Κουλτούρα Αγοράς	Κουλτούρα Γενιάς	Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος
<b>Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά</b>	Πολύ ελεγχόμενες και δομημένες διαδικασίες	Άνθρωποι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	Προσωπική θέση, εκτεταμένη οικογένεια	Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και προσανατολισμένοι στο επίτευγμα
<b>Διαχείρισης Υπαλλήλων</b>	Ασφάλεια απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα, σταθερότητα	Ανταγωνιστικότητα και υψηλή αναζήτηση	Ομαδική εργασία, συναίνεση, συμμετοχή	Ατομικότητα, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα
<b>Οργανωτική Συναρμογή</b>	Οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές είναι σημαντικές για την ομαλή λειτουργία της Οργάνωσης	Η ολοκλήρωση του στόχου επιτυγχάνεται μέσω επιθετικών κινήσεων	Πίστη και αμοιβαία εμπιστοσύνη στην οργάνωση	Δέσμευση για την καινοτομία και την ανάπτυξη
<b>Στρατηγική Έμφαση</b>	Η σταθερότητα, η αποδοτικότητα, ο έλεγχος και οι ομαλές διαδικασίες είναι σημαντικοί παράγοντες.	Ανταγωνιστικές ενέργειες, επιτεύγματα που έχουν αντίκτυπο στην αγορά	Ανθρώπινη ανάπτυξη, αφοσίωση, ειλικρίνεια, συμμετοχή	Αποκτούν νέους πόρους και δοκιμάζουν νέες ιδέες.
<b>Κριτήρια Επιτυχίας</b>	Αποδοτικότητα, ομαλός σχεδιασμός χαμηλού κόστους παραγωγής.	Επικράτηση στην Αγορά προκειμένου να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό.	Προσωπική ανάπτυξη, ομαδική εργασία	Έχουν στην κατοχή τους μοναδικά ή καινοτόμα προϊόντα

Πηγή: Διδακτορική Διατριβή Σ.Μακρίδη, 2008.

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει τύχει τεράστιας προσοχής από ερευνητές και μελετητές τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Ωστόσο, η πλειοψηφία των ερευνητικών προσπαθειών έχει επικεντρωθεί στην κατανόηση και τον καθορισμό της επιχειρησιακής κουλτούρας<sup>31</sup> αποδίδοντας δευτερεύουσα σημασία στη σχέση που υφίσταται ανάμεσα στην κουλτούρα και την απόδοση της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, ανάλογο φαινόμενο παρατηρείται και σε ότι αφορά τις ενδεδειγμένες μεθόδους για τη μελέτη και την ορθότερη κατανόηση της επιχειρησιακής κουλτούρας<sup>32</sup>. Δηλαδή, αν και υπήρχαν αρκετές μελέτες που να αναφέρονται στη σχέση κουλτούρας και απόδοσης της επιχείρησης, βασίζονταν όλες σε ποιοτικές μεθόδους οι οποίες δεν προσφέρουν τη δυνατότητα διενέργειας αναλυτικών συγκρίσεων μεταξύ επιχειρήσεων, όπως οι ποσοτικές μέθοδοι. Δεν υπήρχε καμία εμπειρική διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην κουλτούρα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αντιπαράθεση των δύο διαστάσεων οδηγεί στο σχηματισμό τεσσάρων (τεταρτημορίων) τύπων επιχειρησιακής κουλτούρας:

- Adhocracy culture (κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος)
- Market culture (κουλτούρα Αποδοτικότητας/στόχων)

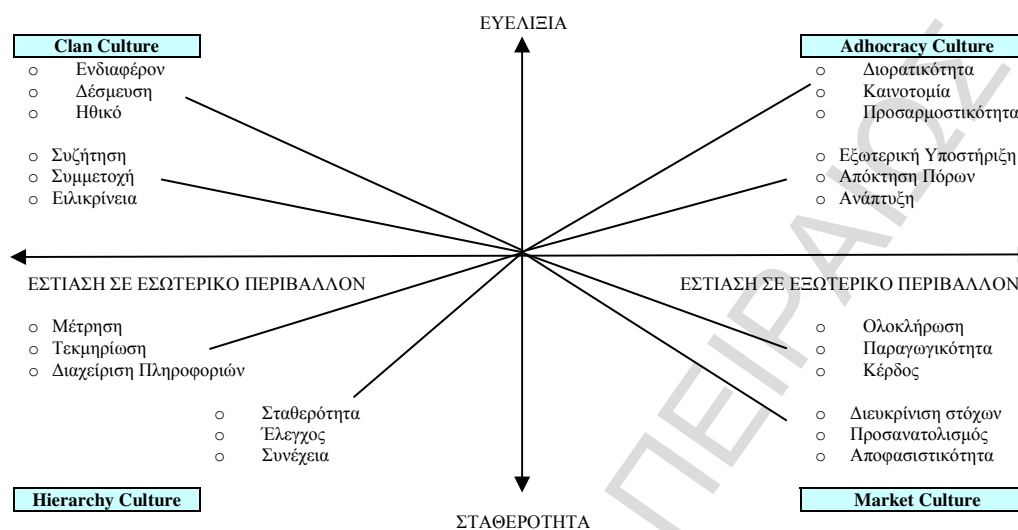
<sup>31</sup> Πηγή: Allaire και Firsiroτου, 1984. Theories of organizational culture.

<sup>32</sup> Πηγή: Hofstede, 1986. Dimensions of Culture.

- Hierarchy culture (Ιεραρχική κουλτούρα/εσωτερικών διαδικασιών )
- Clan culture (κουλτούρα Ανθρωπίνων Σχέσεων/πόρων).

### Σχήμα 1

Οι 4 τύποι της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Cameron & Quinn)



Πηγή: Διδακτορική Διατριβή Σ. Μακρίδη, 2008.

Κάθε τύπος κουλτούρας διακρίνεται από ορισμένες χαρακτηριστικές διαστάσεις: κυρίαρχα χαρακτηριστικά (dominant characteristics), στυλ ηγεσίας (leadership style), μηχανισμοί σύνδεσης (bonding or coupling mechanisms), στρατηγική έμφαση (strategic emphases), επιχειρησιακός σκοπός, παράγοντες υποκίνησης και κριτήρια αποτελεσματικότητας.

Η διάσταση dominant characteristics σχετίζεται με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της κουλτούρας της επιχείρησης, δηλαδή με τη συνολική της εικόνα.

Η διάσταση leadership style σχετίζεται με το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που συναντάται στην επιχείρηση καθώς και τις πρακτικές που ακολουθούνται από τους ηγέτες της. Κάθε τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται από ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας το οποίο εναρμονίζεται και ενισχύει τις αξίες του.<sup>33</sup> Η παρουσία του ενδεδειγμένου στυλ ηγεσίας σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση συμβάλλει σε μείωση των συγκρούσεων και των πιέσεων στο εσωτερικό της, καθώς και σε υψηλή παραγωγικότητα.

<sup>33</sup> Πηγή: Cameron και Freeman, 1991. The competing Values Framework: Enhancing the effectiveness of Changes in Organizational Culture.

Η διάσταση bonding αναφέρεται στο σετ των κοινών αξιών και πεποιθήσεων που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και λειτουργούν ως «κόλλα» (organizational glue) για τα μέλη της.<sup>34</sup>

Η διάστασή strategic emphases σχετίζεται με τον καθορισμό πεδίων στα οποία αποδίδει έμφαση η επιχείρηση και τα οποία καθοδηγούν τη στρατηγική της. Αποτελούν ουσιαστικά τις γενικές προσεγγίσεις ή προσανατολισμούς που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αποτελεσματικότητας.

**Adhocracy culture (development culture).** Ο αναπτυξιακός τύπος κουλτούρας βρίσκεται στο επάνω δεξιά τεταρτημόριο (open systems model) και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ευελιξία και την αλλαγή, προϋποθέτοντας την εστίαση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον και αποτελεί το πρωτοποριακό μοντέλο. Η επιχείρηση, η οποία χαρακτηρίζεται από development culture επικεντρώνεται στην εξέλιξη σε ένα δυναμικό και δημιουργικό χώρο για να εργαστεί κανείς και να ενθαρρύνει την ιδιωτική πρωτοβουλία και ελευθερία. Σκοπός μιας επιχείρησης με μία ανάλογη έμφαση θεωρείται η καινοτομία και η ανταπόκριση στις επιταγές του περιβάλλοντος.

Οι ηγέτες θεωρούνται καινοτόμοι, ιδεαλιστικοί και πρόθυμοι να αναλάβουν ριψοκίνδυνες αποφάσεις. Επιπρόσθετα, επικεντρώνονται στην απόκτηση νέων πόρων και στη διατήρηση διαφάνειας, νομιμότητας και εξωτερικής υποστήριξης. Οι παράγοντες υποκίνησης περιλαμβάνουν την ανάπτυξη, τη δημιουργικότητα και την ποικιλία. Η «κόλλα» η οποία συγκρατεί την επιχείρηση είναι η δέσμευση στην καινοτομία και τον πειραματισμό. Μακροπρόθεσμα, αποδίδεται έμφαση στην ανάπτυξη, τη δημιουργικότητα, την προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος και την απόκτηση πόρων. Κριτήρια αποτελεσματικότητας θεωρούνται η ανάπτυξη νέων αγορών (νέα και μοναδικά προϊόντα) και η απόκτηση πόρων.

**Market culture (κουλτούρα εκλογίκευσης).** Ο εργαζόμενος πρέπει να αποδείξει ικανότητα για να βιώσει το αίσθημα της επίτευξης (βρίσκεται στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο – rational goal model), ενώ ο προϊστάμενος αποτελεί τον καθοδηγητή που θα χαράξει τον δρόμο και τον στόχο και παραπέμπει σε μία επιχείρηση προσανατολισμένη προς την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Οι άνθρωποι στο εσωτερικό αυτής είναι ανταγωνιστικοί και επικεντρώνονται στην επίτευξη

---

<sup>34</sup> Πηγή: Cameron και Freeman, 1991. The competing Values Framework: Enhancing the effectiveness of Changes in Organizational Culture.



συγκεκριμένων στόχων. Η φήμη και η επιτυχία αποτελούν βασικές επιδιώξεις για την επιχείρηση. Οι ηγέτες κρίνονται αποφασιστικοί, λειτουργικοί και απαιτητικοί. Τείνουν να είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη στόχων, παρέχουν συνοχή και ενθαρρύνουν διαρκώς την παραγωγικότητα. Παράγοντες υποκίνησης θεωρούνται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και η υλοποίηση προκαθορισμένων σκοπών. Ως επιχειρησιακή «κόλλα» θεωρείται ο προσανατολισμός στην υπεροχή και επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού. Έμφαση αποδίδεται στην παραγωγικότητα και την επίτευξη μετρήσιμων στόχων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Hierarchy culture (ιεραρχική κουλτούρα).** Είναι ο τύπος της κουλτούρα ο οποίος βασίζεται στον έλεγχο και στη σταθερότητα (βρίσκεται στο κάτω αριστερά τεταρτημόριο – internal process model) συναντάται σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται με αυστηρά τυποποιημένες και δομημένες λειτουργίες. Η εκτέλεση των διαδικασιών αποτελεί το σκοπό λειτουργίας της επιχείρησης και καθορίζει πλήρως τις αρμοδιότητες των ατόμων στο εσωτερικό της. Η διοικητική μέθοδος που υιοθετείται έχει έναν περισσότερο συντονιστικό χαρακτήρα. Οι ηγέτες είναι συντηρητικοί και άκρως προσεκτικοί, αποδίδοντας ιδιαίτερη προσοχή σε τεχνικά ζητήματα. Ο εργαζόμενος προσαρμόζεται στις ανάγκες της επιχείρησης καθώς οι ρόλοι είναι καθορισμένοι και ενισχύονται από κανόνες και καταστατικά. Επίσημοι κανόνες και πολιτικές λειτουργούν ως «κόλλα» για τα μέλη της επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα, δίνεται βαρύτητα στη σταθερότητα, τον έλεγχο, το συντονισμό και την αποτελεσματική απόδοση της επιχείρησης. Η επιτυχία καθορίζεται σε όρους αξιόπιστης παράδοσης, ομαλού σχεδιασμού και χαμηλού κόστους.

**Clan culture (κουλτούρα της πατριάς).** Περισσότερο συνδυαστική μπορεί να χαρακτηριστεί η κουλτούρα της πατριάς καθώς διατηρεί τον έλεγχο με βάση τις αρχές της ενώ παράλληλα αποκτά ευελιξία με την παροχή της δυνατότητας των πρωτοβουλιών. Ο συγκεκριμένος τύπος επιχειρησιακής κουλτούρας (βρίσκεται στο επάνω αριστερά τεταρτημόριο –human relations model) χαρακτηρίζεται από μία ιδιαίτερη έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο εργαζόμενος συμμετέχει στην λήψη των αποφάσεων οι οποίες δεν είναι ποτέ βιαστικές ή επιπόλαιες. Η επιχείρηση που υιοθετεί τον τύπο αυτό θεωρείται άκρως φιλικό μέρος για να εργαστεί κανείς, διακρίνεται δε από έναν οικογενειακό χαρακτήρα. Σκοπός μίας επιχείρησης με ανάλογη έμφαση κρίνεται η διατήρηση των καλών σχέσεων στο εσωτερικό της και

δίδεται βάση στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση και την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Η αίσθηση της ομάδας, η εμπιστοσύνη και η συμμετοχή αποτελούν βασικές αξίες, λειτουργώντας παράλληλα ως παράγοντες υποκίνησης, ενώ η δέσμευση των ανθρώπων στο εσωτερικό της επιχείρησης είναι υψηλή. Οι ηγέτες θεωρούνται συμμετοχικοί, διακριτικοί και ενθαρρυντικοί, υιοθετώντας δηλαδή το ρόλο του μέντορα, ενώ παράλληλα διευκολύνουν την αλληλεπίδραση μέσω της ομαδικής εργασίας. Η πίστη στην παράδοση συνδέει τα μέλη της επιχείρησης. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στα μακροπρόθεσμα οφέλη από την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης, καθώς και στη διατήρηση συνοχής και υψηλού ηθικού στο εσωτερικό αυτής<sup>35</sup>. Η επιτυχία προσδιορίζεται από την ευαισθησία και το ενδιαφέρον στον πελάτη και τον εργαζόμενο.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το “Competing Values Culture Model” βασίζεται στο πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών του Quinn. Άρα, όπως ακριβώς συμβαίνει με τα συστήματα του πλαισίου, κάθε τύπος κουλτούρας έχει έναν πολικά αντίθετο.

Ο τύπος clan (ευελιξία – εστίαση σε εσωτερικό περιβάλλον) βρίσκεται σε αντίθεση με τον τύπο market (σταθερότητα – εστίαση σε εξωτερικό περιβάλλον).

Ο τύπος adhocracy (ευελιξία – εστίαση σε εξωτερικό περιβάλλον) βρίσκεται σε αντίθεση με τον τύπο hierarchy (σταθερότητα – εστίαση σε εσωτερικό περιβάλλον). Οι παράλληλοι μεταξύ των τύπων είναι επίσης σημαντικοί.

Οι τύποι clan και adhocracy μοιράζονται μία έμφαση στην αλλαγή. Οι τύποι adhocracy και market εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι clan και hierarchy στο εσωτερικό αυτής.

Τέλος, οι τύποι market και hierarchy αποδίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σταθερότητα και τον έλεγχο.

---

<sup>35</sup> Πηγή: Cameron και Whetton, 1983. Approaches to organizational and their application to construction organizations.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Ένας οργανισμός θεωρείται ως υποσύστημα που αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος. Έτσι τα συστατικά της οργάνωσης δηλαδή οι συμμετέχοντες, οι στόχοι, το κοινωνικό περιβάλλον και η τεχνολογία συνυπολογίζονται και δεν ερευνούνται μεμονωμένα. Την κάθε οργάνωση την επηρεάζει το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και δημιουργούνται αλληλεξαρτήσεις. Αυτές οι δημιουργηθείσες συγκυρίες που επικρατούν σε μια συγκεκριμένη κοινωνία επιδρούν στη δομή της οργάνωσης και στην επιλογή των σκοπών της. Αυτά τα συστήματα και τα υποσυστήματα επηρεάζουν την πορεία μιας οργάνωσης και συνθέτουν το περιβάλλον της. Το σύνολο των παραγόντων και των συνθηκών που επηρεάζουν το μέλλον ενός οργανισμού ονομάζουμε **περιβάλλον** της επιχείρησης. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, το εσωτερικό και το εξωτερικό.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες και τις συνθήκες που υπάρχουν εντός της επιχείρησης και επηρεάζουν την λειτουργία της και είναι:

- Οι ανθρώπινοι πόροι
- Οι υλικοί πόροι
- Οι οικονομικοί πόροι
- Το οργανωσιακό κλίμα

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή οι παράγοντες και οι συνθήκες που επηρεάζουν την λειτουργία της και βρίσκονται εκτός του φυσικού χώρου της είναι :

- Οι καταναλωτές
- Οι ανταγωνιστές
- Οι προμηθευτές
- Η κεφαλαιαγορά
- Ο δημόσιος τομέας.

Το έμμεσο ή ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων συνθέτουν :

- Οι οικονομικές συνθήκες

- Οι πολιτικές συνθήκες
- Οι κοινωνικό-πολιτισμικές συνθήκες
- Οι τεχνολογικές συνθήκες
- Και οι Διεθνείς συνθήκες.

Η σύγχρονη εξέλιξη στο πεδίο των οργανώσεων επηρεάζεται από δύο κυρίους παράγοντες: **α)** από τις τεχνολογικές μεταβολές και **β)** από την παγκοσμιοποίηση, δηλαδή την ένταξη των οργανώσεων σε μια παγκόσμια κοινωνία.

Αυτοί οι δύο παράγοντες τείνουν να προσδώσουν μια νέα οπτική προσέγγιση του φαινομένου των οργανώσεων και κυρίως στις σχέσεις τους με το εξωτερικό περιβάλλον. Σ' αυτά τα νέα δεδομένα τα εθνικά κράτη χάνουν σταθερά τον έλεγχο. Οι νέες συνθήκες απαιτούν από τις οργανώσεις υψηλό βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας. Ένα από τα κύρια στοιχεία των επιτυχημένων οργανώσεων είναι η ευελιξία και η ταχύτητα ανταπόκρισής τους, στις αλλαγές και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα του εξωτερικού.

### **2.1 Υποομάδες και υποκουλτούρες εντός του οργανισμού.**

Οι οργανώσεις θεωρούνται ανθρώπινα και κοινωνικά συστήματα. Οι δυσκολίες στο συντονισμό και την ενσωμάτωση των διαδικασιών ή οργανωτικών δραστηριοτήτων, είναι συχνά αποτέλεσμα διαφωνιών κουλτούρας ανάμεσα σε διαφορετικές υποομάδες. Σε πολλές οργανώσεις οι διαφωνίες, οι συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων είναι χαρακτηριστικές γι' αυτό και αναπτύσσουν την δική τους ξεχωριστή κουλτούρα.

