

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΜΒΑ – ΤQM)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ
ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ Β. ΤΣΙΡΟΥ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2004

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

*Σε όσους
με αγαπούν*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα μελέτη αποτελεί διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε κατά το ακαδημαϊκό έτος 2002-2003 στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ειδίκευσης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς υπό την εποπτεία του Καθηγητή κ. Λεων. Χυτήρη.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Λεων. Χυτήρη για τη σταθερή συμπαράσταση και το επιστημονικό ενδιαφέρον που επέδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας και συγγραφής.

Επίσης ευχαριστώ θερμά τον κ. Νικόλαο Βιταντζάκη Γενικό Διευθυντή Ποιότητας του Ο.Τ.Ε, τον κ. Αναστάσιο Τασοβασίλη Προϊστάμενο Τηλεπικοινωνιακού Διαμερίσματος Πειραιά και τον κ. Γεώργιο Συλλαίο Προϊστάμενο Τηλεπικοινωνιακού Διαμερίσματος Ανατολικής Αττικής, για την πολύτιμη βοήθειά τους κατά το στάδιο της εμπειρικής έρευνας και της συλλογής των πρωτογενών στοιχείων.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ «ανήκει» στην οικογένεια και τα προσφιλή μου πρόσωπα για την κατανόηση και την ηθική τους συμπαράσταση.

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2004

Σ.Τ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>Πρόλογος</u>	7
<u>Κεφάλαιο Πρώτο: Οργανωσιακή Κουλτούρα (ορισμός-έννοια)</u>	9
1.1 Εισαγωγή	9
1.2 Ορισμός και έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας	5
1.3 Ο ρόλος και οι λειτουργίες της κουλτούρας στην επιχείρηση	12
1.4 Πώς δημιουργείται η οργανωσιακή κουλτούρα	17
1.5 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας	20
1.6 Οργανωσιακές Υποκουλτούρες	27
1.7 Δημιουργώντας μια κουλτούρα Ολικής Ποιότητας	31
<u>Κεφάλαιο Δεύτερο: Αλλαγή κουλτούρας</u>	41
2.1 Εισαγωγή	41
2.2 Διαχείριση κουλτούρας	42
2.3 Αλλαγή κουλτούρας	44
2.4 Διαδικασία αλλαγής κουλτούρας	49
2.5 Αντίδραση στην αλλαγή	58
<u>Κεφάλαιο Τρίτο: Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών (The Competing Values Framework)</u>	61
3.1 Εισαγωγή	61
3.2 Κουλτούρα και απόδοση	62
3.3 Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών (The Competing Values Framework)	64
3.4 Οι τέσσερις κύριοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας	68
3.4.1 Ομαδική Κουλτούρα ή Μοντέλο των Ατομικών Σχέσεων	68
3.4.2 Αναπτυξιακή Κουλτούρα ή Μοντέλο των Ανοικτών Συστημάτων	68
3.4.3 Ιεραρχική Κουλτούρα ή Μοντέλο των Εσωτερικών Διαδικασιών.	69
3.4.4 Κουλτούρα της Αγοράς ή Μοντέλο των Ορθολογικών Στόχων	70
3.5 Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης	72
3.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών	75

<u>Κεφάλαιο Τέταρτο: Μεθοδολογία</u>	78
4.1 Σκοπός της έρευνας	78
4.2 Το δείγμα	79
4.3 Διαδικασία	80
4.4 Ανάλυση των Στοιχείων της Έρευνας	82
4.5 Περιορισμοί	83
<u>Κεφάλαιο Πέμπτο: Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας</u>	85
5.1 Εισαγωγή	85
5.2 Δημογραφικά Στοιχεία Συμμετεχόντων	86
5.3 Επικρατούσα Κουλτούρα	97
5.4 Επιθυμητή Κουλτούρα	105
5.5 Συμπεράσματα	115
<u>Παράρτημα Α: Συνοδευτική επιστολή</u>	118
<u>Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο και οδηγίες</u>	121
<u>Παράρτημα Γ: Διαγράμματα</u>	126
<u>Βιβλιογραφία</u>	138

ΠΙΝΑΚΕΣ

1.1	Επιλεγμένοι ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας	13
1.2	Λειτουργίας της κουλτούρας αναφορικά με θέματα εξωτερικής προσαρμογής και επιβίωσης	21
1.3	Λειτουργίες της κουλτούρας αναφορικά με θέματα εσωτερικής ολοκλήρωσης	21
1.4	Διαστάσεις εθνικής κουλτούρας	27
1.5	Κουλτούρες δύναμης, ρόλων, δραστηριοτήτων και ατόμων	28
2.1	Το μοντέλο του πεδίου δυνάμεων σε σχέση με την προσπάθεια ενός οργανισμού για αλλαγή	55
2.2.(α)	Οργανωσιακές πηγές αντίδρασης στην αλλαγή	59
2.2.(β)	Ατομικές πηγές αντίδρασης στην αλλαγή	60
5.1	Μέσοι Όροι Επικρατούσας Κουλτούρας	97
5.2	Συσχέτιση Γένους και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας	99
5.3	Συσχέτιση Ηλικίας και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας	100
5.4	Συσχέτιση Μορφωτικού Επιπέδου και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας	101
5.5	Συσχέτιση Θέσης στην Ιεραρχία και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας	102
5.6	Συσχέτιση Ετών Προϋπηρεσίας και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας	103
5.7	Συσχέτιση Ετών στην Παρούσα Θέση και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας	104
5.8	Μέσοι Όροι Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας	105
5.9	Συσχέτιση Γένους και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας	107
5.10	Συσχέτιση Ηλικίας και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας	108
5.11	Συσχέτιση Μορφωτικού Επιπέδου και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας	109
5.12	Συσχέτιση Θέσης στην Ιεραρχία και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας	110
5.13	Συσχέτιση Ετών Προϋπηρεσίας και Τύπων Επιθυμητής	111

	Κουλτούρας	
5.14	Συσχέτιση Ετών στην Παρούσα Θέση και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας	112
5.15	Συσχετισμός Μέσων Όρων Επικρατούσας και Επιθυμητής Κουλτούρας	113

ΣΧΗΜΑΤΑ

1.1	Τρία επίπεδα μοναδικότητας στον προγραμματισμό του ανθρώπινου πνεύματος	11
1.2	Το «διάγραμμα του κρεμμυδιού» : διαφορετικά επίπεδα εκδηλώσεων της κουλτούρας	14
1.3	Τα τρία επίπεδα κουλτούρας σύμφωνα με τη θεωρία του Schein	15
1.4	Ο κύβος των δύο S	29
1.5	Επίπεδα ανάλυσης σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας	33
1.6	Επίπεδα ανάλυσης σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας	39
2.1	Οικονομικές και Κοινωνικές δυνάμεις που οδηγούν στην ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς	45
2.2	Η διαδικασία των οκτώ βημάτων για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών	50
2.3	Οργανωσιακό μοντέλο λήψης αποφάσεων	52
2.4	Μοντέλο αλλαγής κουλτούρας σε τρία στάδια (The three stage model of change)	56
3.1	Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών της Οργανωσιακής Κουλτούρας	66
3.2	Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών της Οργανωσιακής Κουλτούρας	73
3.3	Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	76

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

5.1	Φύλο	86
5.2	Ηλικία	87
5.3	Επίπεδο Μόρφωσης	88
5.4	Θέση στην Ιεραρχία	89
5.5	Έτη Προϋπηρεσίας	90
5.6	Έτη στην παρούσα θέση	91
5.7	Συσχέτιση Γένους και Ηλικίας	92
5.8	Συσχέτιση Γένους και Θέσης στην Ιεραρχία	93
5.9	Συσχέτιση Ηλικίας και Θέσης στην Ιεραρχία	94
5.10	Συσχέτιση Θέσης στην Ιεραρχία και Επιπέδου Μόρφωσης	95
5.11	Συσχέτιση Ετών Προϋπηρεσίας και Επιπέδου Μόρφωσης	95
5.12	Μέσοι Όροι Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας	98
5.13	Μέσοι Όροι Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»	106
5.14	Συσχετισμός Μέσων Όρων Επικρατούσας και Επιθυμητής Κουλτούρας	114