Οι υποομάδες είναι μια πραγματικότητα μέσα σε ένα οργανισμό και είναι αποδεκτές από την κεντρική ηγεσία. Όταν όμως οι υποομάδες που έχουν αναπτύξει την δική τους κουλτούρα δεν εναρμονίζονται με την κυρίαρχη αξίες τότε σταδιακά μπορεί να θεωρηθούν μη ανεκτές.<sup>36</sup>

Κάθε οργανισμός για να λειτουργήσει χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό. Η σημασία των ομάδων και της ομαδικής συνεργασίας είναι πολύ σημαντική. Ο οργανισμός στον οποίο ανήκουν οι ομάδες πρέπει να είναι ικανός να αντιμετωπίζει σοβαρά τα φαινόμενα και τις παραμέτρους που υπεισέρχονται και επιδρούν στην επιτυχημένη συνεργασία, ικανότητα απαραίτητη για απόδοση και

---

<sup>36</sup> Πηγή: Boisnier A. & Chatman J.A, 2002. The role of subcultures in Agile Organizations.

αποτελεσματικότητα. Οι αποτελεσματικές ομάδες συνεργασίας χαρακτηρίζονται από τα ακόλουθα:

1. την ατμόσφαιρα που διαμορφώνεται και είναι άνετη και ανεπίσημη χωρίς φανερές εντάσεις.
2. Τα μέλη ενδιαφέρονται και εμπλέκονται χωρίς να πλήττουν. Αναπτύσσουν κοινούς στόχους μετρήσιμους, ρεαλιστικούς, φιλόδοξους και με χρονική διάρκεια.
3. την ικανότητα της ομάδας να επικεντρώνεται στην επίτευξη του έργου.
4. την ικανότητα επαναπροσδιορισμού των στόχων.
5. την ικανότητα να εναρμονίζει τις ατομικές και τις ομαδικές της ανάγκες.
6. την ικανότητα της ομάδας να επιλέγει σωστές μεθόδους και διαδικασίες.
7. την ικανότητα συναινετικών αποφάσεων. Ο καθένας δεσμεύεται και συμφωνεί να συνεργαστεί.
8. την σωστή αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων των ομάδων.
9. την κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων.
10. Μη αυταρχική ηγετική συμπεριφορά. Τα μέλη δεν καταφεύγουν στην διαιτησία του ούτε ζητούν την παρέμβασή του χωρίς λόγο.
11. την ικανότητα αυτοκριτικής και προκαθορισμού ανεκτού ορίου αποδόσεως.
12. την ελευθερία έκφρασης συναισθημάτων και ιδεών.
13. την παραχώρηση ειλικρινούς και άνετης κριτικής στο εσωτερικό περιβάλλον.

## **2.2 Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό.**

Η εργασιακή ικανοποίηση των μελών ενός οργανισμού ταυτίζεται με ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο παρακινείται και δεσμεύεται στην υψηλή ποιότητα απόδοσης. Το ικανοποιημένο δυναμικό προσδίδει αξία ανεκτίμητη και διαχρονική για τον οργανισμό. Οφείλει να δημιουργεί συνθήκες υψηλής εργασιακής ικανοποίησης διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον που θα την ενισχύει ακολουθώντας τα κάτωθι :

1. Εκπαίδευση και άλλες εκπαιδευτικές ευκαιρίες.
2. Εργασιακή ποικιλία με συμμετοχή τους στη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
3. Ευκαιρίες αξιοποίησης των ταλέντων τους και της δημιουργικότητάς τους.

4. Ευκαιρίες να αναλάβουν πλήρεις αρμοδιότητες - ευθύνες.
5. Δυνατότητες να προσφέρει ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον που να περιλαμβάνει εργασιακή συνοχή.
6. Υποστήριξη των εργαζομένων από οικείους προϊσταμένους.
7. Παροχή οφελών όπως ασφαλιστικές καλύψεις, παροχές στα τέκνα κ.λπ.
8. Σύγχρονη τεχνολογία.
9. Ανταγωνιστικές αμοιβές και ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.

Έρευνες στο χώρο αυτό έχουν επιδείξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται μέσα σε διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες. Οι μονάδες λειτουργούν για να εκπληρώσουν τους στόχους, γεγονός που επιτυγχάνεται με ομαδική προσπάθεια όλων των μελών που εργάζονται στον οργανισμό. Η κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού απαιτεί από το διοικητή της μονάδας να έχει μια πλήρη, σαφή και συστηματική άποψη, σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, που εκδηλώνεται μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού. Το πεδίο της οργανωτικής συμπεριφοράς πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τον οργανισμό, διότι από αυτό το πεδίο θα καθοριστεί ο τρόπος που θα διοικηθούν τα μέλη, έτσι ώστε να επιζήσουν και να προσαρμοστούν στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα. Η μελέτη και η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς θα εξασφαλίσει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την ικανοποίηση και στήριξη των μελών ενός οργανισμού.

### **2.3 Τρόποι έκφρασης και αντίληψης της οργανωτικής 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 και μελλοντικής βιωσιμότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Οι άνθρωποι στο εσωτερικό της επιχείρησης αποκτούν μια συλλογική ταυτότητα με αποτέλεσμα η επιχείρηση ή ο οργανισμός να έρχεται πιο κοντά στο επιδιωκόμενο στόχο. Η κωδικοποίηση του συστήματος κοινών αξιών, πιστεύω, εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων (τυπικών και άτυπων), προτύπων οδηγεί σε συνοχή αλλά και σε πιο ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, μειώνει την ανάγκη ύπαρξης ελεγκτικών μηχανισμών, άρα και του κόστους παραγωγής με

αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση και να ενισχύεται η δυναμική της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η κοινή επιχειρησιακή νοοτροπία :

- προδιαγράφεται από την ηγεσία της επιχείρησης και είναι αποτέλεσμα της φιλοσοφίας της.
- είναι κοινά αποδεκτή από όλο το προσωπικό
- κατευθύνει τη στρατηγική της δράση και διαμορφώνει τις σχετικές τάσεις και προοπτικές.

Η κουλτούρα αυτή είναι χαρακτηριστική για την επιχείρηση και υποδηλώνει σαφώς την ύπαρξή της στην Αγορά. Αυτό σημαίνει ότι όλο το προσωπικό (στελέχη, υπάλληλοι, βοηθητικό προσωπικό και εργάτες) έχει ενστερνιστεί την κρατούσα επιχειρηματική φιλοσοφία και όποιες αρχές και παραδοχές εργασίας και δραστηριοποίησης πηγάζουν απ' αυτή. Από την άλλη πλευρά η κοινή για όλους τους εργαζομένους "κουλτούρα" συντελεί στην εξασφάλιση ορθής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και στην ανάπτυξη "υψηλού ηθικού" σ' όλη την επιχείρηση.

#### **2.4 Προσδιορισμός της αναγκαίας οργανωσιακής κουλτούρας.**

Υπεύθυνη για το έργο αυτό είναι η Διοίκηση της επιχείρησης ή του νομικού, γενικά, προσώπου, στα πλαίσια της λειτουργίας του και σύμφωνα με τους ακόλουθους παράγοντες και προϋποθέσεις. Κατά τη διερεύνησή τους πρέπει να γίνεται σαφής διαχωρισμός και καθορισμός των θεμελιωδών παραγόντων - που έχουν ανελαστική υφή και υποχρεωτική εφαρμογή (imperatives), όπως είναι ο σκοπός και η αποστολή της επιχείρησης ή του νομικού προσώπου (άλλου φορέα) - από τις διοικητικές πρωτοβουλίες και δημιουργικές επιδιώξεις (initiatives), οι οποίες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ελαστικότητα και εφαρμόζονται για συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους με την ανάλογη διοικητική καθοδήγηση.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, οι βασικές συνιστώσες και προϋποθέσεις συγκρότησης οργανωσιακής "κουλτούρας" είναι οι ακόλουθες:

### **Αποστολή και φύση της επιχείρησης ή του φορέα**

Όπως είναι φυσικό, πρώτη απαραίτητη και κατευθυντήρια αρχή για τη συγκρότηση επιχειρησιακής "κουλτούρας" αποτελεί η φύση και αποστολή της επιχείρησης ή γενικά του φορέα, όπως προκύπτουν από το καταστατικό τους και από τις πάγιες αρχές, ήθη και πλαίσια λειτουργίας, που έχουν διαχρονικά καθιερωθεί για το είδος και την κατηγορία, στην οποία εντάσσεται η επιχείρηση ή ο φορέας.

### **Ισχύουσα Νομοθεσία (κατά περίπτωση)**

Είναι επίσης προφανές, ότι η επιχειρησιακή "κουλτούρα" διέπεται και τηρεί την κείμενη Νομοθεσία, που προβλέπεται για το είδος και την κατηγορία, στην οποία εντάσσεται η επιχείρηση ή ο φορέας.

### **Πάγιες αρχές επιχειρησιακής δράσης (ethics)**

Μετά τη Νομοθεσία, οι αρχές αυτές αποτελούν την κυριότερη κατηγορία θεμελιωδών παραγόντων, οι οποίοι έχουν ανελαστική και υποχρεωτική εφαρμογή (imperatives) για την οργανωσιακή "κουλτούρα". Αναφέρονται δε στους διαχρονικούς κανόνες και τις πάγιες συνήθειες αποτελεσματικής διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων ή φορέων κάθε κατηγορίας.

Οι εν λόγω αρχές είναι:

- i. η ακρίβεια στην εκτέλεση της εργασίας ή συναλλαγής
- ii. η πληρότητα εξυπηρέτησης του πελάτη ή γενικά του συναλλασσόμενου,
- iii. η σωστή ποιότητα των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- iv. η εξασφάλιση διαφάνειας στις συναλλαγές και
- v. η αποφυγή καταστρατήγησης με κάθε τρόπο των συναλλακτικών ηθών.

### **Επιλογές δράσης-τάσεις της διοίκησης του φορέα (management attitudes)**

Για τη διαμόρφωση εν τέλει της οργανωσιακής "κουλτούρας", η διοίκηση της επιχείρησης ή του φορέα, αφού έχει λάβει υπόψη τα ως άνω πάγια και ανελαστικά δεδομένα, πρέπει να συμπεριλάβει και τα μεταβλητά δεδομένα, αφενός του περιβάλλοντος ή της αγοράς, όπου κινείται ο φορέας ή η επιχείρηση και αφετέρου τις



διοικητικές αποφάσεις και επιχειρηματικές επιλογές για την ανάπτυξη και πρόοδό τους.

Όλα τα προαναφερόμενα, αποτελούν συνήθως, το περιεχόμενο του συστηματικού επιχειρησιακού προγραμματισμού, που πρέπει πρακτικά να τεκμηριώνεται στο καταρτισμένο και τηρούμενο επιχειρησιακό σχέδιο ή πλάνο (business plan).

### **2.5 Παράδειγμα επιχειρησιακής "κουλτούρας"**

Αποτυπώνεται ένα παράδειγμα επιχειρησιακής "κουλτούρας" (corporate culture), που μπορεί να αφορά ένα φορέα ή μια οποιαδήποτε επιχείρηση:

1. Ο/η (τίτλος φορέα-επιχείρησης) υλοποιεί απαρέγκλιτα την αποστολή του, που πηγάζει από το καταστατικό και τη φύση, είδος ή κατηγορία (του/της).
2. Ο/η (τίτλος) ενεργεί με ακρίβεια, πληρότητα και διαφάνεια, ακολουθώντας τις πάγιες αρχές λειτουργίας (ethics) της φύσης-κατηγορίας (του/της).
3. Ο/η (τίτλος) προσπαθεί να κατέχει την πρώτη θέση στην καινοτομία και τις εξελίξεις και να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση.
4. Οι εργασίες (του/της) διεξάγονται με υψηλά πρότυπα ποιότητας, που ανταποκρίνονται στο κύρος (του/της) και το διασφαλίζουν.
5. Η άσκηση διοίκησης (management) όλων των επιπέδων (στον/την -τίτλος) έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνώρισματα:
  - Ακολουθεί συνολική προσέγγιση των θεμάτων διοίκησης, για την επιλογή θέσεων ή λύσεων και λήψη αποφάσεων (holistic approach),
  - Εφαρμόζει συστηματικό επιχειρησιακό σχεδιασμό & προγραμματισμό για τις δραστηριότητες (του/της), με αναλυτικό επιχειρησιακό πλάνο (business plan),
  - Κατανέμει το στελεχιακό δυναμικό, τα μέσα και τους διαθέσιμους πόρους, κατά τρόπον ώστε να εξασφαλίζεται εύρυθμη επιχειρησιακή λειτουργία και υλοποίηση του πλάνου δραστηριοτήτων.
6. Ο/η (τίτλος) συμμετέχει ενεργά στις αναπτυξιακές ή επιχειρηματικές εξελίξεις του Χώρου ή της Αγοράς, όπου ανήκει, προτείνοντας θέσεις και απόψεις, που υπερασπίζονται τα δέοντα συμφέροντα, τόσο τα δικά (του/ της), όσο και των μελών-πελατών (του/της).

7. Επιδιώκεται από (τον/την -τίτλος) η συστηματική παρακολούθηση του τεχνολογικού και γενικότερου εκσυγχρονισμού του Κλάδου, όπου ανήκει. Ειδικότερα σ' αυτόν τον τομέα (ο/η -τίτλος):
- Ερευνά τις νέες συνθήκες και δεδομένα του ευρύτερου εργασιακού περιβάλλοντος, εντοπίζοντας παράλληλα τα ζωτικά σημεία που επηρεάζουν τη λειτουργία (του / της),
  - Μελετά τρόπους συνδρομής των συναλλασσομένων μαζί (του/της), για την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα και
  - Παρεμβαίνει συμβουλευτικά προς αυτούς για τα θέματα αυτά.
8. Ο/η (τίτλος) μεριμνά συστηματικά για την αναβάθμιση των συνθηκών εργασίας στους χώρους (του/της), και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.
9. Η διοίκηση των στελεχών και του λοιπού προσωπικού (του/της) διέπεται από τις αρχές της συνεχούς παρακίνησής του και δημιουργίας συνθηκών αναβάθμισης (job enrichment) του έργου (του/της), λαμβάνοντας υπόψη τη φυσιολογία των διαφόρων κατηγοριών του προσωπικού και την ανάγκη συμμετοχής του στη διαμόρφωση των οικείων κανόνων διοίκησής του.
10. Το προσωπικό (του/της -τίτλος) έχει τη μέριμνα για τη συστηματική παρακολούθηση και βελτίωση της παραγωγικότητάς του, εφαρμόζοντας τη σχετική καθοδήγηση της διοίκησής (του/της).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΣΧΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

#### 3.1 Επιρροή της οργανωτικής κουλτούρας με την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία την οποία οι οργανισμοί θα πρέπει να χρησιμοποιούν, ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους, συχνά όμως δίνεται υπερβολική έμφαση στα εργαλεία και στις τεχνικές έναντι της ανάγκης για δημιουργία κουλτούρας που είναι ανοιχτή στην αλλαγή.<sup>37</sup>

Οι Lacke & Mohanty υποστηρίζουν ότι οι ακόλουθες μετρήσεις είναι απαραίτητες ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή στην κουλτούρα.

1. Οι πολιτικές διαδικασίες του οργανισμού θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην ποιότητα.
2. Ο καθένας μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη αντίληψη του πόσο είναι σημαντική η ποιότητα στην επίτευξη των στόχων.
3. Οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων πρέπει να είναι ενήμεροι για τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών.
4. Η δομή του οργανισμού θα πρέπει να επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση.
5. Θα πρέπει να υπάρχει ολοκλήρωση των απαιτήσεων εσωτερικών/εξωτερικών πελατών σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.
6. Μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας είναι απαραίτητες.
7. Υπάρχει ανάγκη για την ανάπτυξη δυνατών γραμμών επικοινωνίας.
8. Θα πρέπει να προωθείται η δέσμευση του πελάτη.
9. Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίζει τις αξίες και τα πιστεύω τα οποία έχουν ως κέντρο τον πελάτη. Ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει διαφορετική προέλευση από το κίνημα της κουλτούρας εντός της επιχείρησης. Το τελευταίο διάστημα τα δύο αυτά πεδία έχουν συγκλίνει με την ιδέα της επίτευξης της «τελειότητας» και της «ποιότητας».<sup>38</sup>

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π απαιτεί αλλαγές στις κοινές υποθέσεις, στα πλαίσια αναφοράς και στην αντίληψη που έχουν αναπτύξει οι οργανισμοί μέσω της

---

<sup>37</sup> Πηγή: Page and Curry, 2000. Διπλωματική Εργασία της Μ.Τσιόπτσια, 2010. Διοίκηση ολικής ποιότητας και διερεύνηση εφαρμογής του προτύπου ISO 9001:2000 σε εταιρεία παραγωγής.

<sup>38</sup> Πηγή: Lewis, 1996. The organizational culture saga- from od to TQM: A critical review of the literature.

αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον τους. Οι αλλαγές αυτές θα έχουν αντίκτυπο στα βασικά πιστεύω και στις αξίες των υπάλληλων σχετικά με την εργασία τους.

Αυτός είναι ο λόγος γιατί πολλές επιχειρήσεις τώρα προσπαθούν να εντοπίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα τους πριν εφαρμόσουν το πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.<sup>39</sup> Η εφαρμογή ης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι εύκολη υπόθεση, για το λόγο το ότι απαιτεί αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε μελέτη που έγινε από τους Sluti et al.,<sup>40</sup> έδειξε ότι μια δυνατή επιχειρησιακή κουλτούρα μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα, την λειτουργική και επιχειρηματική απόδοση. Οι Mandal et al.,<sup>41</sup> προσδιορίζουν την αλλαγή της κουλτούρας ως το μόνο πιο σημαντικό αναστολέα της πολιτικής εφαρμογής ποιότητας. Ένας οργανισμός ο οποίος δεσμεύεται να ακολουθήσει τις αρχές της Δ.Ο.Π έχει μια κουλτούρα η οποία βασίζεται στη δέσμευση, στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης.

Μια τέτοια κουλτούρα μπορεί να ποικίλει μεταξύ των διαφόρων οργανισμών ωστόσο έχει βασικές αρχές, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να διασφαλίσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, να αυξήσουν τα κέρδη και να μειώσουν τα κόστη.

---

<sup>39</sup> Πηγή: Maul R. 2001. Organizational culture and quality improvements.

<sup>40</sup> Πηγή: Sluti et al, 1995. Irani Z., Beskese A., P.E.D. Love. Total Quality Management and corporate culture: constructs of organizational excellence.