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση της έννοιας και της λειτουργίας της οργανωσιακής κουλτούρας. Η έρευνα του συγκεκριμένου θέματος δεν περιορίζεται μόνο στην έρευνα και συλλογή πληροφοριών από την υπάρχουσα ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, αλλά επεκτείνεται και σε πρακτικό επίπεδο με την πραγματοποίηση έρευνας και στατικής ανάλυσης δεδομένων σε έναν από τους μεγαλύτερους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα. Επιδιώκεται, έτσι, να αναδειχθεί η σημαντικότητα της έγκυρης και έγκαιρης διαπίστωσης του τύπου κουλτούρας ή υποκουλτούρας που επικρατεί σε μια επιχείρηση/οργανισμό και της κατάλληλης διαχείρισής της από τη διοίκηση προς όφελος της επιχείρησης. Τόσο οι απλοί εργαζόμενοι όσο και η ανώτερη διοίκηση μιας επιχείρησης απολαμβάνουν τα πολλαπλά οφέλη από την ύπαρξη της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας. Βέβαια, η αλλαγή, ως φαινόμενο σύγχρονο και διαρκές, αποτελεί μια παγκόσμια πραγματικότητα που δεν είναι δυνατό να παραβλεφθεί. Μπορεί να προκύψει τυχαία ή προγραμματισμένα και να επιδρά είτε στην οργανωσιακή κουλτούρα απ'ευθείας είτε στη στρατηγική της επιχείρησης και έμμεσα και στην οργανωσιακή κουλτούρα είτε και στα δύο ταυτόχρονα. Η ανάπτυξη των θεμάτων που συνδέονται με το αντικείμενο της μελέτης αυτής ακολουθούν την παρακάτω σειρά.

Αρχικά, καταγράφονται οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν αποδοθεί, από διεθνούς αποδοχής συγγραφείς, στην οργανωσιακή κουλτούρα και διακρίνονται τα βασικά επίπεδα/στοιχεία της. Αναφέρεται ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στην επιχείρηση και παρατίθενται οι κυριότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξή της. Περιγράφονται οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, βάσει θεωριών και άλλων κριτηρίων, προσδιορίζεται η έννοια της οργανωσιακής υποκουλτούρας και υπογραμμίζεται η σημασία της κουλτούρας για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της μελέτης αναπτύσσεται η έννοια της αλλαγής και ο τρόπος που αυτή συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Καταγράφονται οι σημαντικότεροι λόγοι που οδηγούν τους οργανισμούς σε αλλαγές και προσδιορίζονται οι αιτίες που προκαλούν αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα. Περιγράφονται μοντέλα ενδεδειγμένης διαδικασίας που πρέπει να ακολουθούνται από την επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθεί αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα και παρουσιάζονται τόσο οι οργανωσιακοί όσο και οι ατομικοί παράγοντες που προκαλούν την, λογικά αναμενόμενη, αντίδραση στην αλλαγή.

Το τρίτο κεφάλαιο δικαιολογεί την ύπαρξη ενδιαφέροντος και τη σημασία που δίνεται από τη βιβλιογραφία στην οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς αυτή συνδέεται άμεσα με την απόδοση της επιχείρησης. Στη συνέχεια γίνεται αναλυτική περιγραφή του Μοντέλου των Ανταγωνιστικών Αξιών που αποτέλεσε τη βάση στην οποία στηρίχθηκε όλη η εμπειρική έρευνα της παρούσας εργασίας. Αναφέρεται ο τρόπος που προσδιορίστηκαν οι διαστάσεις του Μοντέλου των Ανταγωνιστικών Αξιών, περιγράφονται οι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας που προκύπτουν από αυτό και οι αντίστοιχοι ρόλοι της διοίκησης.

Τα κεφάλαια τέσσερα και πέντε αποτελούν το καθαρά πρακτικό/εμπειρικό κομμάτι της εργασίας. Συγκεκριμένα, στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται ο σκοπός της μελέτης που πραγματοποιήθηκε, γίνεται περιγραφή του δείγματος που μελετήθηκε, της διαδικασίας που ακολουθήθηκε και του στατιστικού πακέτου που χρησιμοποιήθηκε. Το τελευταίο κεφάλαιο περιέχει όλα τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία απεικονίζονται σε πίνακες και διαγράμματα συνοδευόμενα από σχόλια και συμπεράσματα.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να διευκρινισθεί ότι οι όροι οργανισμός και επιχείρηση χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Οργανωσιακή Κουλτούρα (ορισμός και έννοια)

1.1 Εισαγωγή

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι, με πολλούς τρόπους, συνδεδεμένη με τις κουλτούρες των ανθρώπων του ευρύτερου περιβάλλοντός του. Κάθε οργανισμός εκφράζει τις κουλτούρες των επί μέρους ατόμων και ομάδων (εργαζομένων του) τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό, επιχειρησιακό, εργασιακό και επαγγελματικό επίπεδο. Κάθε οργανισμός σχηματίζεται, εν μέρει, μέσω διεργασιών κουλτούρας που προκαλούνται από μια μεγάλη ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντός του. Έτσι, μία από τις πιο σημαντικές πηγές εξωτερικής επίδρασης στην κουλτούρα ενός οργανισμού εντοπίζεται μέσα στον οργανισμό-οι εργαζόμενοί του (Hatch, J. M., 1997).

Κάθε άτομο κουβαλάει μέσα του μοντέλα σκέψης, στάσεις, συμπεριφορές, αισθήματα και δυναμικό για δράση, τα οποία απέκτησε κατά τη διάρκεια της ζωής του επηρεασμένο από πολλαπλούς φορείς κουλτούρας, όπως : η οικογένεια, η κοινότητα, το έθνος, η εκκλησία, το εκπαιδευτικό σύστημα και άλλοι οργανισμοί. Μεγάλο μέρος τους αποκτήθηκε κατά την παιδική ηλικία, λόγω της δεκτικότητας και του μιμητισμού που διακρίνει τα άτομα σε αυτή την ηλικία (Hofstede, G., 1994). Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, όταν εισέρχονται σε έναν οργανισμό, φέρουν μαζί τους όλες αυτές τις επιδράσεις. Εξαιτίας αυτού είναι δύσκολο να διακριθεί επακριβώς η οργανωσιακή κουλτούρα από την κουλτούρα του ευρύτερου περιβάλλοντος που προαναφέρθηκε.

Αν και είναι δύσκολο να διακριθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού από τις ευρύτερες διεργασίες διαμόρφωσης κουλτούρας, οι θεωρητικοί της οργανωσιακής συμπεριφοράς πιστεύουν ότι είναι απαραίτητο να επιχειρηθεί κάτι τέτοιο. Ήδη από τη δεκαετία του '80 η οργανωσιακή κουλτούρα

αποτελέσει ένα από τα βασικά αντικείμενα της μελέτης της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Εκατοντάδες ερευνητές άρχισαν να εργάζονται προς αυτή τη κατεύθυνση, πολυάριθμα βιβλία και επιστημονικά άρθρα εκδόθηκαν και συζητήσεις πραγματοποιήθηκαν με θέμα την οργανωσιακή κουλτούρα. Το ενδιαφέρον, όμως, δεν περιορίστηκε μόνο στην ακαδημαϊκή κοινότητα, αλλά, επεκτάθηκε και στο χώρο των επιχειρήσεων. Ο τεράστιος αριθμός ερευνών που πραγματοποιήθηκε έχει ουσιαστικά μεταβάλλει τον τρόπο που οι ακαδημαϊκοί και τα στελέχη βλέπουν την κουλτούρα. Όροι και έννοιες που αναπτύχθηκαν κατά τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν γίνει, σήμερα, στοιχεία του επιχειρησιακού λεξιλογίου, ενώ η ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι πλέον ένα από τα σημαντικότερα θέματα μελέτης της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Moorehead, G. and Griffin, W. R., 1995).

1.2 Ορισμός και έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί, ίσως, την πιο δύσκολη, ως προς τον εννοιολογικό της προσδιορισμό, έννοια της οργάνωσης. Η κουλτούρα αποτελεί ένα συλλογικό φαινόμενο, λόγω του ότι είναι κατ' ελάχιστο κοινή μεταξύ ατόμων που ζουν ή που έζησαν στο ίδιο κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο και τους τη δίδαξε. Όπως δείχνει και το Σχήμα 1.1 η κουλτούρα μαθαίνεται και δεν κληρονομείται. Προέρχεται από το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου και όχι από τα γονίδιά του. Η κουλτούρα θα πρέπει να διακριθεί τόσο από την ανθρώπινη φύση όσο και από την ατομική προσωπικότητα.

Η ανθρώπινη φύση είναι αυτό που όλοι οι άνθρωποι έχουν κοινό. Αντιπροσωπεύει την ανθρώπινη ικανότητα της αίσθησης φόβου, θυμού, αγάπης, χαράς, λύπης, την ανάγκη συναναστροφής με τους άλλους, τη δυνατότητα παρατήρησης του περιβάλλοντος και της συνομιλίας με άλλους ανθρώπους.

Η προσωπικότητα ενός ατόμου, από την άλλη μεριά, είναι το μοναδικό σύνολο πνευματικών χαρακτηριστικών το οποίο δεν μπορεί να μοιράζεται με κανένα άλλο άτομο. Βασίζεται σε χαρακτηριστικά τα οποία κληρονομούνται και μαθαίνονται μερικώς (Hofstede, G., 1994).



Σχήμα 1.1: «Τρία επίπεδα μοναδικότητας στον προγραμματισμό του ανθρώπινου πνεύματος»

Πηγή: Hofstede, G., 1994, p. 6.

Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι αντίθετα με κάθε άλλη έννοια του χώρου της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η οργανωσιακή κουλτούρα δεν έχει έναν κοινά αποδεκτό ορισμό. Έτσι, είναι συχνά εμφανής η υποχρέωση που αισθάνονται οι συγγραφείς να δώσουν ένα δικό τους ορισμό. Πιο συγκεκριμένους ορισμούς έχουν δώσει ο Schein και οι Peters και Waterman. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει ορισμένους από τους σημαντικότερους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Elliott Jaques (1952) : «Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι ο συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και πράξης, ο οποίος σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό είναι κοινός μεταξύ όλων των μελών της, και τον οποίο πρέπει να μάθουν τα νέα μέλη της, προκειμένου να γίνουν αποδεκτά από αυτή». (Hatch, J. M., 1997).

Andrew Pettigrew (1979) : «Η κουλτούρα είναι ένα σύστημα, δημόσια και συλλογικά αποδεκτών, εννοιών που λειτουργούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο για μια ορισμένη ομάδα. Αυτό το σύστημα όρων, φορμών, κατηγοριών και εικόνων αντικατοπτρίζει στα άτομα την ίδια τους την εικόνα». (Hatch, J. M., 1997).

W. G .Ouchi (1981) : «Ένα σύνολο συμβόλων, τελετουργιών και μύθων που επικοινωνούν τις υφιστάμενες αξίες και πιστεύω ενός οργανισμού στους εργαζομένους του». (Moorehead, G. and Griffin, W. R., (1995)

J. C.Spender (1983) : «Ένα σύστημα αξιών κοινών για τα μέλη του οργανισμού». (Moorehead, G. and Griffin, W. R., 1995)

Caren Siehl and Joanne Martin (1984) : « ...η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί η κόλλα που συνδέει έναν οργανισμό μέσω ενός κοινού μοντέλου εννοιών. Η κουλτούρα εστιάζει στις αξίες, στα πιστεύω και στις προσδοκίες που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού». (Hatch, J. M., 1997).

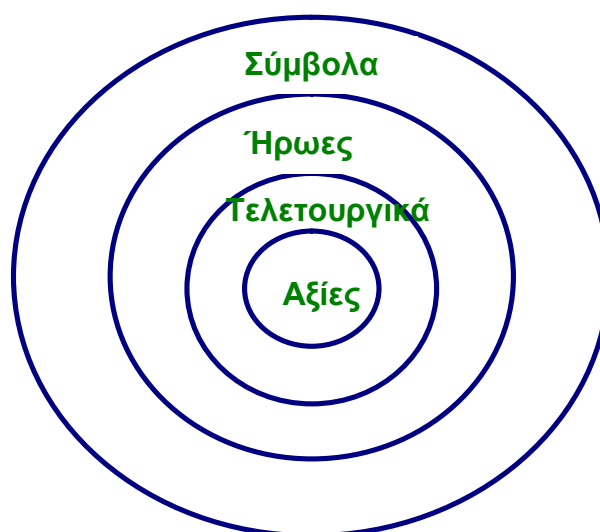
Edgar Schein (1985) : «Το μοντέλο των βασικών υποθέσεων που μία συγκεκριμένη ομάδα έχει εφεύρει, ανακαλύψει, αναπτύξει στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, και τα οποία έχουν αποδόσει ώστε να θεωρούνται αξιόπιστα και γι'αυτό να διδάσκονται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέπτονται και να αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα». (Hatch, J. M., 1997).

Harrison Trice and Janice Beyer (1993) : Οι κουλτούρες είναι συλλογικά φαινόμενα τα οποία ενσωματώνουν τις αντιδράσεις των ατόμων στις αβεβαιότητες και στο χάος τα οποία είναι αναπόφευκτα στην ανθρώπινη ζωή. Αυτές οι αντιδράσεις εντάσσονται σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη είναι η *ουσία* της κουλτούρας-κοινή, ένα σύστημα πιστεύω που ονομάζεται ιδεολογίες. Η δεύτερη είναι *μορφές κουλτούρας*-παρατηρούμενες οντότητες που περιλαμβάνουν ενέργειες μέσω των οποίων τα μέλη μιας κουλτούρας εκφράζονται, επιβεβαιώνουν και επικοινωνούν την ουσία της κουλτούρας τους μεταξύ τους». (Hatch, J. M., 1997)

Πίνακας 1.1: «Επιλεγμένοι ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας»

Πηγή : Moorehead, G. and Griffin, W. R., 1995, p. 441, Hatch, J. M., 1997, p. 205.

Οι παραπάνω ορισμοί αποκαλύπτουν πόσο σημαντική είναι η γνώση της έννοιας του «κοινού» στην ανάπτυξη της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Από τους πολλούς όρους που χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των εκδηλώσεων της κουλτούρας οι ακόλουθοι τέσσερις καλύπτουν συνολικά την έννοιά της: *σύμβολα, ήρωες, τελετουργικά και αξίες*. Στο Σχήμα 1.2, αυτοί οι όροι παρουσιάζονται σαν φλούδες ενός κρεμμυδιού, με τα σύμβολα να αντιπροσωπεύουν τις πιο επιφανειακές και τις αξίες τις βαθύτερες εκδηλώσεις της κουλτούρας, ενώ οι ήρωες και τα τελετουργικά βρίσκονται ανάμεσα.



Σχήμα 1.2 : «Το “διάγραμμα του κρεμμυδιού”»: διαφορετικά επίπεδα εκδηλώσεων της κουλτούρας»

Πηγή : Hofstede, G., 1994, p. 9.

Τα σύμβολα (symbols) είναι λέξεις, κινήσεις, εικόνες ή αντικείμενα που μεταφέρουν ένα ιδιαίτερο νόημα το οποίο είναι κατανοητό μόνο μεταξύ αυτών που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα. Οι λέξεις μιας γλώσσας ή μια διάλεκτος ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Νέα σύμβολα δημιουργούνται εύκολα και παλιά εξαφανίζονται. Σύμβολα μιας κουλτούρας συχνά αντιγράφονται με

ευκολία από άλλες. Αυτοί είναι και οι λόγοι για τους οποίους τα σύμβολα βρίσκονται στο εξωτερικό, πιο επιφανειακό επίπεδο του κρεμμυδιού.

Οι ήρωες (heroes) είναι άτομα, εν ζωή ή αποθανόντα, πραγματικά ή φανταστικά, τα οποία κατέχουν χαρακτηριστικά που αναγνωρίζονται ιδιαίτερα από την κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία αποτελούν, έτσι, πρότυπα συμπεριφοράς.