<sup>41</sup> Mandal et al., 1999. Quality Management Practices.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΑΛΛΑΓΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

#### 4.1 Κατευθυντήριες γραμμές για την αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας

Όταν ένας οργανισμός δεν διαθέτει μια υγιή κουλτούρα ή απαιτεί κάποια οργανωτική αλλαγή νοοτροπίας, η διαδικασία αλλαγής μπορεί να είναι αποκαρδιωτική. Η αλλαγή νοοτροπίας μπορεί να είναι αναγκαία για τη μείωση του turnover των εργαζομένων, την επιρροή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, με στόχο βελτιώσεις στην εταιρεία, επαναπροσδιορισμού των στόχων της, την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πελάτες, καθώς και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων της εταιρείας. Η αλλαγή νοοτροπίας επηρεάζεται από μια σειρά στοιχείων, συμπεριλαμβανομένου του εξωτερικού περιβάλλοντος και των ανταγωνιστών της από τις τεχνολογικές αλλαγές, το μέγεθος και τη φύση του εργατικού δυναμικού, καθώς και από την ιστορία και τη διοίκηση του οργανισμού. Υπάρχουν ορισμένες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ειδικά για αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας, όπως του Peter Senge's Fifth Discipline.<sup>42</sup>

Πριν από μια διοικητική πρωτοβουλία για την αλλαγή, μια εκτίμηση των αναγκών απαιτείται για να εντοπίσει και να κατανοήσει τη σημερινή οργανωτική κουλτούρα. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω των εργαζομένων με έρευνες, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, με παρατήρηση, έρευνες πελατών, όπου κρίνεται σκόπιμο και άλλες εσωτερικές έρευνες, ώστε να εντοπίσει περαιτέρω τομείς που απαιτούν αλλαγή. Η εταιρεία θα πρέπει στη συνέχεια να εξετάσει και να προσδιορίσει με σαφήνεια τη νέα, επιθυμητή κουλτούρα και στη συνέχεια να σχεδιάσει μια διαδικασία αλλαγής. Οι Cummings & Worley<sup>43</sup> δίνουν 6 κατευθυντήριες γραμμές για αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας:

1. Να διαμορφώσει ένα σαφές στρατηγικό όραμα.

Για να γίνει μία οργανωτική αλλαγή αποτελεσματική χρειάζεται ένα σαφές όραμα της νέας στρατηγικής της επιχείρησης και ο καθορισμός κοινών αξιών και συμπεριφορών. Αυτό το όραμα παρέχει την πρόθεση και την κατεύθυνση για την αλλαγή νοοτροπίας.

---

<sup>42</sup> Πηγή: Peter Senge's Fifth Discipline, 1990. *The Art and Practice of the Learning Organization*.

<sup>43</sup> Cummings & Worley, 2005. Organizational culture Wikipedia p.491-492. Six guidelines for cultural change.

2. Δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας

Είναι πολύ σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι η αλλαγή νοοτροπίας, πρέπει να γίνεται από την κορυφή της οργάνωσης ως βούληση για αλλαγή των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών αποτελώντας σημαντικό δείκτη. Η κορυφή της οργάνωσης πρέπει να είναι πολύ υπέρ της αλλαγής, προκειμένου να εφαρμόσουν στην πράξη αλλαγές στον υπόλοιπο οργανισμό.

3. Μοντέλο αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας από το ανώτερο επίπεδο.

Για να δείξουμε ότι η ομάδα διαχείρισης είναι υπέρ της αλλαγής, η αλλαγή πρέπει να είναι αξιοσημείωτη πρώτα σε αυτό το επίπεδο. Η συμπεριφορά της διοίκησης θα πρέπει να συμβολίζει τα είδη των αξιών και συμπεριφορών που πρέπει να ενστερνιστεί με την υπόλοιπη εταιρεία. Είναι σημαντικό ότι η διοίκηση δείχνει τις δυνάμεις της στο σημερινό οργανισμό καθώς, πρέπει να καταστεί σαφές ότι η σημερινή οργανωτική δεν χρειάζεται ριζικές αλλαγές, αλλά μόνο ορισμένες προσαρμογές.

Αυτή η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία επιτροπών, ομάδων εργασίας των εργαζομένων, των διαχειριστών, τα μέλη κλειδιά στη διαδικασία και τους βασικούς πληροφοριοδότες των νέων αξιών, θα πρέπει να διαθέτουν θάρρος, ευελιξία, άριστες διαπροσωπικές δεξιότητες, τη γνώση της εταιρείας και υπομονή.

4. Τυποποίηση της οργάνωσης για την υποστήριξη οργανωτικών αλλαγών.

Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των σημερινών συστημάτων, των πολιτικών, των διαδικασιών και των κανόνων που πρέπει να αλλάξει, προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με τις νέες τιμές και την επιθυμητή κουλτούρα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στα επιδόματα ευθύνης, αποζημίωσης, τα οφέλη και τις δομές, την ανταμοιβή και την πρόσληψη και τη διατήρηση των προγραμμάτων για την καλύτερη ευθυγράμμιση με τις νέες αξίες, έτσι ώστε να στείλει ένα σαφές μήνυμα στους εργαζόμενους ότι το παλιό σύστημα και ο πολιτισμός ανήκουν στο παρελθόν.

5. Επιλογή νέων μελών και κοινωνικοποίηση αυτών εντός του οργανισμού - απομάκρυνση των νεοεισερχόμενων που αποκλίνουν.

Ενθάρρυνση την παρακίνηση των εργαζομένων στην αφοσίωση στον οργανισμό είναι το κλειδί που θα οδηγήσει επίσης σε μια υγιή κουλτούρα. Τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας και η αλλαγή πρέπει να είναι σε θέση να εκφράσουν τις συνδέσεις μεταξύ της επιθυμητής συμπεριφοράς και πώς θα επηρεάσουν και να βελτιώσουν την επιτυχία του οργανισμού για την περαιτέρω ενθάρρυνση στη διαδικασία αλλαγής. Η εκπαίδευση πρέπει να παρέχεται σε όλους τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να κατανοήσουν τις νέες διαδικασίες, τις προσδοκίες και τα συστήματα.

#### 6. Ηθική ανάπτυξη και νομική ευαισθησία.

Αλλαγές στον πολιτισμό μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις μεταξύ των οργανωτικών και ατομικών συμφερόντων, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε ηθικά και νομικά προβλήματα για τους επαγγελματίες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις αλλαγές στην ακεραιότητα των εργαζομένων, τον έλεγχο, ίση μεταχείριση και ασφάλεια της εργασίας.

Η δυνατότητα Αλλαγής κουλτούρας στις οργανώσεις 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 απώλειες. Εκτός από την ιδρυματοποίηση, η θέωση είναι μια άλλη διαδικασία που τείνει να συμβεί σε μεγάλο βαθμό στις αναπτυσσόμενες οργανωτικές κουλτούρες. Η ίδια η οργάνωση μπορεί να θεωρηθεί ως πολύτιμη από μόνη της, ως πηγή υπερηφάνειας και 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.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ-ΩΝΑΣΕΙΟΥ ΚΑΡΔΙΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ

#### 5.1 Γενικά Στοιχεία του Οργανισμού

Το έργο αυτό θεωρήθηκε απαραίτητο γιατί, ενώ οι καρδιοχειρουργικές επεμβάσεις είχαν ήδη αρχίσει να πραγματοποιούνται και στην Ελλάδα, οι τότε δυνατότητες των κρατικών νοσοκομείων δεν μπορούσαν να καλύψουν τις ανάγκες του Ελληνικού Πληθυσμού, με αποτέλεσμα τη συνεχώς αυξανόμενη έξοδο μεγάλο αριθμού καρδιοπαθών στο εξωτερικό.

Λίγο μετά το θάνατο του Αριστοτέλη Ωνάση, η κόρη του Χριστίνα και οι στενοί του συνεργάτες υλοποίησαν τη θέληση του εκλιπόντος, ιδρύοντας το κοινωφελές ίδρυμα «Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης». Ένας από τους στόχους του Κοινωφελούς Ιδρύματος ήταν η ίδρυση ενός σύγχρονου καρδιοχειρουργικού κέντρου.

Κύριος στόχος του Κοινωφελούς ιδρύματος «Αλέξανδρος Σ. Ωνάσης» υπήρξε η δημιουργία Πρότυπης Καρδιοχειρουργικής Μονάδας σύμφωνα με τις προδιαγραφές σύγχρονων διακεκριμένων κέντρων του εξωτερικού. Κατά συνέπεια ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους του έργου διατέθηκε για τον εφοδιασμό του κέντρου με τα πιο προηγμένα τεχνικά μέσα λειτουργίας και τα πιο σύγχρονα επιστημονικά όργανα<sup>44</sup>.

Σκοπός του Ωνασείου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου

- Η βέλτιστη δυνατή λειτουργία του ΩΚΚ, ως νοσηλευτικού κέντρου που θα παρέχει υψηλού επιπέδου εξειδικευμένες υπηρεσίες υγείας στους πάσχοντες από καρδιακά νοσήματα.
- Η ανάπτυξή του ως φορέα που θα συμβάλλει στην προαγωγή της έρευνας και της επιστημονικής γνώσης προωθώντας την πρόληψη, τη διάγνωση, την αντιμετώπιση και τη θεραπεία των καρδιαγγειακών νοσημάτων.
- Η καταξίωσή του ως πυρήνα μετάδοσης της γνώσης με την εκπαίδευση νέων επιστημόνων και λειτουργών υγείας στους τομείς της Καρδιολογίας και της Καρδιοχειρουργικής, Αναισθησιολογίας, και Εντατικής Θεραπείας, καθώς και

---

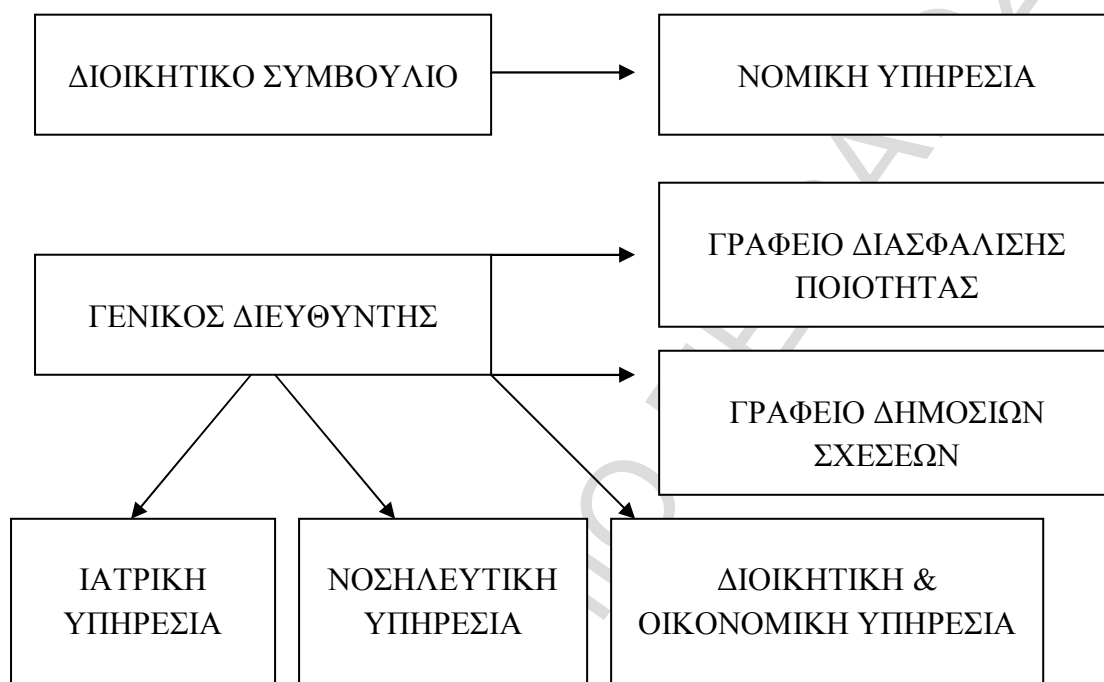
<sup>44</sup> Πηγή: Ιστοσελίδα Ωνασείου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου [www.onasseio.gr](http://www.onasseio.gr)



τη συμβολή του στο γόνιμο επιστημονικό διάλογο, σε συνεργασία με αντίστοιχα κέντρα στην Ελλάδα και το εξωτερικό, καθώς και με την ισχυρή παρουσία του σε διεθνείς συναντήσεις και συνέδρια.

### Διάγραμμα 1

Διοικητική Δομή της Ανώτατης Ηγεσίας του ΩΚΚ



Εντός του Νοσοκομείου λειτουργούν οι ακόλουθες επιτροπές:

1. Συντονιστική Επιτροπή.
2. Επιστημονική Επιτροπή.
3. Επιτροπής Ηθικής και Δεοντολογίας.
4. Επιτροπή Ελέγχου Ποιότητας και Αξιολόγησης.
5. Επιτροπή Ελέγχου Λοιμώξεων
6. Επιτροπή Ιατρικής των Μεταγίσεων.
7. Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου και
8. Επιτροπές Προαγωγών Ιατρικής και Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.

### 5.2 Φιλοσοφία της οργάνωσης

Το ΩΚΚ το έτος 1992 παραχωρήθηκε από το Ίδρυμα στο δημόσιο υπό μορφή δωρεάς και έκτοτε τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής

Αλληλεγγύης (ΥΥΚΑ) από το οποίο διορίζεται η διοίκηση, εγκρίνεται ο απολογισμός και ασκείται διαχειριστικός έλεγχος.

Τα όργανα διοίκησης σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο 2012/1992 του κέντρου είναι το διοικητικό συμβούλιο, ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και ο Γενικός Διευθυντής. Το ΩΚΚ λειτουργεί ως μη κερδοσκοπικό Κοινωφελές Ίδρυμα υπό τη μορφή νομικού προσώπου ιδιωτικού δικαίου (ΝΠΙΔ).

Από τις αρχές της λειτουργίας του στελεχώθηκε από επιστημονικό προσωπικό, επιλεγμένο βάση αυστηρών αξιολογικών κριτηρίων. Από προσωπικότητες που κοσμούν το χώρο της Ιατρικής τόσο σε Ελληνικό όσο και σε Διεθνές επίπεδο.

Ανάλογα Κριτήρια πρυτάνευαν και στην επιλογή του νοσηλευτικού προσωπικού, το οποίο αποτελεί το στυλοβάτη της υψηλότερου επιπέδου παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας.

Όλες αυτές οι υπηρεσίες υποστηρίζονται από μια αποτελεσματική διοικητική δομή η οποία διασφαλίζει την υψηλή ποιότητα της παρεχόμενης περίθαλψης, τόσο με μια σειρά εκσυγχρονισμένων μεθόδων, συστημάτων (π.χ. λειτουργία του λογιστικού διπλογραφικού συστήματός) και αντιστοίχων συστημάτων, όπως είναι το γραφείο διασφάλισης ποιότητας, το τμήμα οργάνωσης και πληροφορικών συστημάτων, το τμήμα βιοιατρικής τεχνολογίας, το γραφείο εκπαίδευσης, όσο και με την επάρκεια ενός άριστα καταρτισμένου διοικητικού προσωπικού.

Με αυτές τις προδιαγραφές, καθώς και με τον άρτιο υπερσύγχρονο εξοπλισμό του το ΩΚΚ αποτελεί για τον ελληνικό χώρο Πρότυπη Νοσοκομειακή Μονάδα εφάμιλλη και ανταγωνιστική των καλύτερων αντιστοίχων του εξωτερικού, γεγονός που καλλιεργεί στον νοσηλευόμενο ασθενή και τους οικείους του αισθήματα σιγουριάς και ασφαλείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

#### 6.1 Μεθοδολογία μελέτης

Ως όργανο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας του Ωνασείου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο το Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI. αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999 και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του.

Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η **υφιστάμενη κουλτούρα** ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πού θέλουμε να είναι ο οργανισμός σε πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή η **επιθυμητή κουλτούρα** του οργανισμού. Εισαγωγικά, υπάρχει μια συνοπτική αναφορά για την κατανόηση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και οδηγίες για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ενώ αναφέρεται ότι θα διασφαλιστεί η ανωνυμία των προσώπων. Ακολούθως του πρώτου μέρους του ζητείται η συμπλήρωση των Δημογραφικών στοιχείων των προσώπων, η ηλικία το μορφωτικό επίπεδο, και τα έτη προϋπηρεσίας τους.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας για το παρόν και το μέλλον: και για κάθε διάσταση δόθηκε η δυνατότητα 4 τεσσάρων απαντήσεων τις οποίες μπορούν να τις αξιολογήσουν όπως το κάθε πρόσωπο κρίνει βαθμολογικά από 0-100 αρκεί το σύνολο και των τεσσάρων απαντήσεων για κάθε διάσταση να είναι οπωσδήποτε το 100. Οι έξι διαστάσεις :της οργανωσιακής κουλτούρας:

Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού

- Η οργανωτική ηγεσία,
- Η διοίκηση των εργαζόμενων
- Η οργανωτική συνοχή,
- Οι στρατηγικές προτεραιότητες

- Τα κριτήρια της επιτυχίας

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 128 πρόσωπα της μεγαλύτερης υπηρεσίας του Νοσοκομείου, τη Νοσηλευτική Υπηρεσία, και απαντήθηκε από 98 άτομα αφού όμως δόθηκαν οι απαραίτητες επεξηγήσεις από τον ερευνητή.

## **6.2 Στατιστική ανάλυση**

Οι μέσες τιμές (mean), οι τυπικές αποκλίσεις (Standard Deviation=SD) και οι διάμεσοι (median) και τα ενδοτεταρτημοριακά εύρη (interquartile range) χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των ποσοτικών μεταβλητών. Οι απόλυτες (N) και οι σχετικές (%) συχνότητες χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των ποιοτικών μεταβλητών. Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό κριτήριο Mann-Whitney. Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ περισσότερων από δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό κριτήριο Kruskal-Wallis. Για τη σύγκριση των παραγόντων μεταξύ των μετρήσεων χρησιμοποιήθηκε το Wilcoxon signed test. Για τον έλεγχο του σφάλματος τύπου I, λόγω των πολλαπλών συγκρίσεων χρησιμοποιήθηκε η διόρθωση κατά Bonferroni σύμφωνα με την οποία το επίπεδο σημαντικότητας είναι  $0,05/k$  ( $k$ = αριθμός των συγκρίσεων).

Για τον έλεγχο της σχέσης δυο ποσοτικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman ( $r$ ). Η συσχέτιση θεωρείται χαμηλή όταν ο συντελεστής συσχέτισης ( $r$ ) κυμαίνεται από 0,1 έως 0,3, μέτρια όταν ο συντελεστής συσχέτισης κυμαίνεται από 0,31 έως 0,5 και υψηλή όταν ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος από 0,5. Τα επίπεδα σημαντικότητας είναι αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 17.0.

## **6.3 Αποτελέσματα**

Το δείγμα αποτελείται από 98 άτομα με μέση ηλικία τα 36,9 έτη ( $\pm 8,7$ ). Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται δημογραφικά στοιχεία καθώς και στοιχεία που αφορούν στην εργασία των συμμετεχόντων.

### Πίνακας 3

#### Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων

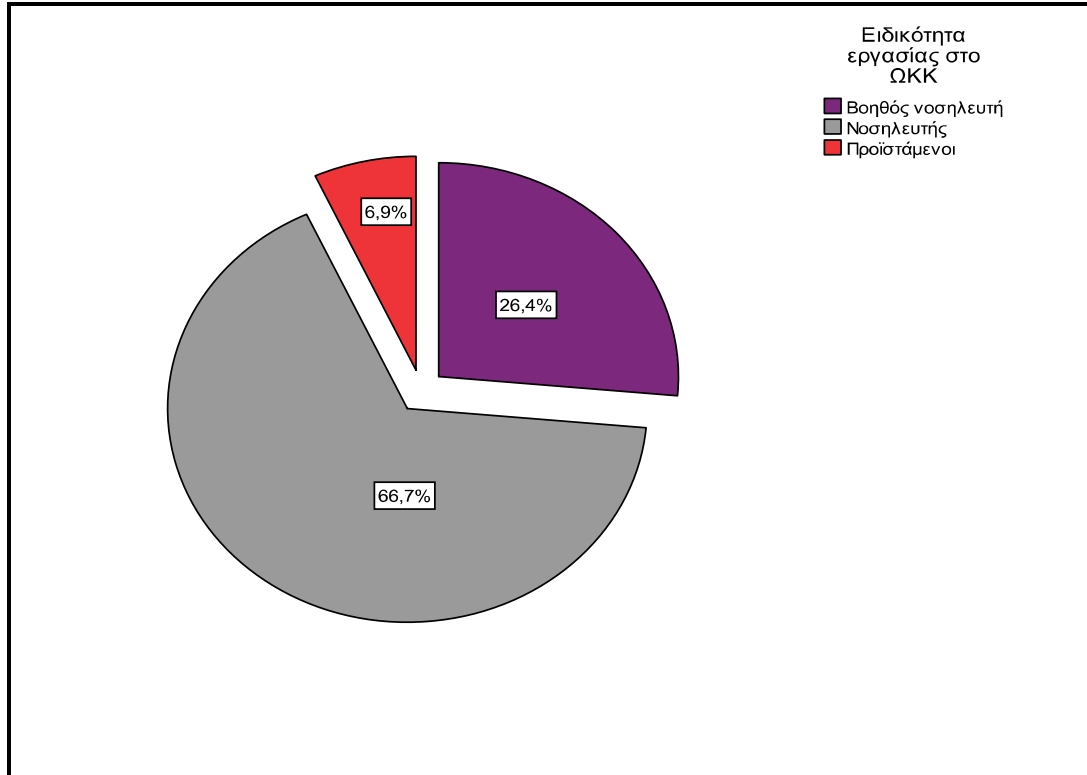
		N	%
Φύλο	Άντρες	19	19,4
	Γυναίκες	79	80,6
Ηλικία, μέση τιμή±SD διάμεσος( ενδ. εύρος)		36,9±8,7	38 (29 - 44)
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος γυμνασίου	1	1,0
	Απόφοιτος λυκείου	9	9,3
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	85	87,6
	Άλλο	2	2,1
Αν άλλο, τι	Βοηθός Χημικού	1	1,0
	ΤΕΕ	1	1,0
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	85	87,6
	Άλλο	12	12,4
Έτη προϋπηρεσίας στο ΩΚΚ, μέση τιμή±SD διάμεσος( ενδ. εύρος)		12±7	14,5 (5 - 18)
Έτη προϋπηρεσίας εκτός ΩΚΚ, μέση τιμή±SD διάμεσος( ενδ. εύρος)		6,4±6,8	3 (2 - 9)
Έτη προϋπηρεσίας, μέση τιμή±SD διάμεσος( ενδ. εύρος)		15,5±10,5	15 (8 - 20)
Ειδικότητα εργασίας στο ΩΚΚ	Βοηθός νοσηλεύτη	23	26,4
	Νοσηλεύτης	58	66,7
	Προϊστάμενοι	6	6,9
Τμήμα εργασίας στο ΩΚΚ	Κλινικό Τμήμα	75	82,4
	Αιμοδυναμικό	2	2,2
	Διοικητική υπηρεσία	3	3,3
	ΔΝΥ	4	4,4
	Εξωτερικά ιατρεία	1	1,1
	ΜΕΘ	6	6,6

Το 80,6% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες. Επίσης, το 87,6% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι ΙΕΚ/ ΤΕΙ/ ΑΕΙ. Η μέση προϋπηρεσία των συμμετεχόντων ήταν τα 15,5 έτη ( $\pm 10,5$  έτη). Το 66,7% των συμμετεχόντων ήταν νοσηλεύτες και η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζονταν σε κλινικό τμήμα με το ποσοστό να φτάνει το 82,4%.

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνεται η ειδικότητα των συμμετεχόντων.

### Γράφημα 1

Ποσοστιαία απεικόνιση συμμετοχής ειδικοτήτων



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗ

Αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας (OCAI)

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίου OCAI που αναφέρονται στο παρόν και στο μέλλον για να βρεθεί η διαφορά μεταξύ παρόντος και μέλλοντος.

**Πίνακας 4**

*Στατιστική Ανάλυση Διαστάσεων στο παρόν και στο Μέλλον*

	Παρόν		Μέλλον		P Wilcoxon test
	Μέση τιμή±SD	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	Μέση τιμή±SD	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
<b>1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά</b>					
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	15,2±14,5	10 (0 - 20)	24,7±22,4	20 (10 - 40)	<0,001
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.	10,1±11,1	10 (0 - 20)	18,3±15,5	20 (5 - 30)	<0,001
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.	26±21,3	20 (10 - 35)	18,7±20,9	10 (0 - 25)	0,002
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	48,7±26,2	50 (30 - 70)	38,4±25,9	40 (20 - 50)	<0,001
<b>2. Η ηγεσία του οργανισμού</b>					
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.	19±17,6	15 (10 - 30)	26,9±20,4	20 (10 - 40)	0,002
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.	15,3±16,8	10 (0 - 25)	17,2±15,8	15 (0 - 25)	0,133
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.	26,6±25,7	20 (10 - 35)	15,4±16,1	10 (0 - 20)	<0,001
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.	38,1±27,6	30 (20 - 50)	40,6±25,5	40 (20 - 50)	0,350
<b>3. Η διοίκηση των εργαζομένων</b>					
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	19±18,2	17,5 (5 - 25)	30,2±23,8	30 (10 - 40)	<0,001
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.	14,5±12,1	10 (5 - 20)	16,4±14,6	15 (5 - 25)	0,475
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.	33,1±24,9	25 (15 - 50)	19,9±23,5	10 (5 - 25)	<0,001
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	33,4±24,2	25 (20 - 50)	33,6±25	30 (20 - 50)	0,976
<b>4. Η οργανωτική ενότητα</b>					
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.	15,5±15,6	12,5 (0 - 20)	23,2±18,6	25 (5 - 35)	<0,001

Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.	11,2±11,3	10 (0 - 20)	22,3±17,9	20 (10 - 30)	<0,001
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.	29±25,5	20 (10 - 40)	18,1±18,5	15 (5 - 25)	<0,001
Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.	44,3±26,4	40 (25 - 60)	36,4±26,1	30 (20 - 50)	0,001
5. Η στρατηγική εστίαση					
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.	14,6±12,7	10 (0 - 20)	27,5±20,4	25 (15 - 40)	<0,001
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προσκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.	13,9±12,2	10 (0 - 20)	21,4±17	20 (10 - 30)	<0,001
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.	32,9±26,7	25 (10 - 50)	19,8±19,6	10 (10 - 30)	<0,001
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.	38,5±26,2	40 (20 - 50)	31,3±23,7	30 (15 - 40)	0,017
6. Τα κριτήρια της Επιτυχίας					
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.	24,9±21,9	20 (10 - 40)	34,7±23,2	30 (20 - 50)	<0,001
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.	17,7±16,7	15 (5 - 25)	23,7±17,4	25 (10 - 30)	0,003
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέρση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα – κλειδί.	23±22	20 (10 - 30)	15,9±16,1	10 (5 - 20)	0,003
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό.	34,4±26,9	30 (15 - 50)	25,7±20,7	20 (10 - 30)	0,004

Οι συμμετέχοντες θα ήθελαν περισσότερο ο οργανισμός να είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος στο μέλλον σε σύγκριση με το πώς είναι τώρα. Επίσης θα ήθελαν περισσότερο ο οργανισμός να είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος σε σύγκριση με το πώς είναι τώρα. Αντίθετα, θα ήθελαν ο οργανισμός να είναι λιγότερο προσανατολισμένος στα αποτελέσματα και οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος σε σύγκριση με την παρούσα κατάσταση.

Όσο αφορά στην ηγεσία, θα επιθυμούσαν στο μέλλον να δίνει περισσότερο το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας και λιγότερο το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου σε



σύγκριση με την παρούσα κατάσταση. Ακόμα, θα ήθελαν να υπάρχει στο μέλλον περισσότερο ομαδικό πνεύμα και λιγότερος ανταγωνισμός σε σύγκριση με την παρούσα κατάσταση. Επίσης, στο μέλλον οι συμμετέχοντες θα επιθυμούσαν ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό να είναι περισσότερο η νομιμοφροσύνη, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη και λιγότερο η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων και οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές.

Ακόμα, οι συμμετέχοντες θα επιθυμούσαν στο μέλλον ο οργανισμός να δίνει περισσότερη έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του και στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προσκλήσεων και λιγότερη στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων και στη μονιμότητα και τη σταθερότητα.

Τέλος, οι συμμετέχοντες θα επιθυμούσαν στο μέλλον ο οργανισμός να ορίζει την επιτυχία περισσότερο με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα και τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτόπορος στα προϊόντα και καινοτόμος και με λιγότερο με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού και την αποτελεσματικότητα.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίου OCAI που αναφέρονται στο παρόν και στο μέλλον για να βρεθεί ποιες ερωτήσεις βαθμολογούν περισσότερο.

### Πίνακας 5

#### Βαθμολογική προτίμηση οργανωτικής κουλτούρας για το παρόν και το μέλλον

	Παρόν		Μέλλον	
	Μέση τιμή±SD	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	Μέση τιμή±SD	Διάμεσος (ενδ. εύρος)
1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά				
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	15,2±14,5	10 (0 - 20)	24,7±22,4	20 (10 - 40)
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.	10,1±11,1	10 (0 - 20)	18,3±15,5	20 (5 - 30)
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.	26±21,3	20 (10 - 35)	18,7±20,9	10 (0 - 25)
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	48,7±26,2	50 (30 - 70)	38,4±25,9	40 (20 - 50)
P Kruskal-Wallis test	<0,001		<0,001	
2. Η ηγεσία του οργανισμού				

Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.	19±17,6	15 (10 - 30)	26,9±20,4	20 (10 - 40)
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.	15,3±16,8	10 (0 - 25)	17,2±15,8	15 (0 - 25)
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.	26,6±25,7	20 (10 - 35)	15,4±16,1	10 (0 - 20)
Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.	38,1±27,6	30 (20 - 50)	40,6±25,5	40 (20 - 50)
P Kruskal-Wallis test	<0,001		<0,001	
3. Η διοίκηση των εργαζομένων				
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	19±18,2	17,5 (5 - 25)	30,2±23,8	30 (10 - 40)
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.	14,5±12,1	10 (5 - 20)	16,4±14,6	15 (5 - 25)
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.	33,1±24,9	25 (15 - 50)	19,9±23,5	10 (5 - 25)
Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	33,4±24,2	25 (20 - 50)	33,6±25	30 (20 - 50)
P Kruskal-Wallis test	<0,001		<0,001	
4. Η οργανωτική ενότητα				
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.	15,5±15,6	12,5 (0 - 20)	23,2±18,6	25 (5 - 35)
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.	11,2±11,3	10 (0 - 20)	22,3±17,9	20 (10 - 30)
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.	29±25,5	20 (10 - 40)	18,1±18,5	15 (5 - 25)
Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.	44,3±26,4	40 (25 - 60)	36,4±26,1	30 (20 - 50)
P Kruskal-Wallis test	<0,001		<0,001	
5. Η στρατηγική εστίαση				
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.	14,6±12,7	10 (0 - 20)	27,5±20,4	25 (15 - 40)
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προσκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.	13,9±12,2	10 (0 - 20)	21,4±17	20 (10 - 30)
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.	32,9±26,7	25 (10 - 50)	19,8±19,6	10 (10 - 30)
Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.	38,5±26,2	40 (20 - 50)	31,3±23,7	30 (15 - 40)

P Kruskal-Wallis test	<0,001		<0,001	
6. Τα κριτήρια της Επιτυχίας				
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.	24,9±21,9	20 (10 - 40)	34,7±23,2	30 (20 - 50)
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.	17,7±16,7	15 (5 - 25)	23,7±17,4	25 (10 - 30)
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα – κλειδί.	23±22	20 (10 - 30)	15,9±16,1	10 (5 - 20)
Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό.	34,4±26,9	30 (15 - 50)	25,7±20,7	20 (10 - 30)
P Kruskal-Wallis test	<0,001		<0,001	

Όσο αφορά στα κύρια χαρακτηριστικά του οργανισμού στο παρόν πήραν τις υψηλότερες βαθμολογίες οι προτάσεις «Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες» και «Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.» ενώ στο μέλλον πήραν τις υψηλότερες βαθμολογίες οι προτάσεις «Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες» και «Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.».

Στην ηγεσία του οργανισμού πήραν τις υψηλότερες βαθμολογίες στο παρόν οι προτάσεις «Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.» και «Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.» ενώ στο μέλλον οι προτάσεις «Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.» και «Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.».

Ως προς τη διοίκηση των εργαζομένων πήραν τις υψηλότερες βαθμολογίες στο παρόν οι προτάσεις «Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.» και «Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό

ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.» ενώ στο μέλλον οι «Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.» και «Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.». Όσο αφορά στην οργανωτική ενότητα πήραν τις υψηλότερες βαθμολογίες στο παρόν οι προτάσεις «Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές.

Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.» και «Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.» ενώ στο μέλλον οι προτάσεις «Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.» και «Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.».

Στην στρατηγική εστίαση πήραν τις υψηλότερες βαθμολογίες στο παρόν οι προτάσεις «Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.» και «Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.» ενώ στο μέλλον οι προτάσεις «Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα.

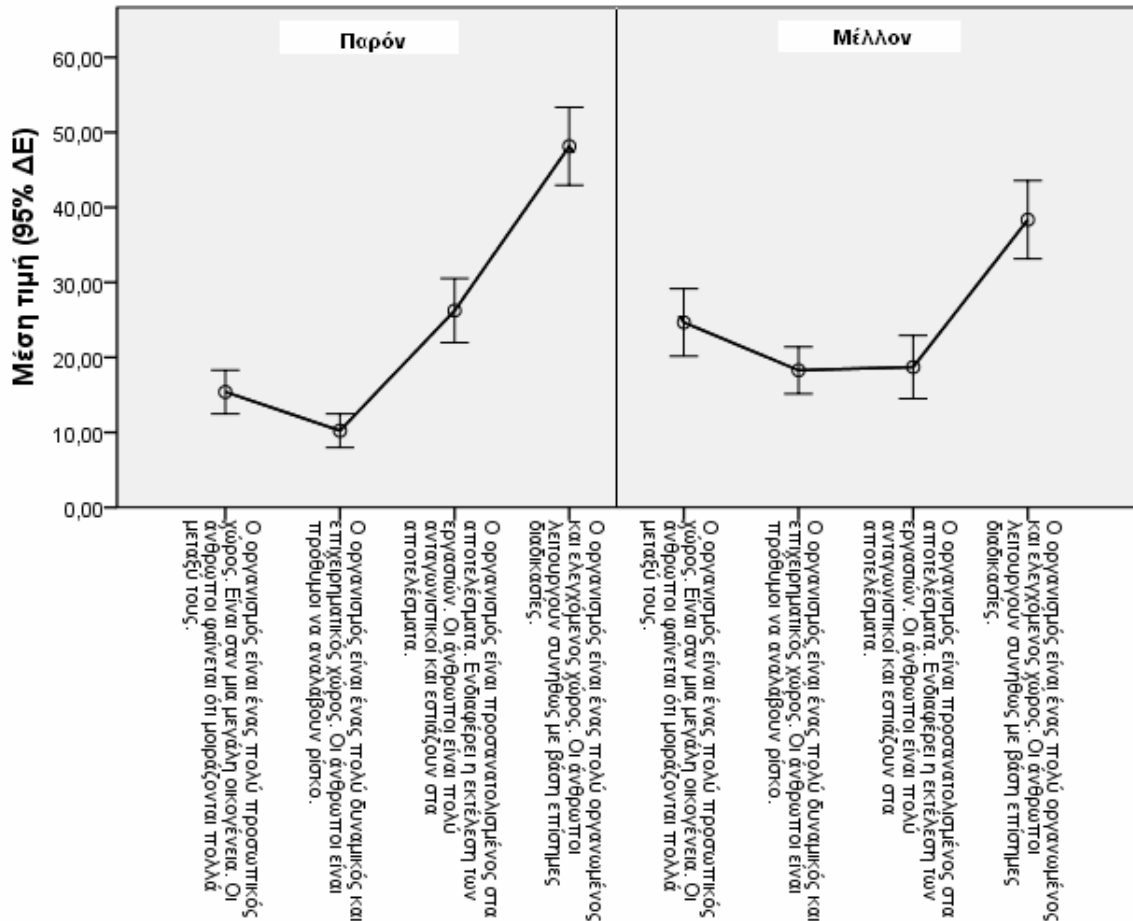
Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.» και «Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.». Τέλος, ως προς τα κριτήρια της Επιτυχίας πήραν τις υψηλότερες βαθμολογίες τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον οι προτάσεις «Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα.

Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό.» και «Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.».

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται οι ερωτήσεις που αφορούν στα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού ξεχωριστά για παρόν και μέλλον.