Τα τελετουργικά (rituals) είναι συλλογικές δραστηριότητες οι οποίες μέσα σε μια κουλτούρα θεωρούνται ως κοινωνικά απαραίτητα. Οι τρόποι χαιρετισμού και ένδειξης σεβασμού στους άλλους, οι κοινωνικές και θρησκευτικές τελετές, αποτελούν μερικά παραδείγματα. Πολλές από τις επιχειρηματικές και πολιτικές συναντήσεις που προγραμματίζονται, φαινομενικά, για συνήθεις λόγους, εξυπηρετούν κυρίως τους σκοπούς των τελετουργικών.

Η καρδιά της κουλτούρας, σύμφωνα με το διάγραμμα, αποτελείται από τις αξίες (values) . Οι αξίες βρίσκονται μεταξύ των πρώτων πραγμάτων που μαθαίνει ένα παιδί. Σύμφωνα με έρευνες ψυχολόγων τα περισσότερα παιδιά διαμορφώνουν το δικό τους σύστημα αξιών στην ηλικία των δέκα ετών. Μετά την ηλικία αυτή αλλαγές στις αξίες είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν. Για το λόγο αυτό δε μπορεί να γίνει ανάλυση των αξιών, παρά μόνο να υπονοηθούν από τον τρόπο που οι άνθρωποι αντιδρούν κάτω από ποικίλες καταστάσεις που βιώνουν/αντιμετωπίζουν στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή (Hofstede, G., 1994).

Σύμφωνα με τη θεωρία του κοινωνικού ψυχολόγου Edgar Schein η κουλτούρα αποτελείται από τρεις διαστάσεις ή, διαφορετικά, υπάρχει σε τρία επίπεδα: τις υποθέσεις (assumptions), τις αξίες (values) και τις εκδηλώσεις (artifacts). Σχετικό είναι το Σχήμα 1.3.

Οι υποθέσεις (Assumptions), αντιπροσωπεύουν αυτό που τα μέλη ενός οργανισμού πιστεύουν ως αληθινό/πραγματικότητα. Δεν είναι εύκολο να αναγνωρισθούν, γιατί είναι ως προς το μεγαλύτερο μέρος τους μη προσβάσιμες από τη συνείδηση και λαμβάνονται ως δεδομένες. Οι βασικές

υποθέσεις είναι αντιδράσεις ασυνείδητες και ουσιαστικά καθορίζουν τη συμπεριφορά και προσδιορίζουν τον τρόπο που τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται τα πράγματα (Mullins, J. L., 1999).



Σχήμα 1.3 : «Τα τρία επίπεδα κουλτούρας σύμφωνα με τη θεωρία του Schein»

Πηγή :Hatch, J. M., 1997, p. 211.

Στο αμέσως επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι αξίες (values). Οι αξίες αντιπροσωπεύουν τόσο προτιμήσεις σχετικά με εναλλακτικά αποτελέσματα όσο και τα μέσα για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων (Parker, R.I and Bradley, L., 2000). Είναι κοινωνικές αρχές, στόχοι, και πρότυπα μιας κουλτούρας προκειμένου αυτή να έχει κάποια αξία. Προσδιορίζουν αυτά για τα οποία τα μέλη μιας ομάδας ενδιαφέρονται, όπως για τη δημοκρατία, την ελευθερία, την παράδοση, την ευμάρεια ή την πίστη. Οι αξίες αποτελούν τη βάση των κρίσεων αναφορικά με το τί είναι καλό ή τί είναι λάθος και για αυτό αναφέρονται και ως ηθικό ή κώδικας ηθικής. Επειδή, λοιπόν, οι αξίες χρησιμοποιούνται ως πρότυπα για την πραγματοποίηση ηθικών κρίσεων, συνδέονται συχνά με έντονα συναισθήματα. Είναι πιο συνειδητές από τις υποθέσεις, όμως δεν βρίσκονται πρώτες στο μυαλό των ατόμων. Εντούτοις, τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν αρκετά εύκολα να αναγνωρίσουν τις αξίες

τους και ιδιαίτερα όταν κάποιος προσπαθήσει να μεταβάλλει σε βάθος την κουλτούρα τους (Hatch, J. M., 1997).

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

1.3 Ο ρόλος και οι λειτουργίες της κουλτούρας στην επιχείρηση

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

- Υποστηρίζουν την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού.
- Προδιαγράφουν αποδεκτούς τρόπους αλληλεπίδρασης μεταξύ στελεχών και εξωτερικών παραγόντων, π.χ. μέτοχοι, κυβέρνηση, πελάτες.

- Λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.
- Θέτουν κριτήρια απόδοσης. Οι μάνατζερ και το λοιπό προσωπικό είναι δυνατό να αξιολογηθούν στη βάση της ικανότητάς τους να ικανοποιήσουν πρότυπα σύμφωνα με την κουλτούρα της επιχείρησης.
- Προσδιορίζουν τη φύση των διαπροσωπικών σχέσεων που είναι αποδεκτές από την επιχείρηση.
- Επιλέγουν τα κατάλληλα στυλ διοίκησης.

Είναι φυσικό η κουλτούρα ενός οργανισμού να παρέχει ένα αίσθημα ταυτότητας στα μέλη του. Όσο σαφέστερα προσδιορίζονται οι κοινές αντιλήψεις και αξίες ενός οργανισμού τόσο στενότερη είναι η σύνδεση των εργαζομένων με την αποστολή της εταιρείας και τόσο σημαντικότεροι αισθάνονται για την πορεία της. Κι αυτό γιατί οι άνθρωποι έχουν δυσκολία στο να σκεφτούν πέρα από το ίδιο συμφέρον. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η αφοσίωση των ατόμων στο όραμα του οργανισμού και η αίσθηση ότι αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου και καλά ορισμένου συνόλου.

Επιπλέον, η κουλτούρα διασαφηνίζει και ενισχύει πρότυπα συμπεριφοράς. Κάτι τέτοιο είναι πολύ σημαντικό τόσο για τα νέα όσο και για τα παλαιότερα μέλη του οργανισμού. Ουσιαστικά, η κουλτούρα καθοδηγεί τις πράξεις και τα λόγια των εργαζομένων, αποσαφηνίζοντας τι πρέπει να λέγεται ή να γίνεται κάτω από συγκεκριμένες, κάθε φορά, συνθήκες. Υπό αυτή την έννοια, παρέχεται σταθερότητα στη συμπεριφορά ενός ατόμου σε διαφορετικές καταστάσεις και διαφορετικών ατόμων κάτω από τις ίδιες καταστάσεις».

Σύμφωνα με τον Edgar Schein η κουλτούρα παρουσιάζει συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτές τις διακρίνει σε εκείνες που διευθετούν θέματα προσαρμογής και επιβίωσης στο εξωτερικό περιβάλλον και σε εκείνες που διευθετούν ζητήματα εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει την επίτευξη των στόχων και την αντιμετώπιση εξωγενών παραγόντων. Τέτοια θέματα αποτελούν οι δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, οι μέθοδοι

που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων και οι τρόποι αντιμετώπισης της επιτυχίας ή της αποτυχίας.

Τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν, μέσω των κοινών τους εμπειριών, να αναπτύξουν κοινές απόψεις που θα τους βοηθήσουν στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Επίσης, πρέπει να γνωρίζουν την αληθινή αποστολή του οργανισμού, ώστε να κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο τα ίδια συμμετέχουν στη επίτευξή της μέσω της αλληλεπίδρασής τους με αυτόν. Κάθε ομάδα ατόμων σε ένα οργανισμό τείνει να α) διαχωρίζει τις σημαντικές από τις ασήμαντες εξωτερικές δυνάμεις, β) να αναπτύσσει τρόπους για τη μέτρηση των επιτευγμάτων τους και γ) να εφευρίσκει λόγους για τους οποίους οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται. Δύο τελευταία θέματα σχετικά με την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον αφορούν την αντιμετώπιση της εξωτερικής πραγματικότητας. Πρώτον, τα άτομα πρέπει να αναπτύξουν αποδεκτούς τρόπους πληροφόρησης, των εξωτερικών παρατηρητών, σχετικά με το πόσο καλοί είναι στη δουλειά τους και δεύτερον, να μάθουν να παραδέχονται την αποτυχία τους.