Γράφημα 2

Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά για το παρόν και το μέλλον

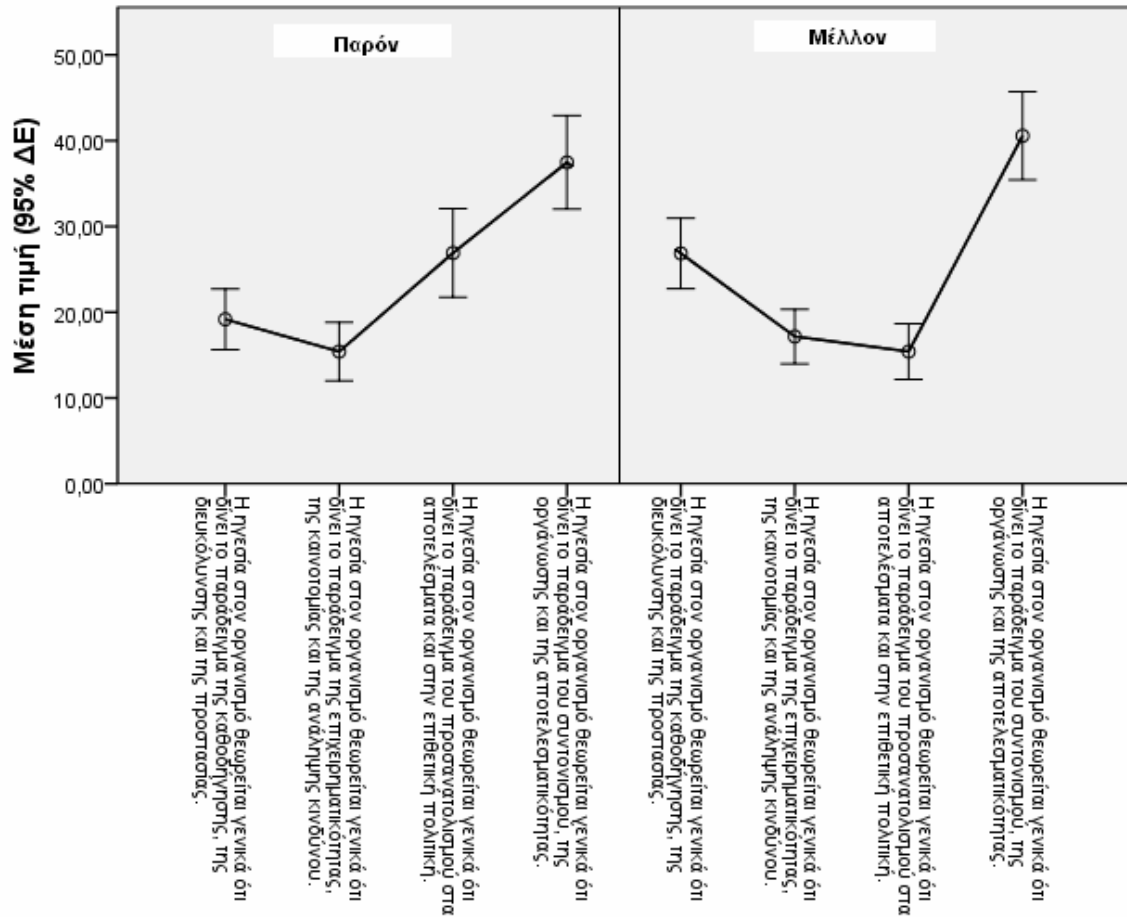


ΠΑΝΕΠΙ

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται οι ερωτήσεις που αφορούν στην ηγεσία του οργανισμού ξεχωριστά για παρόν και μέλλον.

**Γράφημα 3**

*Ηγεσία Οργανισμού για το παρόν και το μέλλον*

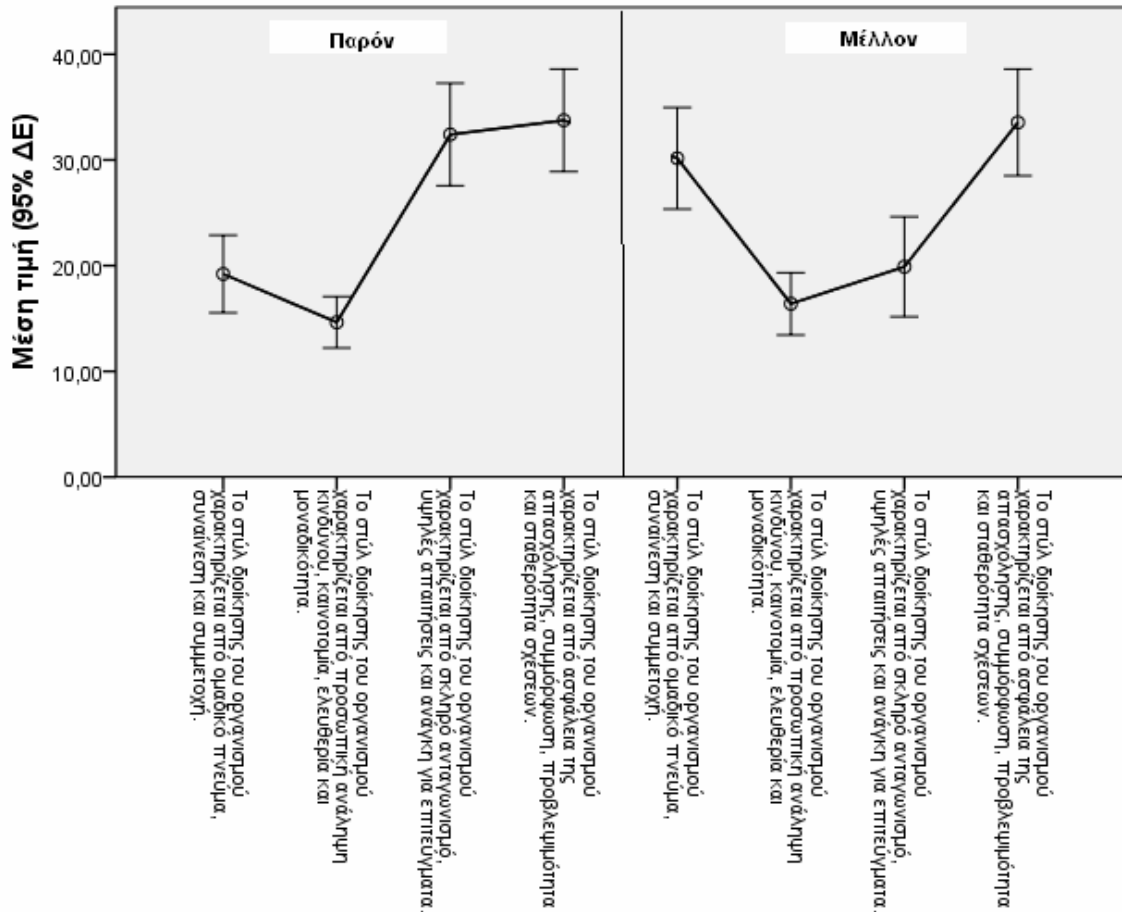


ΠΑΝΕΠΙ

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται οι ερωτήσεις που αφορούν στη διοίκηση των εργαζομένων ξεχωριστά για παρόν και μέλλον.

**Γράφημα 4**

*Διοίκηση Εργαζομένων για το παρόν και το μέλλον*

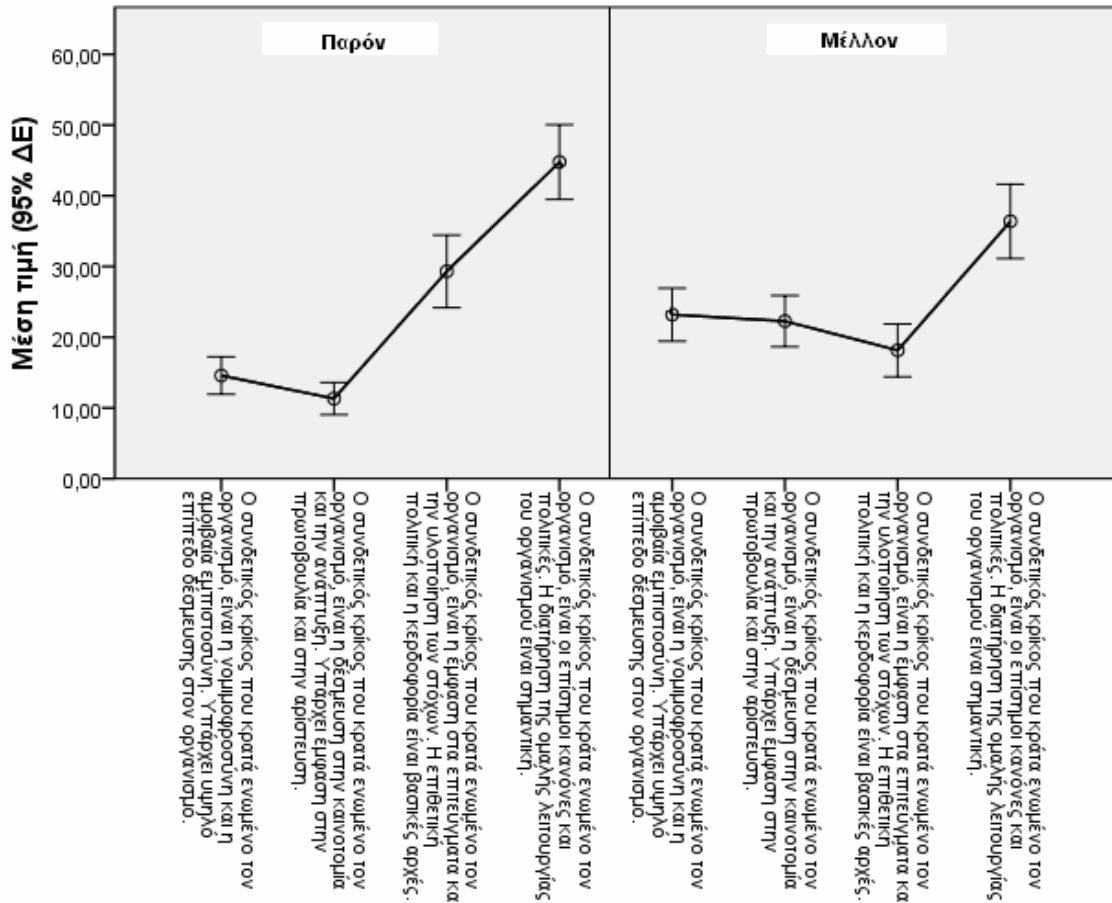


ΠΑΝΕΠΙ

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται οι ερωτήσεις που αφορούν στην οργανωτική ενότητα ξεχωριστά για παρόν και μέλλον.

**Γράφημα 5**

*Οργανωτική ενότητα για το παρόν και το μέλλον*



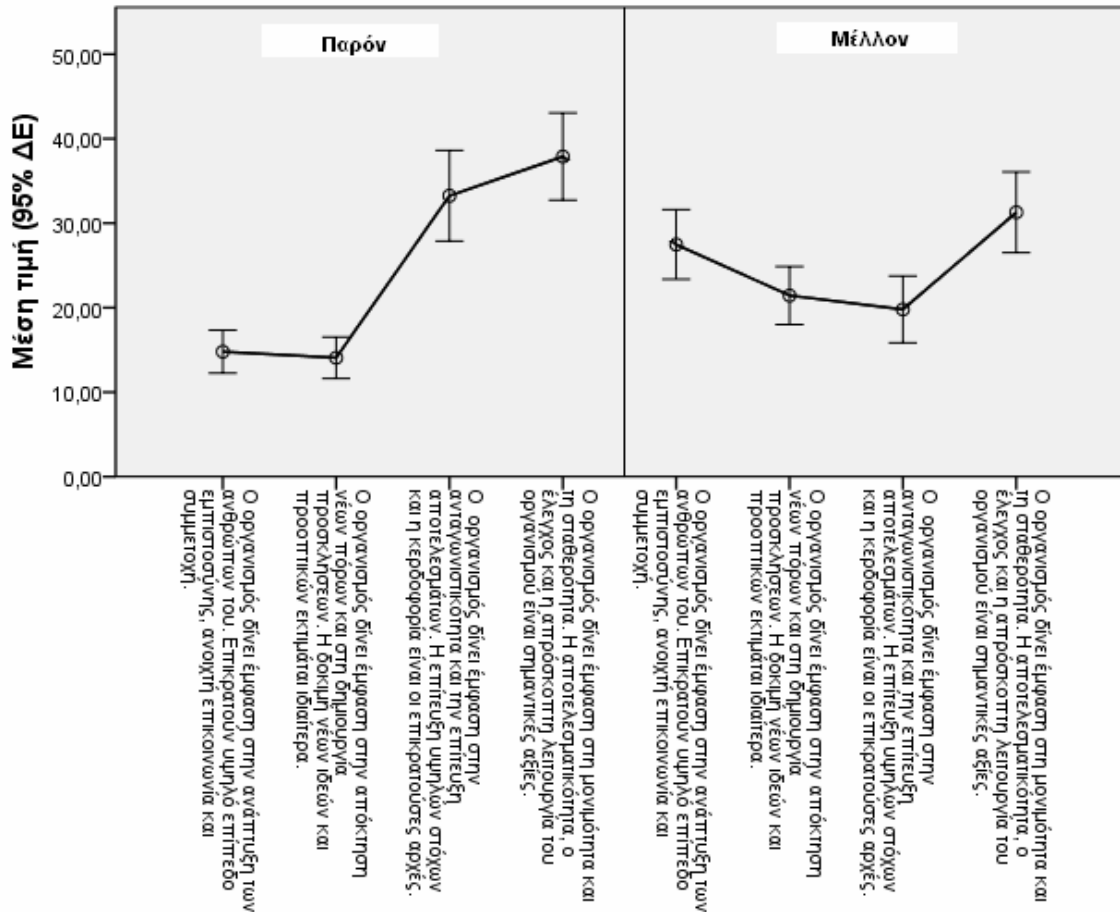
ΠΑΝΕΠΙ



Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται οι ερωτήσεις που αφορούν στην στρατηγική εστίαση ξεχωριστά για παρόν και μέλλον.

**Γράφημα 6**

*Στρατηγική Εστίαση για το παρόν και το μέλλον*

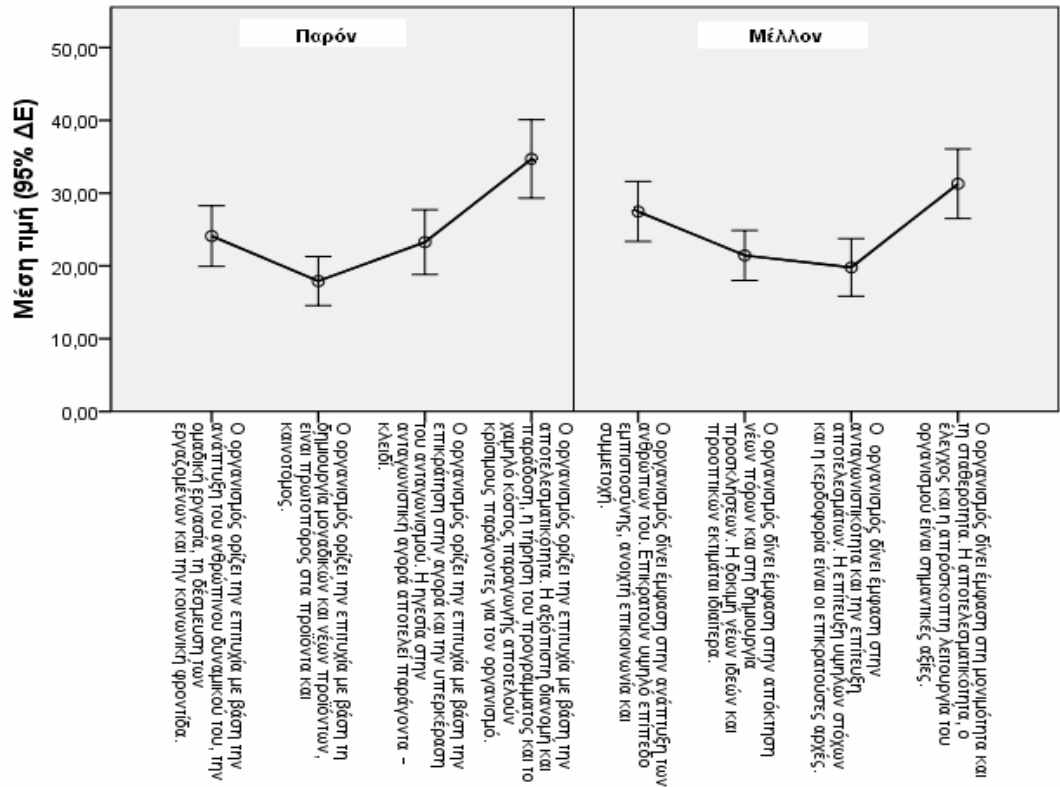


ΠΑΝΕΠΙ

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται οι ερωτήσεις που αφορούν στα κριτήρια επιτυχίας του οργανισμού ξεχωριστά για παρόν και μέλλον.

**Γράφημα 7**

*Κριτήρια Επιτυχίας για το παρόν και το μέλλον*



ΠΑΝΕΠΙΣΤ

Στην συνέχεια υπολογίστηκαν οι 4 συνολικές βαθμολογίες που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο σαν μέσοι όροι των ερωτήσεων Α, Β, Γ και Δ. Κάθε βαθμολογία δείχνει κατά πόσο ακολουθείται ένας από τους 4 τύπους κουλτούρας Clan, Adhocracy, Market και Hierarchy στο χώρο εργασίας των συμμετεχόντων. Οι βαθμολογίες κυμαίνονται από 0 έως 100.

Όσο υψηλότερες οι βαθμολογίες τόσο περισσότερο ακολουθείται η συγκεκριμένη κουλτούρα. Στον πίνακα που ακολουθεί δίνεται το ποσοστό της κάθε κουλτούρας που υπάρχει στην παρούσα κατάσταση καθώς και το ποσοστό που θα ήθελαν να υπάρχει στο μέλλον.

### Πίνακας 6

#### Υφιστάμενες και Μελλοντικές Κουλτούρες

	Παρόν		Μέλλον		P Wilcoxon test
	Μέση τιμή±SD	Διάμεσος ( ενδ. εύρος)	Μέση τιμή±SD	Διάμεσος ( ενδ. εύρος)	
<b>Clan Culture (A)</b>	21,9±16	20,2 (13,3 - 27,5)	30,9±16,7	28,3 (20 - 40)	<0,001
<b>Adhocracy Culture (B)</b>	18±13,4	16,7 (10,8 - 20,8)	23,7±12,1	22,5 (16,7 - 29,2)	<0,001
<b>Market Culture (Γ)</b>	31,9±18,9	27,5 (20 - 40)	22,5±17,3	18,7 (11,7 - 28,8)	<0,001
<b>Hierarchy Culture (Δ)</b>	42±19,6	37,5 (30 - 50)	37,4±19	33,3 (25 - 46,7)	0,015

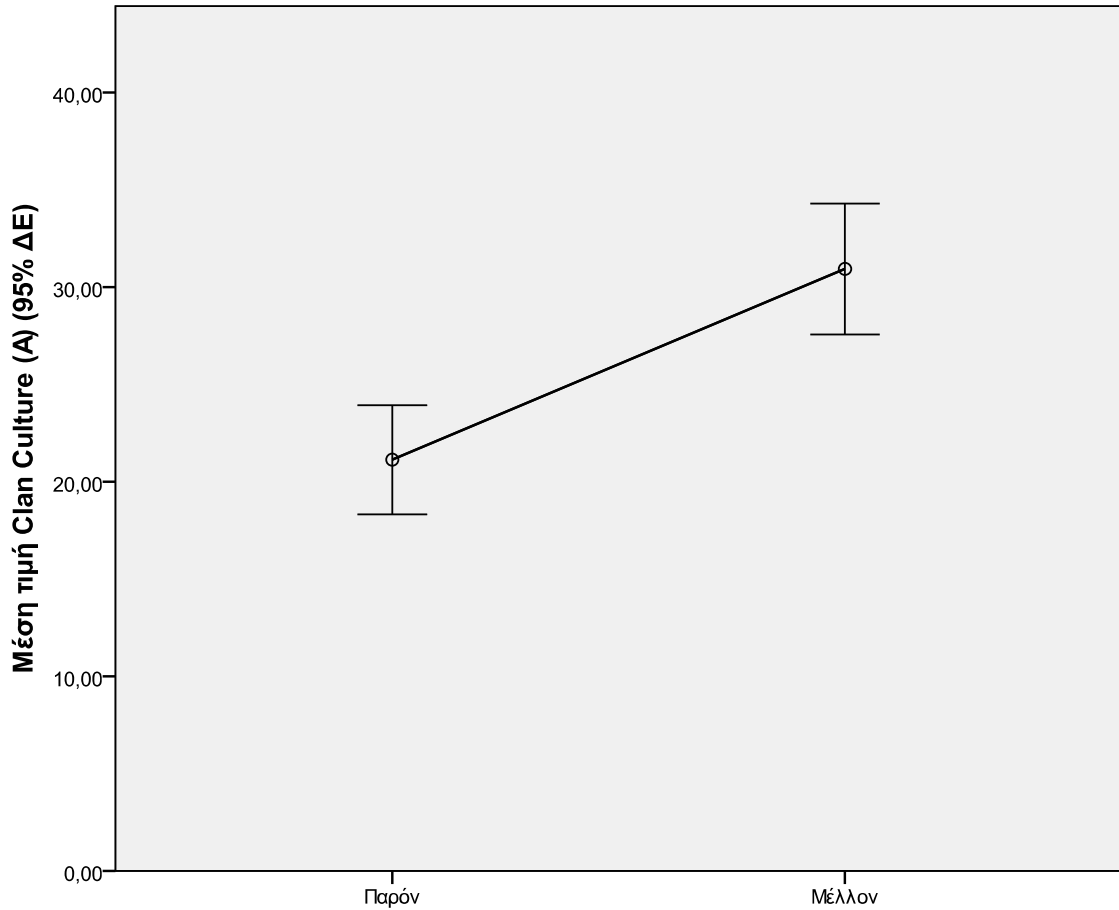
Οι συμμετέχοντες θα επιθυμούσαν στο μέλλον να υπήρχαν περισσότερο οι κουλτούρες Clan και Adhocracy και λιγότερο οι Market και Hierarchy σε σύγκριση με το πόσο υπάρχουν τώρα.

Συνεπώς, θα επιθυμούσαν να είναι ο οργανισμός περισσότερο σαν μια οικογένεια και να επικρατούσε ένα κλίμα δημιουργικό ενώ θα ήθελαν το περιβάλλον εργασίας τους να είναι λιγότερο αυστηρό στα αποτελέσματα και στην απλή διεκπεραίωση της εργασίας τους και λιγότερο τυποποιημένο σε κανόνες.

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στην κλίμακα «Clan culture» ξεχωριστά για παρόν και μέλλον.

**Γράφημα 8**

*Γραφική Απεικόνιση της Clan Culture για το παρόν και το μέλλον*

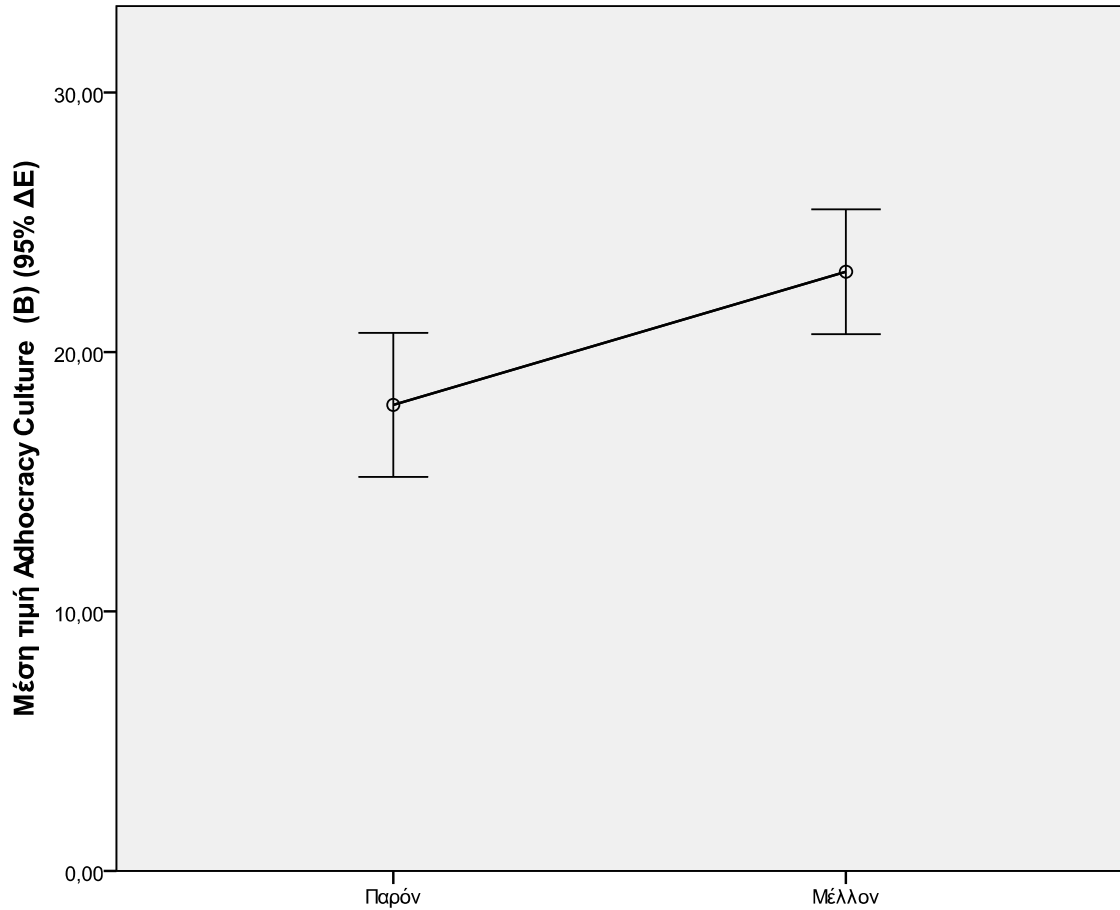


ΠΑΝΕΠΙ

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στην κλίμακα «Adhocracy culture» ξεχωριστά για παρόν και μέλλον.

### Γράφημα 9

Γραφική Απεικόνιση της Adhocracy Culture για το παρόν και το μέλλον

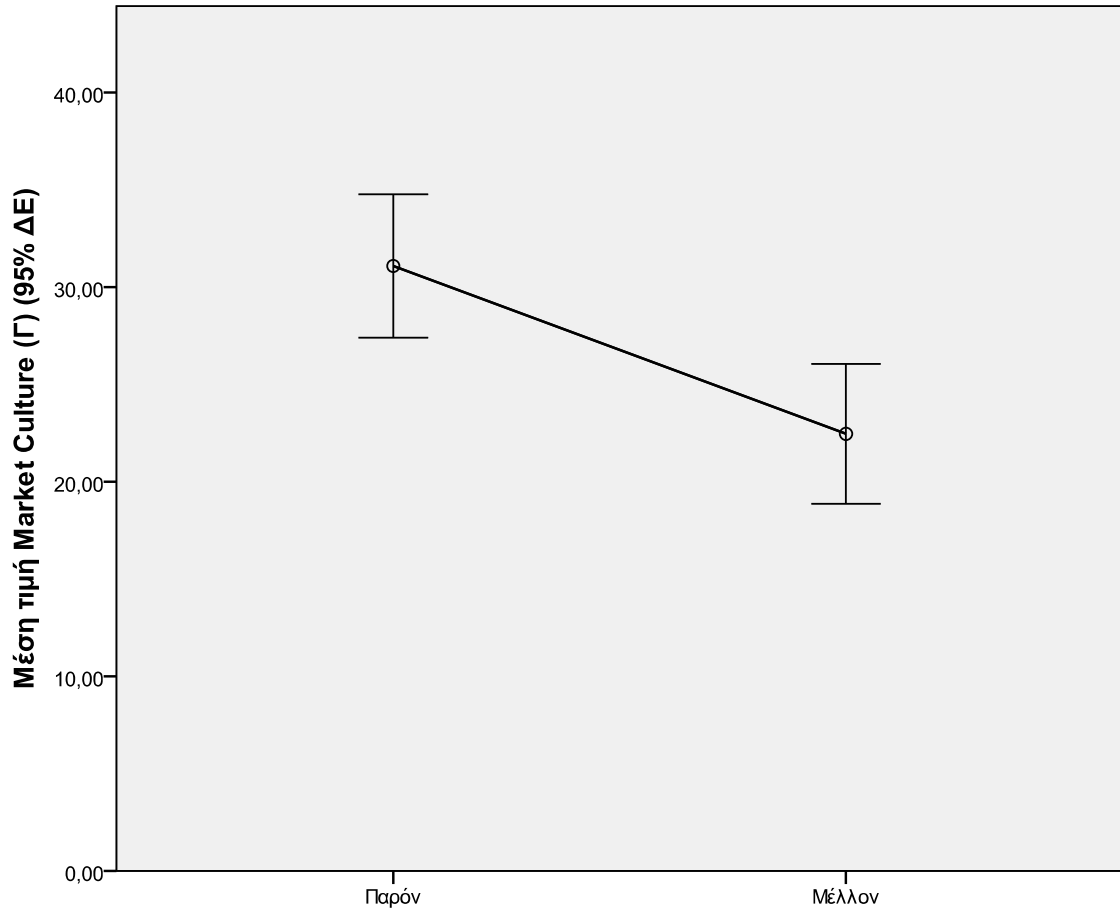


ΠΑΝΕΠΙ

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στην κλίμακα «Market culture» ξεχωριστά για παρόν και μέλλον.

**Γράφημα 10**

*Γραφική Απεικόνιση της Market Culture για το παρόν και το μέλλον*

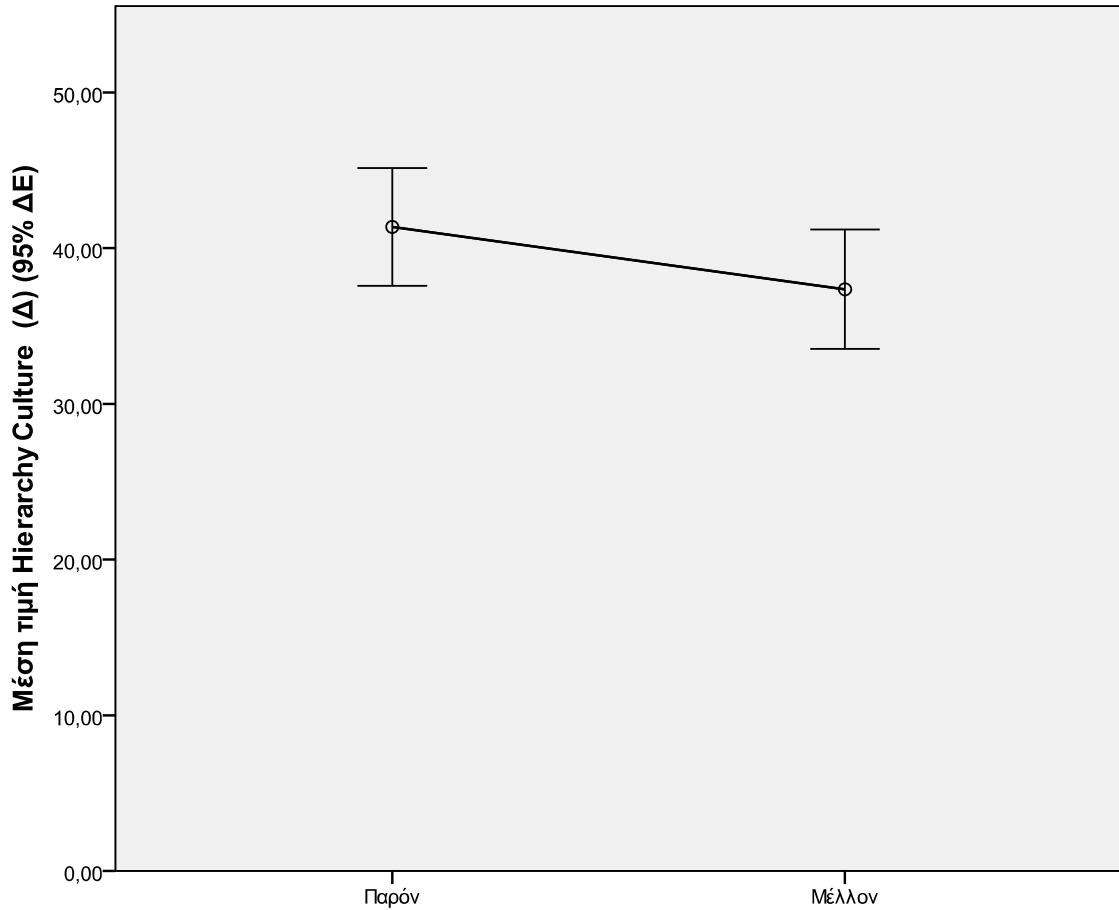


ΠΑΝΕΠΙ

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στην κλίμακα «Hierarchy culture» ξεχωριστά για παρόν και μέλλον.

**Γράφημα 11**

*Γραφική Απεικόνιση της Hierarchy Culture για το παρόν και το μέλλον*



ΠΑΝΕΠΙ

Συσχέτιση των τύπων κουλτούρας του παρόντος με δημογραφικά και άλλα στοιχεία των συμμετεχόντων.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων που αφορούν στους τύπους κουλτούρας Clan και Culture στο παρόν ανάλογα με δημογραφικά και άλλα στοιχεία τους.

**Πίνακας 7**

*Συσχέτιση τύπων κουλτούρας Clan και Adhocracy σε σχέση με δημογραφικά στοιχεία για το παρόν*

Παρόν		Clan Culture (A)		P Mann-Whitney test	Adhocracy Culture (B)		P Mann-Whitney test
		Μέση τιμή±SD	Διάμεσος ( ενδ. εύρος)		Μέση τιμή±SD	Διάμεσος ( ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άντρες	23,1±10,6	21,7 (16,7 - 27,8)	0,327	16,7±7,2	16,7 (13,3 - 23,3)	0,746
	Γυναίκες	21,7±17,1	20 (13,3 - 27,5)		18,3±14,4	16,7 (10 - 20,8)	
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	21,9±16,3	20,4 (13,3 - 27,5)	0,952	18±13,9	16,7 (10 - 20,8)	0,824
	Άλλο	21,9±14,3	18,3 (14,2 - 27,1)		16,3±7,5	16,7 (13,3 - 23,3)	
Ειδικότητα εργασίας στο ΩΚΚ	Βοηθός νοσηλεύτη	19,7±14,2	16,7 (6,7 - 26,7)	0,639	14,4±7,9	15 (6,7 - 20)	0,418*
	Νοσηλεύτης	19,9±10,2	20 (13,3 - 25)		17,5±12	16,7 (10,8 - 20)	
	Προϊστάμενοι	32,8±34	25 (12,5 - 27,5)		26,7±24,4	19,6 (12,5 - 25)	
Τμήμα εργασίας στο ΩΚΚ	Κλινικό Τμήμα	21,5±13,8	20 (13,3 - 27,8)	0,775*	18±12,4	16,7 (11,7 - 21,7)	0,889*
	Αιμοδυναμικό	25,8±2,4	25,8 (24,2 - 27,5)		18,3±0	18,3 (18,3 - 18,3)	
	Διοικητική υπηρεσία	41,7±50,6	15,8 (9,2 - 100)		35,8±34	19,2 (13,3 - 75)	
	ΔΝΥ	20±21,3	15 (6,3 - 33,8)		22,5±20,2	17,5 (7,5 - 37,5)	
	Εξωτερικά ιατρεία	25,8±	25,8 (25,8 - 25,8)		19,2±	19,2 (19,2 - 19,2)	
	ΜΕΘ	20,3±18,9	16,7 (10 - 23,3)		15±8,9	12,9 (10 - 23,3)	

\* Kruskal-Wallis test

Δεν διέφεραν σημαντικά οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων που αφορούν στους τύπους κουλτούρας Clan και Culture στο παρόν ανάλογα με δημογραφικά και άλλα στοιχεία τους.



Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων που αφορούν στους τύπους κουλτούρας Market και Hierarchy στο παρόν ανάλογα με δημογραφικά και άλλα στοιχεία τους.

**Πίνακας 8**

*Συσχέτιση τύπων κουλτούρας Market και Hierarchy  
σε σχέση με δημογραφικά στοιχεία για το παρόν*

Παρόν		Market Culture (Γ)		P Mann- Whitney test	Hierarchy Culture (Δ)		P Mann- Whitney test
		Μέση τιμή±SD	Διάμεσος ( ενδ. εύρος)		Μέση τιμή±SD	Διάμεσος ( ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άντρες	29,8±12,6	28,3 (20 - 36,7)	0,985	40,5±16,1	36,7 (26,7 - 50,8)	0,889
	Γυναίκες	32,4±20,2	27,1 (18,3 - 40)		42,3±20,4	37,5 (30 - 50)	
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	32,9±19,5	28,3 (20 - 40,8)	0,204	41,1±19	37,5 (30 - 50)	0,433
	Άλλο	24,9±14	24,2 (14,2 - 34,2)		47,4±24,2	37,5 (34,6 - 71,7)	
Ειδικότητα εργασίας στο ΩΚΚ	Βοηθός νοσηλεύτη	30,6±20,1	23,3 (17,5 - 45,8)	0,537*	40,6±21,7	36,7 (25,8 - 50)	0,425*
	Νοσηλεύτης	30,7±16,5	28,3 (20 - 36,7)		41,1±17,6	37,5 (30 - 50)	
	Προϊστάμενοι	26,7±20,3	20,8 (17 - 25,8)		51,1±20,2	45,4 (34,2 - 75)	
Τμήμα εργασίας στο ΩΚΚ	Κλινικό Τμήμα	29,7±17,4	26,7 (19,2 - 35,8)	0,457*	42,1±19,3	37,5 (30 - 50)	0,781*
	Αιμοδυναμικό	21,3±1,8	21,3 (20 - 22,5)		34,6±0,6	34,6 (34,2 - 35)	
	Διοικητική υπηρεσία	46,1±26,2	55 (16,7 - 66,7)		48,6±26,3	48,3 (22,5 - 75)	
	ΔΝΥ	43,2±31,1	41,8 (16,4 - 70)		53,5±25,3	54,6 (37,1 - 70)	
	Εξωτερικά ιατρεία	13,3±	13,3 (13,3 - 13,3)		41,7±	41,7 (41,7 - 41,7)	
	ΜΕΘ	34,3±13	38,3 (36,7 - 40)		47,1±26,7	47,1 (35 - 52)	

\* Kruskal-Wallis test

Δεν διέφεραν σημαντικά οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων που αφορούν στους τύπους κουλτούρας Market και Hierarchy στο παρόν ανάλογα με δημογραφικά και άλλα στοιχεία τους.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι συντελεστές συσχέτισης του Spearman μεταξύ των βαθμολογιών που αφορούν στους 4 τύπους κουλτούρας και της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων.