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

Υπάρχουν τρία σημαντικά ζητήματα σχετικά με την ομαδική εργασία που αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων τα οποία υιοθετούν μια συγκεκριμένη κουλτούρα: 1) ο προσδιορισμός του ποιός είναι μέλος της ομάδας και ποιός όχι, 2) ο καθορισμός αποδεκτών ή μη συμπεριφορών και 3) ο διαχωρισμός των φίλων από τους εχθρούς (Schermerhorn, R. J, Jr., etl., 1982, 1985, 1988, 1991, 1994).

Στην αποτελεσματική διοίκηση ολικής ποιότητας ενός οργανισμού, οι υποομάδες των ατόμων με κοινή κουλτούρα, πρέπει να αντιμετωπίζουν τους άμεσα ανωτέρους τους ως μέλη της ομάδας τα οποία θα τις εκπροσωπούν, στη θετικά διακείμενη, ανώτερη διοίκηση. Ακόμα, θα πρέπει τα άτομα από κοινού να αποφασίσουν τον τρόπο που θα αποδίδεται η εξουσία, το κύρος και η δύναμη. Δυστυχώς, όμως, συχνά τα στελέχη αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν αυτές τις σημαντικές πλευρές της εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Αναλυτικότεροι είναι οι Πίνακες 1.2 και 1.3 που ακολουθούν:

Πίνακας 1.2 : Λειτουργίες της κουλτούρας αναφορικά με θέματα εξωτερικής προσαρμογής και επιβίωσης.

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

Πίνακας 1.3 : Λειτουργίες της κουλτούρας αναφορικά με θέματα εσωτερικής ολοκλήρωσης.

- 1. Κοινή γλώσσα και κώδικες επικοινωνίας :** αν τα μέλη ενός οργανισμού δεν μπορούν να επικοινωνήσουν και να συνεννοηθούν, τότε είναι αδύνατος ο σχηματισμός ομάδας.
- 2. Όρια ομάδας και κριτήρια αποδοχής ή αποκλεισμού :** αναπτύσσεται κοινή αντίληψη του ποιός είναι εντός και ποιός εκτός των ορίων της ομάδας και ποιά τα κριτήρια που καθορίζουν την αποδοχή κάποιου στην ομάδα.
- 3. Δύναμη και Θέση :** κάθε οργανισμός πρέπει να αναπτύσσει τα κριτήρια και τους κανόνες που καθορίζουν το πώς κάποιος αποκτά, διατηρεί και χάνει εξουσία.
- 4. Ενότητα, Φιλία και Αγάπη :** κάθε οργανισμός πρέπει να αναπτύξει τους κατάλληλους κανόνες για την εξασφάλιση ισότιμων σχέσεων μεταξύ των δύο φύλων κατά την εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Πηγή: Williams, A. P. O., etl., 1996, p. 33.

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

1.4 Πώς δημιουργείται η οργανωσιακή κουλτούρα

Σχετικά με τον τρόπο που δημιουργείται η οργανωσιακή κουλτούρα, ο Mullins, J. L., (2000), αναφέρει τα εξής: «Η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου και σε συνάρτηση με ένα πολύπλοκο σύστημα παραγόντων. Είναι δυνατό, λοιπόν, να αναφερθεί ένα σύνολο κύριων παραγόντων που πιθανότατα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτοί περιλαμβάνουν : την ιστορία, την κύρια δραστηριότητα και τεχνολογία της επιχείρησης, τους στόχους της, το μέγεθός της, την τοποθεσία της, τη διοίκηση και το προσωπικό, το περιβάλλον της.

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

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

Στόχοι. Παρ'όλο που μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώκει το κέρδος, κάτι τέτοιο από μόνο του δεν είναι ξεκάθαρο ή επαρκές κριτήριο της αποτελεσματικότητάς της διοίκησής της. Ένας οργανισμός πρέπει να εστιάζει στους στόχους όλων των κύριων περιοχών της λειτουργίας του. Ο συνδυασμός αυτός των στόχων

και των συνεπαγόμενων στρατηγικών, για την επίτευξή τους, επηρεάζει την κουλτούρα της επιχείρησης.

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

Τοποθεσία. Η γεωγραφική περιοχή και τα φυσικά χαρακτηριστικά του τόπου εγκατάστασης μιας επιχείρησης είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην κουλτούρα της. Για παράδειγμα, το αν η επιχείρηση θα βρίσκεται σε μια ήσυχη επαρχιακή πόλη ή σε ένα πολυσύχναστο εμπορικό κέντρο. Αυτό είναι δυνατό να επηρεάσει τόσο τον τύπο των πελατών της όσο και τους εργαζομένους που θα απασχοληθούν στην εταιρεία. Επιπλέον, είναι πιθανό να επηρεαστεί και η φύση των υπηρεσιών που θα προσφέρονται αλλά και οι ευκαιρίες ανάπτυξής της.

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

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

1.5 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

Οι διάφορες οργανωσιακές κουλτούρες ποικίλουν ανάλογα με τη φύση των πεποιθήσεων, των αξιών, και των συμπεριφορών που επικρατούν σε κάθε οργανισμό. Αυτή η διαφορετικότητα στις κουλτούρες αντικατοπτρίζει κοινωνικές, ιστορικές και λειτουργικές διαφορές. Η κουλτούρα μπορεί, για παράδειγμα, να αντικατοπτρίζει τις αξίες και το στυλ του ιδρυτή της εταιρείας, την ιστορία των εργασιακών σχέσεων εντός της επιχείρησης, την ύπαρξη οικονομικών υφέσεων, τις δραστηριότητες της επιχείρησης κ.λ.π. Στην πράξη, όπως είναι φυσικό, η κουλτούρα κάθε οργανισμού αντικατοπτρίζει ένα συνδυασμό όλων των πιο πάνω αναφερθέντων παραγόντων.

Σχετικά λίγες προσπάθειες έχουν πραγματοποιηθεί με σκοπό την ανάλυση των διαφόρων τύπων κουλτούρας που σχηματίζονται βάσει του συνδυασμού των πιο πάνω παραγόντων. Εντούτοις, υπάρχουν δυο αξιόλογες προσπάθειες δημιουργίας τυπολογίας αναφορικά με την κουλτούρα. Η πρώτη πραγματοποιήθηκε από τον Geert Hofstede, κατά τη διάρκεια έρευνάς του σχετικά με την επίδραση που έχει η εθνική κουλτούρα πάνω στην κουλτούρα ενός πολυεθνικού οργανισμού. Στη βάση αυτής της έρευνας και μιας σειράς μικρότερων εργασιών, ο Hofstede προσδιόρισε τέσσερις διαστάσεις σύμφωνα με τις οποίες οι εθνικές κουλτούρες διαφοροποιούνται και ποικίλουν. Αυτές αποτυπώνονται στον Πίνακα 1.4 που ακολουθεί.

Κατανομή δύναμης(power distance) : εκφράζει το βαθμό στον οποίο η κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή δύναμης/εξουσίας μέσα σε ένα οργανισμό. Παράδειγμα άνισης κατανομής δύναμης αποτελεί η πεποίθηση των επιστατών μιας εταιρείας ότι οι υφιστάμενοί τους αποτελούν κατώτερο είδος ανθρώπων.

Αποφυγή αβεβαιότητας : εκφράζει το βαθμό στον οποίο μια κοινωνία αισθάνεται ότι απειλείται από την αβεβαιότητα και προσπαθεί να αποφύγει τέτοιου είδους καταστάσεις χρησιμοποιώντας σταθερούς τύπους και δομές. Για παράδειγμα, η αντίληψη ότι τα ασταθή άτομα και ιδέες είναι επικίνδυνα αποτελεί έκφραση αυτής της διάστασης.

Ατομικισμός /Συλλογικότητα : εκφράζει το βαθμό στον οποίο η κοινωνία προτιμά την ύπαρξη μιας χαλαρής κοινωνικής δομής ή μιας άκαμπτης δομής απόλυτης αφοσίωσης. Για παράδειγμα, ο ατομικισμός σχετίζεται σε μια ωφελιμιστική συμμετοχή.

Ανδρικά /Γυναικεία στοιχεία: εκφράζει το βαθμό στον οποίο οι αξίες μιας κοινωνίας είναι «ανδρικές» (διεκδικητικότητα, κυριαρχία, αδιαφορία) ή «γυναικείες».

Πίνακας 1.4 : «Διαστάσεις εθνικής κουλτούρας»

Πηγή : Williams, A. P. O., etl., (1996), p. 25.