### Πίνακας 9

Συντελεστές Συσχέτισης κατά Spearman για τους  
4 τύπους κουλτούρας, ηλικίας και προϋπηρεσίας για το παρόν

		Ηλικία	Έτη προϋπηρεσίας
<b>Clan Culture (A)</b>	r	0,10	0,09
	P	0,334	0,370
<b>Adhocracy Culture (B)</b>	r	0,07	0,04
	P	0,486	0,679
<b>Market Culture (Γ)</b>	r	-0,09	0,00
	P	0,361	0,991
<b>Hierarchy Culture (Δ)</b>	r	0,12	0,13
	P	0,239	0,193

Δεν υπήρξε σημαντική συσχέτιση της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας με τις βαθμολογίες που αφορούν στους 4 τύπους κουλτούρας.

Συσχέτιση των τύπων κουλτούρας του μέλλοντος με δημογραφικά και άλλα στοιχεία των συμμετεχόντων.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων που αφορούν στους τύπους κουλτούρας Clan και Culture στο μέλλον ανάλογα με δημογραφικά και άλλα στοιχεία τους.

**Πίνακας 10**

*Συσχέτιση τύπων κουλτούρας Clan και Adhocracy  
σε σχέση με δημογραφικά στοιχεία για το μέλλον*

Μέλλον		Clan Culture (A)		P Mann- Whitney test	Adhocracy Culture (B)		P Mann- Whitney test
		Μέση τιμή±SD	Διάμεσος ( ενδ. εύρος)		Μέση τιμή±SD	Διάμεσος ( ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άντρες	34,6±21,1	31,7 (19,2 - 46,7)	0,461	25,2±13,1	22,1 (20 - 27,5)	0,693
	Γυναίκες	30,1±15,5	27,9 (20 - 40)		23,4±12	22,5 (15,8 - 29,2)	
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	29,8±15,9	28,3 (19,6 - 40)	0,234	23,7±12,3	22,1 (16,7 - 28,3)	0,859
	Άλλο	37±20,3	33,8 (22,1 - 57,5)		22,5±10	20,4 (15,8 - 31,7)	
Ειδικότητα εργασίας στο ΩΚΚ	Βοηθός νοσηλεύτη	35,9±18	36,7 (27,5 - 50)	0,083*	23,6±12,2	22,5 (17,5 - 33,3)	0,871*
	Νοσηλεύτης	27,4±15,9	24,2 (18,3 - 38,3)		23,8±13	21,7 (16,7 - 28,3)	
	Προϊστάμενοι	31,3±14,9	29,2 (25,8 - 45)		24,9±12,1	25,8 (13,3 - 33,3)	
Τμήμα εργασίας στο ΩΚΚ	Κλινικό Τμήμα	31,2±17,5	28,3 (19,2 - 41,7)	0,933*	23,7±11,8	22,1 (17,1 - 27,9)	0,825*
	Αιμοδυναμικό	30,4±1,8	30,4 (29,2 - 31,7)		27,5±2,4	27,5 (25,8 - 29,2)	
	Διοικητική υπηρεσία	26,7±11,7	26,7 (15 - 38,3)		29,2±11	33,3 (16,7 - 37,5)	
	ΔΝΥ	33,8±14	33,3 (22,5 - 45)		31,9±23,2	27,9 (12,9 - 50,8)	
	Εξωτερικά ιατρεία	41,7±	41,7 (41,7 - 41,7)		20,8±	20,8 (20,8 - 20,8)	
	ΜΕΘ	30,3±17,9	31,7 (25 - 40)		19,4±13,6	20,4 (10 - 32)	

\* Kruskal-Wallis test

Δεν διέφεραν σημαντικά οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων που αφορούν στους τύπους κουλτούρας Clan και Adhocracy στο μέλλον ανάλογα με δημογραφικά και άλλα στοιχεία τους.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων που αφορούν στους τύπους κουλτούρας Market και Hierarchy στο μέλλον ανάλογα με δημογραφικά και άλλα στοιχεία τους.

**Πίνακας 11**

*Συσχέτιση τύπων κουλτούρας Market και Hierarchy  
σε σχέση με δημογραφικά στοιχεία για το μέλλον*

Μέλλον		Market Culture (Γ)		P Mann- Whitney test	Hierarchy Culture (Δ)		P Mann- Whitney test
		Μέση τιμή±SD	Διάμεσος ( ενδ. εύρος)		Μέση τιμή±SD	Διάμεσος ( ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άντρες	20,5±23,4	13,3 (7,5 - 28,3)	0,070	43,5±24,4	33,3 (30 - 63,3)	0,296
	Γυναίκες	22,9±15,7	20 (13,3 - 29,2)				
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	22±15,7	19,5 (11,7 - 27,9)	0,563	37,6±18,6	33,3 (26,8 - 46,7)	0,393
	Άλλο	24,6±27,5	16,7 (10 - 34,2)				
Ειδικότητα εργασίας στο ΩΚΚ	Βοηθός νοσηλεύτη	14±11,8	12,5 (6 - 17,5)	0,006*	34,7±21,2	30,8 (22,5 - 50)	0,506*
	Νοσηλεύτης	24,6±16,7	20 (13,3 - 30,8)				
	Προϊστάμενοι	22,6±15,4	20 (11,7 - 24)				
Τμήμα εργασίας στο ΩΚΚ	Κλινικό Τμήμα	20,7±15	19,5 (10,8 - 28,3)	0,838*	38,6±18,9	34,2 (28,3 - 50)	0,140*
	Αιμοδυναμικό	18,8±0,6	18,8 (18,3 - 19,2)				
	Διοικητική υπηρεσία	23±11,7	24 (10,8 - 34,2)				
	ΔΝΥ	38,5±30,3	34,6 (13,8 - 63,3)				
	Εξωτερικά ιατρεία	11±.	11 (11 - 11)				
	ΜΕΘ	28±31,1	13,3 (13,3 - 20)				

\* Kruskal-Wallis test

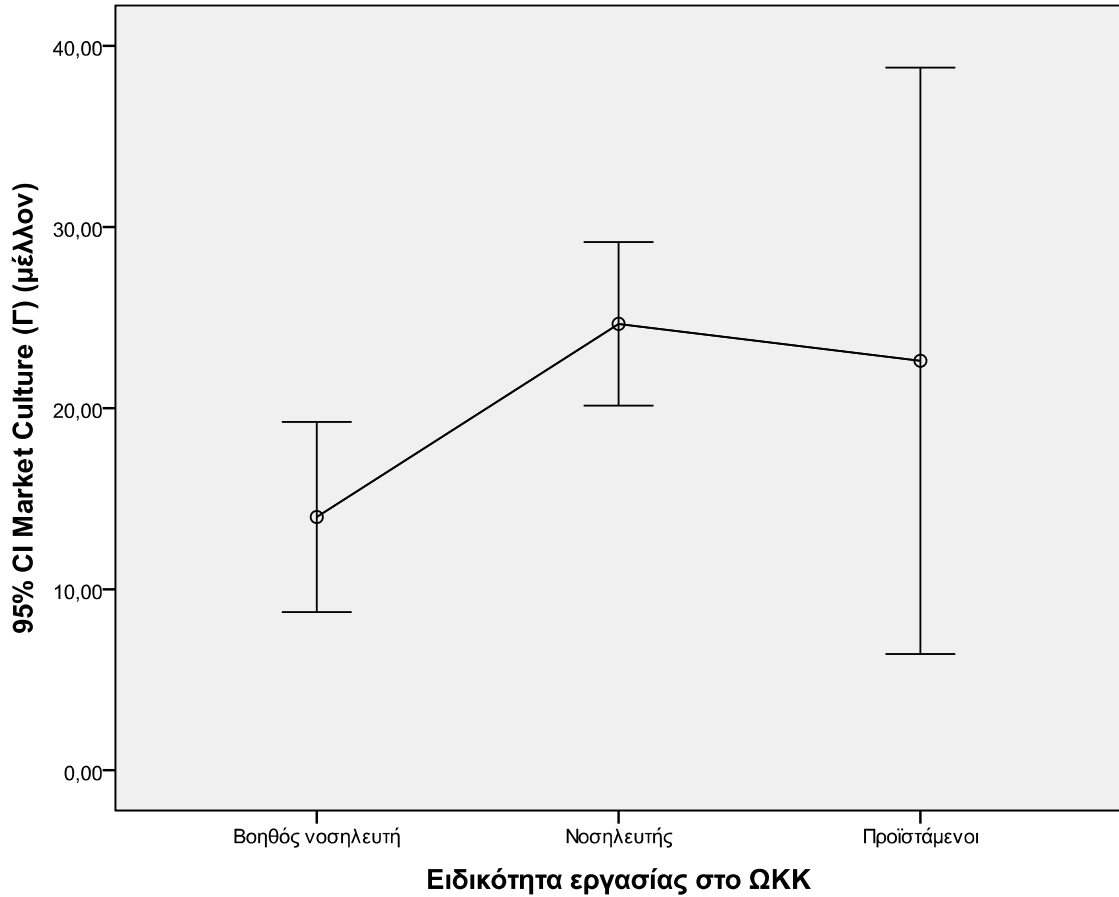
Υπήρξε σημαντική διαφορά στη βαθμολογία των συμμετεχόντων που αφορά στον τύπο κουλτούρας Market ανάλογα με την ειδικότητα τους. Συγκεκριμένα, μετά τη διόρθωση κατά Bonferroni βρέθηκε ότι οι βοηθοί νοσηλευτών επιθυμούσαν λιγότερο την κουλτούρα Market στο μέλλον σε σύγκριση με τους νοσηλευτές ( $p=0,001$ ), δηλαδή οι βοηθοί νοσηλευτών ήθελαν το περιβάλλον εργασίας τους να είναι λιγότερο αυστηρό στα αποτελέσματα στο μέλλον σε σύγκριση με το πώς το επιθυμούσαν οι νοσηλευτές.

Αντίθετα, δεν διέφερε σημαντικά η βαθμολογία των συμμετεχόντων που αφορά στον τύπο κουλτούρας Hierarchy στο μέλλον ανάλογα με δημογραφικά και άλλα στοιχεία τους.

Στο γράφημα που ακολουθεί δίνεται η βαθμολογία των συμμετεχόντων στην κλίμακα «Market culture» ανάλογα με την ειδικότητά τους.

**Γράφημα 12**

*Γραφική Απεικόνιση της Market Culture για το παρόν και το μέλλον*



ΠΑΝΕΠΙΝ

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι συντελεστές συσχέτισης του Spearman μεταξύ των βαθμολογιών που αφορούν στους 4 τύπους κουλτούρας και της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων.

### Πίνακας 12

Συντελεστές Συσχέτισης κατά Spearman για τους  
4 τύπους κουλτούρας, ηλικίας και προϋπηρεσίας για το μέλλον

		Ηλικία	Έτη προϋπηρεσίας
<b>Clan Culture (A)</b>	r	0,09	0,17
	P	0,388	0,111
<b>Adhocracy Culture (B)</b>	r	0,01	0,03
	P	0,937	0,809
<b>Market Culture (Γ)</b>	r	0,00	-0,01
	P	0,965	0,910
<b>Hierarchy Culture (Δ)</b>	r	0,11	0,09
	P	0,297	0,401

Δεν υπήρξε σημαντική συσχέτιση της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας με τις βαθμολογίες που αφορούν στους 4 τύπους κουλτούρας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>Ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας των Ωνασείου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου στην παρούσα χρονική στιγμή και η αποτύπωση της επιθυμητής κουλτούρας στο μέλλον (σε 5 έτη).

Στην παρούσα κατάσταση το σύνολο του οργανισμού από **τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά** του φαίνεται να είναι ένας χώρος πολύ οργανωμένος και οι επίσημες διαδικασίες που έχουν υιοθετηθεί με το Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η σε καθημερινή πρακτική και εφαρμογή.

Οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν και εκφράζουν σε υψηλό ποσοστό αυτή την υιοθέτηση αφού η ποιότητα των υπηρεσιών είναι στην κυρίαρχη πρακτική όλων των ενεργειών τους.

Το υψηλό ποσοστό απαντήσεων σε αυτό το κριτήριο αναδεικνύει την ξεκάθαρη αντίληψη του πόσο σημαντική είναι η ποιότητα στην επίτευξη των στόχων.

Στην δεύτερη σε προτίμηση απάντηση φαίνεται να πιστεύουν ότι ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα και στην εκτέλεση των εργασιών ενώ δε νοιώθουν πως βρίσκονται σε ένα επαγγελματικό χώρο με οικογενειακές σχέσεις και το ομαδικό κλίμα μάλλον δεν εκφράζεται τόσο στους κόλπους του εν λόγω οργανισμού.

Η σταθερότητα και η εφαρμογή των κανόνων και των διαδικασιών η μέτρηση των αποτελεσμάτων και των μηχανισμών ελέγχου ξεκαθαρίζουν το κριτήριο **έλεγχος** για το σύνολο του οργανισμού στην παρούσα του φάση.

Μελλοντικά οι ερωτώμενοι μετέτρεψαν το κλίμα των κυρίαρχων χαρακτηριστικών που εκφράζει το σύνολο του οργανισμού ως εξής: εξέφρασαν την επιθυμία τους να συνεχίσει ο οργανισμός να λειτουργεί με διαδικασίες και κανονισμούς αλλά με ομαδικό κλίμα και συναισθηματική συνοχή έτσι ώστε να δοθεί στην επιχείρηση μια οικογενειακή αίσθηση και. Θέλουν τον οργανισμό και πιο δυναμικό στο μέλλον. Συμπερασματικά η ασπάζόμενη εικόνα της οργανωσιακή κουλτούρας για το παρόν και το μέλλον είναι η Ιεραρχική κουλτούρα.

Στην επόμενη διάσταση που σχετίζεται με το κυρίαρχο **στυλ της ηγεσίας** που συνίσταται στην επιχείρηση καθώς και οι πρακτικές που ακολουθούνται από την ηγεσία της οι ερωτώμενοι προσδιόρισαν την προτίμησή τους και στο παρόν και στο μέλλον στην ηγεσία που συμβάλλει στη μείωση των συγκρούσεων και των πιέσεων στο εσωτερικό της καθώς και στην ηγεσία που επικεντρώνεται στην υψηλή παραγωγικότητα.

Χαρακτηριστικά όμως έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη τους η ηγεσία να δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας της προς τα μέλη. της Η παρούσα κατάσταση φαίνεται να αναδεικνύει ένα αδύναμο εσωτερικό περιβάλλον και οι εργαζόμενοι μελλοντικά προσέδωσαν ιδιαίτερα αυξημένη βαρύτητα στην ενδυνάμωση του.

Η επόμενη διάσταση αφορά **τη διοίκηση των εργαζομένων** όπου έντονα αποτυπώνεται το αίσθημα της ασφάλειας της απασχόλησης μέσα στον οργανισμό αλλά και της συμμόρφωσης και ταυτίζεται με την προτίμησή τους στην μελλοντική επιθυμητή επιχείρηση. Ενώ όμως και πάλι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τώρα η συμμετοχή στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι μικρή το ομαδικό πνεύμα ελλειμματικό και η συναίνεση φτωχή. Στη μελλοντική τους όμως συσχέτιση ενισχύουν με εντυπωσιακά ποσοστιαίο τρόπο και περισσότερο από κάθε άλλη διάσταση και επιμέρους χαρακτηριστικό του ανωτέρω ερωτηματολογίου την έμφασή τους στην αναγκαιότητα της έμφασης στην Διοίκηση των ανθρωπίνων Πόρων σε όλη τους τη διάσταση.

Στην διάσταση **boding, οργανωτικής συναρμογής** οι κοινές αξίες οι πεποιθήσεις του οργανισμού, οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές στην παρούσα κατάσταση είναι τα στοιχεία εκείνα που είναι σημαντικά για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης στοιχείο που μειώνεται σημαντικά στη μελλοντική τους προτίμηση γιατί προσδίδουν μεγαλύτερη έμφαση σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση επιθυμώντας έναν οργανισμό που να είναι ενωμένος αφού θα έχει ως κυρίαρχες αξίες τη δικαιοσύνη και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Στην υφιστάμενη κατάσταση δεύτερο στην βαρύτητα της αξιολόγησης της οργανωσιακής ενότητας προσδίδουν στα επιτεύγματα και στην υλοποίηση των στόχων. Η κερδοφορία και η επιθετική πολιτική εμπεριέχεται στη παρούσα φάση ενώ στη μελλοντική είναι φαίνεται μη επιθυμητή ως κυρίαρχο στοιχείο της έκφρασης της οργανωτικής ενότητας.

Στη διάσταση αυτή στη παρούσα φάση οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα πεδία στα οποία ο οργανισμός δίνει έμφαση είναι η σταθερότητα η μονιμότητα των μελών



του. Ο έλεγχος και η χωρίς περισπασμούς λειτουργία του καθοδηγούν τη στρατηγική του και αναδεικνύουν την αποτελεσματικότητά του. Η μελλοντική έρευνα έδειξε πως τα μέλη επιθυμούν την ανάπτυξή τους μέσα στον οργανισμό, θεωρούν αναγκαία τα ανοικτά κανάλια επικοινωνίας, την αφοσίωση και τη συμμετοχή στις διαδικασίες του οργανισμού δεδομένο που έρχεται σε αντίθεση με την υπάρχουσα κατάσταση.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η βαθμολόγηση της τελευταίας διάστασης **κριτήρια επιτυχίας της επιχείρησης**. Όπου στην παρούσα φάση βαθμολογούν τον οργανισμό με υψηλότερο ποσοστό την επικέντρωση στην επιτυχία με βάση το τελικό αποτέλεσμα, την τήρηση των προγραμμάτων και το χαμηλό κόστος ενώ αντίθετα στο μέλλον θεωρούν πως η επιτυχία μιας επιχείρησης έγκειται πάνω και πέρα από όλα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως κινητήρια δύναμη της οργανωσιακά επιτυχημένης νοοτροπίας.

Σημαντική παράμετρος για την μελλοντική επιτυχία του οργανισμού θεωρούν πως πρέπει να γίνει πιο δημιουργικός και καινοτόμος όσον αφορά τη σχέση του με το εξωτερικό περιβάλλον.

Από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων δίδεται η ερμηνεία πως ο υπό μελέτη οργανισμός δε δίδει ξεκάθαρο τοπίο μιας συγκεκριμένης κουλτούρας αλλά επικρατούν οι κουλτούρες Market και Hierarchy.

Μελλοντικά επιθυμούν τις κουλτούρες Hierarchy και Clan να είναι εκείνες που θα κυριαρχούν μέσα στον οργανισμό. Οι συμμετέχοντες συνεπώς επιθυμούσαν να είναι ο οργανισμός τους περισσότερο σα μια οικογένεια και να επικρατούσε ένα κλίμα δημιουργικό ενώ θα ήθελαν το περιβάλλον της εργασίας τους να είναι λιγότερο αυστηρό στο αποτελέσματα και στην απλή διεκπεραίωση της εργασίας τους καθώς και λιγότερο τυποποιημένο στους κανόνες και τις διαδικασίες του.

Η ηλικία, το φύλλο και τα έτη προϋπηρεσίας εντός ή εκτός του οργανισμού δεν έδειξαν να επηρεάζουν τα αποτελέσματα με διαφορετική συσχέτιση.

Συμπερασματικά τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως στον οργανισμό υπήρχε ένας συνδυασμός από διαφορετικά είδη κουλτούρας είτε αφορούσε την υφιστάμενη κατάσταση είτε τη μελλοντική. Είναι όπως ήταν αναμενόμενο αδύνατο να βρεθεί μόνο ένας συνδυασμός. Ωστόσο, αυτό που αποτελεί το κύριο ενδιαφέρον μιας τέτοιας διερεύνησης είναι η αναζήτηση της κυρίαρχης κουλτούρας του συγκεκριμένου οργανισμού.

Το αποτέλεσμα αυτής της έρευνας έδειξε πως η κυρίαρχη κουλτούρα του Ωνασείου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου και στο παρόν και στο μέλλον είναι η ιεραρχική κουλτούρα.

Δεν πρέπει όμως να παραμερίσουμε σε καμία περίπτωση και ίσως να αξίζει περισσότερης διερεύνησης στην κουλτούρα που έδωσαν ιδιαίτερα τα μέλη της επιχείρησης στην ανάπτυξη της κουλτούρας της γενιάς, η οποία εκτιμάται ως αδύναμη στην παρούσα κατάσταση και στην μελλοντική τους επιθυμία την εξομοιώνουν με την κυρίαρχη κουλτούρα.

Συνοψίζοντας ο Οργανισμός λειτουργεί συντονισμένα, με πιστοποιημένα συστήματα ελέγχου και επίσημους κανόνες που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

Ωστόσο η ανάπτυξη μιας ικανής και αποτελεσματικής διοίκησης απέναντι στους έμψυχους πόρους του είναι μια δέσμευση που πρέπει να αναλάβει να ενδυναμώσει εστιάζοντας στην αποτελεσματικότητας της ομάδας, τόσο με την έννοια των ικανοτήτων όσο και με την έννοια των στάσεων και των συμπεριφορών.

Ο οργανισμός διαθέτοντας όλα εκείνα τα στοιχεία της ασφάλειας και της σταθερότητας προς τους εργαζόμενους μεταβλητές σημαντικές της ανθρωπολογικής προσέγγισης δεν φαίνεται να απέχει σημαντικά από την επίτευξη της βελτίωσης του εσωτερικού περιβάλλοντός του και ο πρωταρχικός στόχος της λειτουργίας του ως «Κέντρον αριστείας» στον Τομέας της Υγείας στις καρδιές των Ελλήνων πολιτών να γίνει και «Κέντρον αριστείας» στις καρδιές των εργαζομένων του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Allaire, Y. and Firsirotu, M.E. (1984). «Theories of organizational culture». *Organizational studies*, 5 pp. 193-226.
- Bellou, V. (2008). «Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals». *Journal Health Organ Manage.* 22:496-509.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Haokanson, L. (2000). «Managing the post-acquisition intergration process: How the human intergration and task intergration processes interact to foster value creation». *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-425.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron K. and Quinn, R. (1999). «Diagnosing and changing organizational Culture». Based on the competing Values Framework, Addison –Wesley Publish. Company, Chapters 2,3 and «Measures of organizational culture», «Principles and Factors of Leadership». Upper Saddle River, N.J. : Prentice-Hall.
- Cartwright, S.,& Cooper, C.L. (1993). «The role of culture compatibility in successful organizational marriage». *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Chatman, J.A. (1989). «Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit». *Acad Manage Rev.* 14:333-349.
- Chatman, J. A. (1991). «Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public accounting firms». *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Daft, R. (1995). «Organizational theory and design». 5<sup>th</sup>. ed. West. Publ.
- Harris, R.P. (2004). «Success in the European Union depends upon culture and business». *European Business Review*, 16(6), pp.556-563.
- Hoecklin Lisa (1995). *Managing cultural differences. Strategies for competitive advantage*. Addison – Wesley Publishing Company.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J., Kottkamp, R.B., (1991). *The nature of the workplace in open schools/healthy schools measuring organizational climate*. Sage, CA.
- Jay, B. Barney, (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* *Academy of Management Review*.

Larke, R.R., Mohanty, R.P. (1994). «Total quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies». *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No 9, pp.9-33.

Lewis, D. (1996). «The organizational culture saga – from Od to TQM : A critical review of the Literature». Part 2 – Applications, Leadership and organizational development journal, Vol. 17, No 2, pp. 9-16.

Lim, B.(1995). «Examining the organizational culture and organizational performance link». *Leadership and Organization Development Journal*. 16:16-21.

Maul, R., Brown, P., Cliffe, R., (2001). «Organizational Culture and Quality Improvement». *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No 3, pp. 302-326.

Mau, W.C. (2000). «Cultural differences in Career Decision-Making Styles and Self-Efficacy». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 7, pp.365-378.

Md. Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan and Juliana Johari (2003). *The influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on performance*. *Journal of Management Development*.

O'Reilly C.A, Chatman, J., Caldwell, D.F., (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person –organization fit*. *Acad Manage*. 34:487-516.

O'Reilly, C.A, Chatman, J.,(1986). «Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior». *Journal Appl Psychol*. 71:492-499.

Page, R., Carry, A., (2000). «TQM – A Holistic View». *The International Bi – Monthly for Total Quality Management: The TQM Magazine*, Vol. 12, No 1, pp. 11-17.

Pascale, R., (1981). *The art of Japanese Management*. Simon and Schuster, NY.

Quinn, R.E., & Kimberly, J.R. (1984). *Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice*. In J.R.Kimberly and R.E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions* (pp. 295-313). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1981). *A competing values approach to organizational effectiveness*. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.

Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science*, 29, 363-377.

- Schein, E. (1980). *Organizational psychology*. Prentice –Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Schein, E. (1996). *Three culture of management: The key to organizational learning*. Sloan Management Review. Vol. 38, No.1, pp. 9-20.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Josse – Bass, third Edition.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J. G., Osborn, R.N., (2002). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.
- Schwartz, S.H., (2004). «Mapping and interpreting cultural differences around the world». In H.Vinken, J. Soeters, & P. Ester (Eds). *Comparing cultures, dimentions of culture in a comparative perspective*. Pp. 43-73. Leiden, The Netherlands: Brill.
- Van Maanen and Kunda, 1989. *Real Feeling. Emotional Expectation and Organizational Culture*.
- Whyte, W.F., (1948). *Human relations in the restaurant*. McGraw – Hill, NY.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Καστανιώτη Α., Σιουρούνη Ε., Μαυριδόγλου Γ., Πολύζος Ν. (2011). «Συγκριτική Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας Μονάδων Υγείας». Αρχεία Ελλ. Ιατρ. 28(1):70-78.
- Μακρίδης Σ. (2008). Ο ρόλος της Οργανωτικής Κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις. Διδακτορική Διατριβή.
- Μπουραντάς Δ. (1992). *Μάνατζμεντ- Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα.
- Ξενικού Α., (υπό δημοσίευση). Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας. Στο Α. Σταλίκας, Σ. Τριλίβα και Π. Ρούσση (Επιμ. Συντ.), *Τα ψυχομετρικά εργαλεία στην Ελλάδα* (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Μπένου.

### Διαδικτυακό Υλικό

- 1,2 Βικιπαιδεία <http://el.wikipedia.org/wiki>
- 3 Pettigrew, 1979 <http://www.dtic.mil/cgi-bin/>
- 4 Gregory, 1983:359. <http://www.ics.uci.edu/~melliott/commossd.pdf>
- 5 Grang, 1998.
- 6 Boyd και Richerson, 1985 <http://www.sscnet.ucla.edu/anthro/faculty/boyd/Fyssen99.pdf>
- 7 Μπαμπινιώτης, 2002 [http://www.morax.gr/includes/frontPage/left\\_nav/](http://www.morax.gr/includes/frontPage/left_nav/)
- 8 Bate, 1984. Sathe, 1983. Schein, 1985. Hofstede, 1981, Allaire & Firsirotu, 1984.
- 9 Shein, 1980. [http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints\\_pdf/the\\_psychological\\_contract.pdf](http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/the_psychological_contract.pdf)
- 10 Blake & Mouton, 1969. <http://www.aquarico.com/web-storage/.pdf>
- 11 Schein, 2004 και Σ. Μακρίδης, 2008. <http://library.panteion.gr/makridis.pdf>
- 12 Maull et al., 2001, όπως αναφέρεται στο Z. Irani, A. Beskese and P.E.D. Love, 2004.
- 13 Eamonn P. Sweeney and Glenn Hardaker, 1994.
- 14 Weick, 1995 σ. 24, 25. <http://www.google.gr/#sclient=psy-ab&hl/578>
- 15 Van Maanen & Kunda, 1989. <http://dea128fc.free.fr/Doc%20en%20stock/weick1/pdf>
- 16 Schermerhorn, 1993, Job Satisfaction among employees at a public health.
- 17 Sperber, 1996. <http://www.nicolas.claidiere.fr/wp-content/.pdf>
- 18 Debra Meyerson & Joanne Martin, 1992.
- 19 Rahim & Shapiro, 2000. Organizational Commitment The study of Organizational Justice.
- 20 Παναγιωτοπούλου Ρ., 1997. Η κοινωνιολογία των οργανώσεων.
- 21 Schwartz και Davis, 1981:32. Organizational Climate.
- 22 Denison, 1996. What's the difference between Organizational culture and organizational climate
- 23 Schein, 1985. Πηγή :Διπλωματική Εργασία Ε. Παρασκευά. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Περιβάλλον.
- 24 Mau, 2000. Organizational Culture and Quality Improvements.
- 25 Barney 1986. Organizational culture and competitive advantage.
- 26 Kotter, Heskett, 1992. Corporate Culture and the Individual in perspective.
- 27 Robbins, Coulter, 2003. A strategic management model for the provision of housing.
- 28 Schein, 2004. Assessment of cultural Dimensions, Leadership behaviors and leadership Self-Efficacy.
- 29 Pratt M.G., 1997. Organizational Dress as a symbol of multilayered social identities
- 30 Cameron & Quinn, 2006. Competing Values Leadership.

- 31 Allaire και Firsiroτου, 1984. Theories of organizational culture.
- 32 Hofstede, 1986. Dimensions of Culture.
- 33,34 Cameron και Freeman, 1991. The competing Values Framework: Enhancing the effectiveness of Changes in Organizational Culture.
- 35 Cameron και Whetton, 1983. Approaches to organizational and their application to construction organizations.
- 36 Boisnier A. & Chatman J.A, 2002. The role of subcultures in Agile Organizations.
- 37 Page and Curry, 2000. Διπλωματική Εργασία της Μ.Τσιόπτσια, 2010. Διοίκηση ολικής ποιότητας και διερεύνηση εφαρμογής του προτύπου ISO 9001:2000 σε εταιρεία παραγωγής.
- 38 Lewis, 1996. The organizational culture saga- from od to TQM: A critical review of the literature.
- 39 Maul R. 2001. Organizational culture and quality improvements.
- 40 Sluti et al, 1995. Irani Z., Beskese A., P.E.D. Love. Total Quality
- 41 Management and corporate culture: constructs of organizational excellence.
- 42 Mandal et al., 1999. Quality Management Practices
- 43 Peter Senge's Fifth Discipline, 1990. *The Art and Practice of the Learning Organization*.
- 44 Cummings & Worley, 2005. Organizational culture Wikipedia p.491-492. Six guidelines for cultural change
- 45 Onasis Cardiac Surgery Center: [www.onasseio.gr](http://www.onasseio.gr)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Αριθμός Ερωτηματολογίου :

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος, που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999, και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας, βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του. Το εργαλείο αυτό που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πια θέση επιθυμούμε να κατέχει ο οργανισμός μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλ. η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού.

1. Στο πλαίσιο εκπόνησης Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας με θέμα : «Αξιολόγηση της Οργανωτικής Κουλτούρας του ΩΚΚ».
2. Παρακαλώ όπως συμπληρώσετε το κάτωθι ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας (OCAI) των Quinn & Cameron 1999. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος και μετράει την απόκλιση μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κουλτούρας της εταιρείας μέσα στην οποία εργάζεστε. Η συμπλήρωση αυτού του εργαλείου μέτρησης (ερωτηματολόγιο) έχει ως σκοπό να αναδείξει την εικόνα λειτουργίας του οργανισμού και των αξιών που τον χαρακτηρίζουν.
3. Οδηγίες Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου.

Το OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις. Κάθε ερώτηση έχει 4 εναλλακτικές πιθανότητες. Διαιρέστε το 100 ανάμεσα σε αυτές τις 4 εναλλακτικές περιπτώσεις δίνοντας τον μεγαλύτερο βαθμό σε αυτή που εκφράζει περισσότερο την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης (ΩΚΚ) και τους μικρότερους βαθμούς, κατά σειρά προτίμησης. Βεβαιωθείτε ότι δεν ξεπερνάται το 100.

Το πρώτο Τμήμα των ερωτήσεων αφορά την υφιστάμενη (τωρινή) κατάσταση ενώ το δεύτερο τμήμα με πανομοιότυπες ερωτήσεις αφορά την Επιθυμητή κατάσταση και σηματοδοτείται με τις λέξεις ΤΩΡΙΝΗ και ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ αντίστοιχα.

Οι απαντήσεις σας στις ερωτήσεις επιθυμητή πρέπει να έχουν σαν γνώμονα την επιθυμία σας για το πως θέλετε να είναι η εταιρεία που εργάζεστε σε 5 χρόνια από τώρα.

Οι απαντήσεις είναι απόρρητες και ανώνυμες



4. Δημογραφικά Στοιχεία.

1. Φύλο : Άνδρας  Γυναίκα

Σημειώστε με X

2. Ηλικία :

3.Μορφωτικό επίπεδο :

Απόφοιτος Δημοτικού  Απόφοιτος Γυμνασίου

Απόφοιτος Λυκείου  Απόφοιτος  
ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ

Άλλο

Έτη προϋπηρεσίας στο ΩΚΚ

Έτη προϋπηρεσίας εκτός ΩΚΚ

Ειδικότητα Εργασίας στο  
ΩΚΚ

Τμήμα Εργασίας στο ΩΚΚ  
(π.χ.Νοσηλευτική Υπηρεσία)

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

		Υφιστάμενη Κατάσταση
<b>1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά</b>		<b>Τώρα</b>
<b>A.</b>	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	
<b>B.</b>	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.	
<b>Γ.</b>	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.	
<b>Δ.</b>	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		

		Υφιστάμενη Κατάσταση
<b>2. Η ηγεσία του οργανισμού</b>		<b>Τώρα</b>
<b>A.</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.	
<b>B.</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.	
<b>Γ.</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.	
<b>Δ.</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		

		Υφιστάμενη Κατάσταση
	<b>3. Η διοίκηση των εργαζομένων</b>	<b>Τώρα</b>
<b>A.</b>	Το στύλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	
<b>B.</b>	Το στύλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.	
<b>Γ.</b>	Το στύλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.	
<b>Δ.</b>	Το στύλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	

		Υφιστάμενη Κατάσταση
	<b>4. Η οργανωτική ενότητα</b>	<b>Τώρα</b>
<b>A.</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.	
<b>B.</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.	
<b>Γ.</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.	
<b>Δ.</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	

		Υφιστάμενη Κατάσταση
<b>5. Η στρατηγική εστίαση</b>		<b>Τώρα</b>
<b>A.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.	
<b>B.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προσκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.	
<b>Γ.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.	
<b>Δ.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		

		Υφιστάμενη Κατάσταση
<b>6. Τα κριτήρια της Επιτυχίας</b>		<b>Τώρα</b>
<b>A.</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.	
<b>B.</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.	
<b>Γ.</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέρραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα – κλειδί.	
<b>Δ.</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό.	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		

		Μελλοντική Κατάσταση
	<b>1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά</b>	<b>Σε 5 έτη</b>
<b>A.</b>	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	
<b>B.</b>	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.	
<b>Γ.</b>	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.	
<b>Δ.</b>	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	

		Μελλοντική Κατάσταση
	<b>2. Η ηγεσία του οργανισμού</b>	<b>Σε 5 έτη</b>
<b>A.</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.	
<b>B.</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.	
<b>Γ.</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.	
<b>Δ.</b>	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	

		Μελλοντική Κατάσταση
	<b>3. Η διοίκηση των εργαζομένων</b>	<b>Σε 5 έτη</b>
<b>A.</b>	Το στύλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	
<b>B.</b>	Το στύλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.	
<b>Γ.</b>	Το στύλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.	
<b>Δ.</b>	Το στύλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	

		Μελλοντική Κατάσταση
	<b>4. Η οργανωτική ενότητα</b>	<b>Σε 5 έτη</b>
<b>A.</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.	
<b>B.</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.	
<b>Γ.</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.	
<b>Δ.</b>	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	

		Μελλοντική Κατάσταση
	<b>5. Η στρατηγική εστίαση</b>	Σε 5 έτη
<b>A.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.	
<b>B.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προσκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.	
<b>Γ.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.	
<b>Δ.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	

		Μελλοντική Κατάσταση
	<b>6. Τα κριτήρια της Επιτυχίας</b>	Σε 5 έτη
<b>A.</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.	
<b>B.</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.	
<b>Γ.</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέρραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα – κλειδί.	
<b>Δ.</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό.	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	