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

Η έρευνα που πραγματοποίησε ο Hofstede είναι πολύτιμη αναφορικά με την επίδραση της εθνικής κουλτούρας πάνω σε έναν οργανισμό. Ο Roger Harrison από την άλλη πλευρά, ανέπτυξε μια τυπολογία περισσότερο κατάλληλη για την ανάλυση και σύγκριση της κουλτούρας διαφορετικών οργανισμών. Αυτή η τυπολογία παρέχει μια χρήσιμη βάση για έρευνα σχετικά με τις διαφοροποιήσεις των οργανωσιακών κουλτουρών. Αναλυτικός είναι ο Πίνακας 1.5 που ακολουθεί.

Προσανατολισμός στη δύναμη. Οργανισμοί προσανατολισμένοι προς τη δύναμη/εξουσία, τείνουν να κυριαρχούν στο περιβάλλον τους και τα άτομα, εντός των οργανισμών αυτών, τα οποία κατέχουν δύναμη αγωνίζονται να διατηρήσουν τον απόλυτο έλεγχο επί των υφισταμένων τους. Πωλούν και αγοράζουν επιχειρήσεις και άτομα χωρίς να υπολογίζουν αξίες. Είναι ανταγωνιστικοί και έχουν ασυγκράτητη ορμή για ανάπτυξη. Ο έλεγχος ασκείται κεντρικά με τη συμμετοχή ατόμων σε θέσεις κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Υπάρχουν λίγοι κανόνες και διαδικασίες και λίγη γραφειοκρατία (Mullins, J. L., 2000). Γενικά, πρόκειται για οργανισμούς στους οποίους οι αποφάσεις λαμβάνονται στη βάση της επίδρασης που ασκεί η εξουσία.

Προσανατολισμός στους ρόλους. Τέτοιου είδους οργανισμοί αναφέρονται, συχνά, ως γραφειοκρατικοί. Λειτουργούν με βάση τη νομιμότητα, την υπευθυνότητα και τον ορθολογισμό. Οι συγκρούσεις διευθετούνται μέσω των υπαρχόντων κανονισμών και διαδικασιών και τα πλεονεκτήματα και δικαιώματα των εργαζομένων προσδιορίζονται και αποδίδονται με σαφήνεια. Έμφαση δίνεται στη διασφάλιση της ιεραρχίας και του κύρους, καθώς η περιγραφή εργασίας και ρόλων είναι, συχνά σημαντικότερη από το άτομο. Γενικά, η δύναμη που απορρέει από μια θέση εργασίας αποτελεί και τη κύρια πηγή δύναμης μέσα στον οργανισμό.

Προσανατολισμός στις δραστηριότητες. Σε τέτοιους οργανισμούς οι δομές, οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες αξιολογούνται με βάση τη συμμετοχή τους στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η εξουσία στηρίζεται στην ύπαρξη κατάλληλης γνώσης και ικανοτήτων. Με άλλα λόγια, η δύναμη του ειδήμονα υπερέχει της δυνάμεως της θέσης. Κουλτούρες προσανατολισμένες στις δραστηριότητες επιδιώκουν να συνδυάζουν τις κατάλληλες πηγές με τους κατάλληλους ανθρώπους και να εκμεταλλεύονται τη δύναμη του ομαδικού αποτελέσματος.

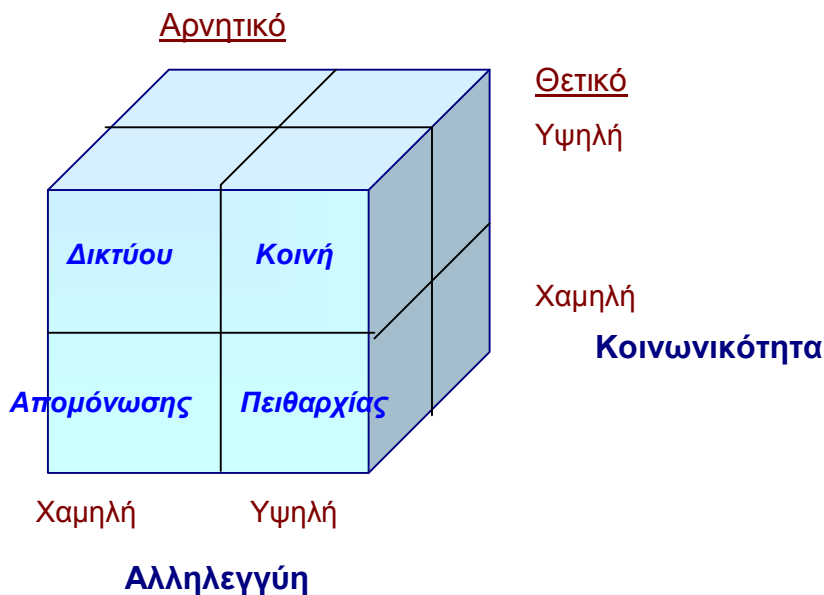
Προσανατολισμός στο άτομο. Τέτοιου είδους οργανισμοί υπάρχουν για να εξυπηρετούν πρωταρχικά τις ανάγκες των μελών τους, καθώς τα άτομα αποτελούν το κέντρο του ενδιαφέροντος. Οι κουλτούρες αυτές συναντώνται μόνο σε λίγους οργανισμούς και τα άτομα φαίνεται να τους προτιμούν, όπως για παράδειγμα, οι καθηγητές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

Πίνακας 1.5 : Κουλτούρες δύναμης, ρόλων, δραστηριοτήτων και ατόμων

Πηγή : Williams, A. P. O., etl., (1996), p. 26.

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

Συνδυάζοντας υψηλότερο ή χαμηλότερο βαθμό των δύο αυτών διαστάσεων προκύπτουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας. Στο Σχήμα 1.4, που ακολουθεί, οι τύποι αυτοί κουλτούρας παρουσιάζονται στο μεγάλο τετράγωνο του διαγράμματος που περιλαμβάνει τέσσερα μικρότερα. Επειδή κάθε τύπος οργανωσιακής κουλτούρας έχει θετικά και αρνητικά στοιχεία, προστίθεται ακόμα μία διάσταση στο σχήμα, η αρνητική, η οποία επεκτείνει το τετράγωνο δίνοντάς του τη μορφή κύβου.



Σχήμα 1.4 : «Ο κύβος των δύο S»

Πηγή : Coffee, R. and Jones, G., (1998).

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

Αλληλεγγύη: Η δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, η αλληλεγγύη, εστιάζει στο βαθμό που τα μέλη ενός οργανισμού έχουν κοινή αντίληψη των λειτουργιών και των στόχων του οργανισμού. Πολλές φορές τα άτομα συνεργάζονται σε δραστηριότητες για τις οποίες απουσιάζει το κοινό ενδιαφέρον. Ταυτόχρονα, ένας υψηλός βαθμός αλληλεγγύης μπορεί να αποβαίνει εις βάρος των νεοπροσλαμβανομένων εργαζομένων, λόγω της ανησυχίας που τους προκαλεί για το αν θα ενσωματωθούν αποτελεσματικά στον οργανισμό.

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

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

Κουλτούρα Πειθαρχίας. Στο αντίθετο άκρο του κύβου βρίσκεται η κουλτούρα πειθαρχίας (mercenary culture). Χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό κοινωνικότητας και αλληλεγγύης. Σε τέτοιου είδους κουλτούρες τα άτομα συνεργάζονται με σκοπό την ολοκλήρωση των εργασιών που τους έχουν

ανατεθεί. Η επικοινωνία τείνει να είναι σύντομη, άμεση, απλή και ουσιαστική. Η επιτυχία αποτελεί πρωταρχική μέριμνα και τα άτομα ενθαρρύνονται προς αυτή την κατεύθυνση.

Κουλτούρα Απομόνωσης. Στην κάτω αριστερά γωνία βρίσκεται η απομονωμένη κουλτούρα (fragmented culture). Χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό αλληλεγγύης και κοινωνικότητας. Τα άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς με τέτοιες κουλτούρες είναι πιθανό να μην έχουν καμία επαφή μεταξύ τους ή ακόμα και να μη γνωρίζονται. Οι εργαζόμενοι συνομιλούν μεταξύ τους μόνο όταν είναι αυτό απαραίτητο ή χρήσιμο. Η παρουσία στο χώρο εργασίας είναι σπάνια, αλλά όταν συμβαίνει είναι για ζητήματα απολύτως απαραίτητα. Έτσι τα άτομα που εργάζονται σε ένα οργανισμό που επικρατεί αυτή η κουλτούρα δεν αναγνωρίζονται ως μέλη αυτού, αλλά ως αυτόνομοι επαγγελματίες.

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

1.6 Οργανωσιακές Υποκουλτούρες

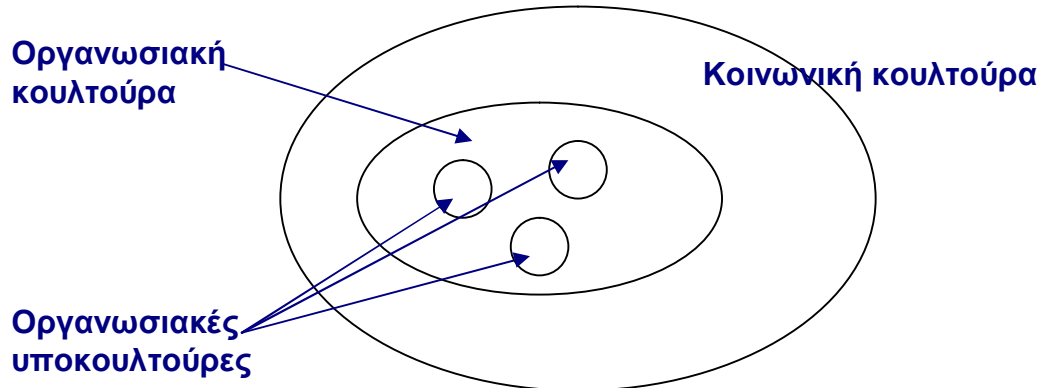
Είναι συχνά σημαντικό να αναγνωρίζονται διακριτές ομάδες εντός μιας κουλτούρας. Οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν συνήθως μια κύρια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από ένα ενιαίο σύνολο κοινών ενεργειών, αξιών και πεποιθήσεων. Αντίθετα, οι πιο μεγάλοι οργανισμοί περιλαμβάνουν

περισσότερες υποκουλτούρες (subcultures) ή αντικουλτούρες (countercultures). Οι υποκουλτούρες αποτελούν ομάδες ατόμων με ένα μοναδικό μοντέλο αξιών και φιλοσοφίας το οποίο δεν βρίσκεται σε αντίθεση με τις κύριες αξίες και τη φιλοσοφία του οργανισμού. Ισχυρές υποκουλτούρες συναντώνται συχνά σε ομάδες υψηλών αποδόσεων και ομάδες ειδικών μελετών εντός των οργανισμών. Η κουλτούρα αναπτύσσεται προκειμένου να συνενώσει άτομα που συνεργάζονται με εντατικούς ρυθμούς για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου.

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

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

Με άλλα λόγια, σε επίπεδο οργάνωσης αντιμετωπίζεται το ερώτημα του πώς οι διάφορες υποκουλτούρες συσχετίζονται και πώς συνδέονται μεταξύ τους για να διαμορφώσουν την ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα. Το ερώτημα αυτό δεν διαφέρει και πολύ από το αντίστοιχο ερώτημα του πώς η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με το περιβάλλον. Σε επίπεδο περιβάλλοντος ολόκληρη η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί σαν μια υποκουλτούρα μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο κουλτούρας, όπως μια κοινωνική κουλτούρα. Σχετικό είναι το Σχήμα 1.5 που ακολουθεί.



Σχήμα 1.5 : «Επίπεδα ανάλυσης σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας»

Πηγή : Hatch, J. M., (1997), p. 227.

Η έννοια της υποκουλτούρας εγείρει ένα ακόμα ενδιαφέρον ερώτημα που αφορά στη διάκριση των διαφόρων υποκουλτούρων οι οποίες υπάρχουν εντός ενός οργανισμού. Οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τις υποκουλτούρες έχουν να προτείνουν δύο μοντέλα για την περιγραφή αυτών των διαφορών.

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

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

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

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

1.7 Δημιουργώντας μια κουλτούρα Ολικής Ποιότητας

Μέχρι πριν λίγο καιρό ο όρος ποιότητα ήταν συνυφασμένος με την εικόνα ενός επιθεωρητή ποιότητας ο οποίος διαπίστωνε την ύπαρξη ή μη ελαττωματικών προϊόντων στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Σήμερα, όμως, ο όρος συνδέεται με τη μακροχρόνια προσπάθεια ενός οργανισμού να δημιουργήσει μια κουλτούρα ικανή να διευκολύνει την παραγωγή και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Τέτοιες προσπάθειες είναι γνωστές ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ή ως Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας (Continuous Quality Improvement). Η κίνηση αυτή ξεκίνησε τη δεκαετία του πενήντα, όταν ο W. Edward Deming, ένας αμερικανός ακαδημαϊκός και σύμβουλος, βοήθησε τους Ιάπωνες να αναδομήσουν τη βιομηχανία τους η οποία είχε πληγεί μετά το 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο. Προκειμένου, λοιπόν, να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι ανά τον κόσμο εταιρείες, ήταν υποχρεωμένες να ακολουθήσουν το παράδειγμα των Ιαπωνικών.

Η κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται από τη βασική αρχή της ικανοποίησης του πελάτη. Ακολούθως, κάτι τέτοιο οδηγεί σε προσπάθειες προσανατολισμένες στη συνεχή βελτίωση. Τέτοιες προσπάθειες είναι πιθανότερο να υπάρξουν όταν τα στελέχη ενός οργανισμού ενδυναμώνουν τους εργαζομένους τους, βάσει του ιδιαίτερου στυλ διοίκησης που εφαρμόζουν. Κατά τους Evans, R. J. and Lindsay, M. W., (2000), τα στοιχεία αυτά είναι:

- Ο πελάτης είναι το κέντρο όλων των δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η αρχή αυτή στηρίζεται στην υπόθεση ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι η καλύτερη απόδειξη παροχής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας ξεκινούν από την επαφή με τον πελάτη και τη διαπίστωση των αναγκών, των προτιμήσεων και των προσδοκιών του. Αυτή η πληροφόρηση συλλέγεται και στη συνέχεια διαχέεται μέσα στον οργανισμό. Ακολουθεί το στάδιο της μετάφρασης αυτής της πληροφορίας σε προδιαγραφές του προϊόντος που θα παραχθεί ή της υπηρεσίας που θα παρασχεθεί και τα οποία θα πρέπει

να είναι υψηλής χρησιμότητας. Το ενδιαφέρον για τον πελάτη εκτείνεται, επίσης, στην εφαρμογή νέων πολιτικών αναφορικά με τους προμηθευτές της επιχείρησης. Αυτές οι πολιτικές σχετίζονται με αποφάσεις πραγματοποίησης προμηθειών με βάση τη σχέση κόστους και ποιότητας, τη μείωση του αριθμού των προμηθευτών, την πραγματοποίηση μακροχρόνιων συμβολαίων με τους προμηθευτές και την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας. Κάθε μία από αυτές τις αλλαγές ενθαρρύνει τους προμηθευτές να παρέχουν πρώτες ύλες και συστατικά στοιχεία, σύμφωνα με τις απαιτούμενες προδιαγραφές, πιο γρήγορα, πιο αξιόπιστα και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.

- Τα προγράμματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενισχύουν τη συνεχή βελτίωση τόσο στα προϊόντα που παράγει μια επιχείρηση όσο και στις διαδικασίες παραγωγής τους. Η υπόθεση στην οποία στηρίζεται η αρχή της συνεχούς βελτίωσης είναι η ιαπωνική έννοια *kaizen*, η οποία συνεπάγεται ότι κάθε εργαζόμενος θα επιδιώκει τη σταδιακή και διαρκή βελτίωση της απόδοσης. Τα εργαλεία του στατιστικού ελέγχου, όπως για παράδειγμα, τα διαγράμματα ελέγχου, η ανάλυση Pareto και τα διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος υποβοηθούν τη διάγνωση, τον έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών. Με τη συνεχή βελτίωση επιδιώκεται η μείωση του κόστους ποιότητας μέσω της εφαρμογής μέτρων πρόληψης ύπαρξης παραγωγής χαμηλής ποιότητας. Με αυτά τα μέτρα αποφεύγονται οι εσωτερικές αποτυχίες, όπως, η ανάγκη επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων, και οι εξωτερικές αποτυχίες, όπως, τα παράπονα των πελατών ή οι επιστροφές προϊόντων. Προκειμένου να διαπιστώσουν πραγματικά άριστες διαδικασίες, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως πρότυπα (κάνουν *benchmarking*) επιλεγμένες διαδικασίες ανταγωνιστικών ή άλλων επιχειρήσεων, που ηγούνται του κλάδου. Η διαδικασία της χρήσης προτύπων περιλαμβάνει τη συλλογή και σύγκριση στοιχείων αναφορικά με το πόσο καλή είναι μια επιχείρηση σε σχέση με μια άλλη «άριστη», σε συγκεκριμένους τομείς. Τα αποτελέσματα βοηθούν, στη συνέχεια, τη δημιουργία στρατηγικών βελτίωσης.

- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει μεγάλη έμφαση στη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαμόρφωση της κουλτούρας της, λόγω του ρόλου τους στην επίτευξη της διαρκούς βελτίωσης. Οργανώνουν, λοιπόν, τη συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτόνομες ομάδες εργασίας, σε διατμηματικές ομάδες εργασίας και σε ομάδες έργου. Τα συστήματα Ανθρώπινων Πόρων μέσω των κατάλληλων διαδικασιών επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης της απόδοσης και ανταμοιβών, ενισχύουν τη ενδυνάμωση των εργαζομένων, δίνοντάς τους την ευθύνη της λήψης αποφάσεων και της μέτρησης των αποτελεσμάτων. Έτσι, από το νέο ενδυναμωμένο ρόλο του κάθε εργαζομένου θα αναμένεται η επικέντρωση της προσοχής σε συγκεκριμένα προβλήματα ποιότητας που αφορούν τη συνήθη εργασία του, η αναζήτηση τρόπων για την καλύτερη εκτέλεση των εργασιών του και η εξεύρεση τρόπων βελτίωσης των οργανωσιακών λειτουργιών με στόχο τη συνεχή βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών.

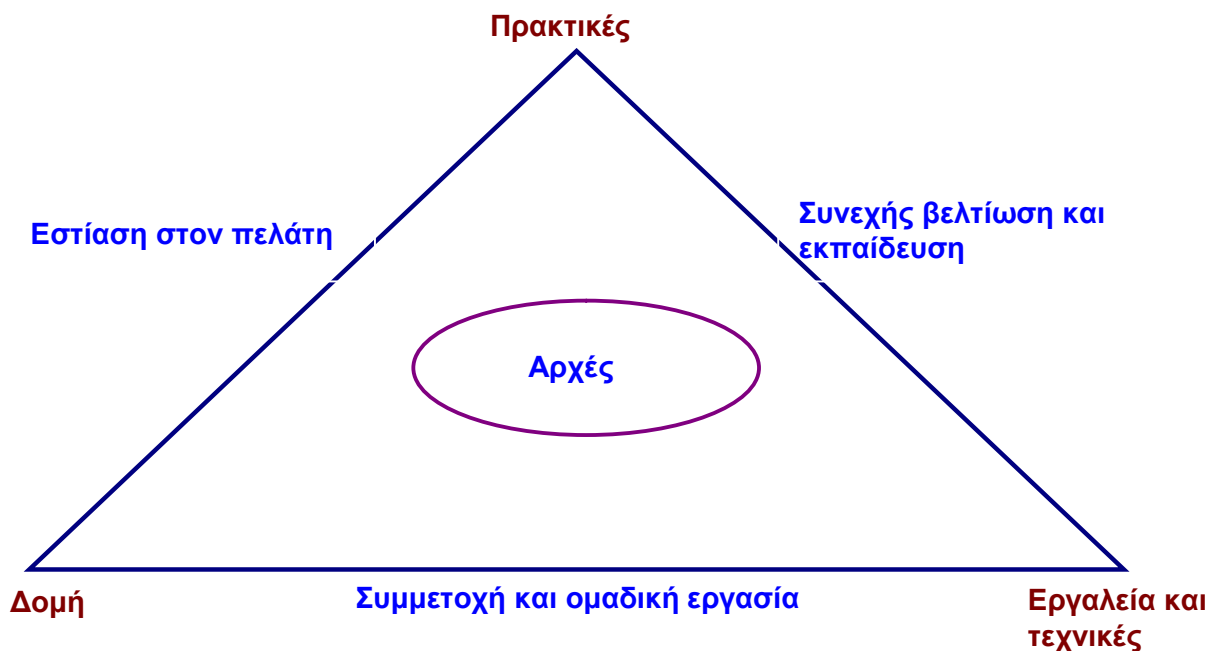
- Η ποιότητα στηρίζεται στην ανώτατη διοίκηση η οποία θα πρέπει να έχει όραμα επίτευξης επιχειρησιακής αριστείας το οποίο να μεταφράζεται σε οργανωσιακές πρακτικές. Σύμφωνα με τον Gordon, R. J., (1996), τέτοιες πρακτικές περιλαμβάνουν :
 - Την πληροφόρηση του κάθε εργαζομένου σχετικά με σημασία της συμμετοχής του στην ολική ποιότητα.
 - Την έμφαση στη συνεργασία και την ομαδική εργασία που προάγουν την ποιότητα.
 - Την ενδυνάμωση των εργαζομένων να εισάγουν καινοτομίες.
 - Την ενίσχυση της ατομικής και ομαδικής δέσμευσης αναφορικά με το στόχο της επίτευξης ποιότητας, μέσω ενός ευρέως φάσματος κινήτρων και ανταμοιβών.

Παρόλο που η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι συνήθως μια προσπάθεια που ξεκινά από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης και διαχέεται προς τα κατώτερα (top-down), εντούτοις η στήριξη της ανώτατης διοίκησης και η παροχή δύναμης στα στελέχη και τους εργαζομένους, αποτελεί

προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι αρχές της ολικής ποιότητας, που προαναφέρθηκαν, χρειάζονται την υποστήριξη μιας ολοκληρωμένης οργανωσιακής δομής, ενός συστήματος πρακτικών διοίκησης και ενός συνόλου εργαλείων και τεχνικών. Όλα αυτά αποτυπώνονται συνοπτικά στο Σχήμα 1.6 που ακολουθεί.

Ειδικότερα, η δομή αναφέρεται στα βασικά συστήματα διοίκησης που είναι απαραίτητα προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να διαδοθούν οι αρχές της ολικής ποιότητας. Η δομή αποτελείται από τα εξής πέντε στοιχεία: α) τη διοίκηση της σχέσης με τους πελάτες (customer relationship management), β) την ηγεσία και το στρατηγικό σχεδιασμό (leadership and strategic planning), γ) τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (human resource management), δ) τη διοίκηση των διαδικασιών (process management) και ε) τη διοίκηση δεδομένων και πληροφοριών (data and information management).



Σχήμα 1.6 : Επίπεδα ανάλυσης σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Πηγή : Evans, R. J. and Lindsay, M. W., (2000) p. 22.

Οι πρακτικές αντιπροσωπεύουν αυτές τις ενέργειες που πραγματοποιούνται εντός του κάθε στοιχείου της δομής με σκοπό την επίτευξη στόχων υψηλής απόδοσης.

Τέλος, τα εργαλεία περιλαμβάνουν μεγάλη ποικιλία γραφικών και στατιστικών μεθόδων για το σχεδιασμό δραστηριοτήτων, τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση αποτελεσμάτων, την παρακολούθηση και την επίλυση προβλημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αλλαγή Κουλτούρας

2.1 Εισαγωγή

Πολλοί οργανισμοί σήμερα παραμένουν «κολλημένοι» στο παρελθόν διατηρώντας μια ψευδαίσθηση επιτυχημένης θέσης στην αγορά, αγνοώντας πολλά από τα οποία συμβαίνουν στον κόσμο γύρω τους. Ωστόσο, ο επιταχυνόμενος ρυθμός των αλλαγών που πραγματοποιούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχει καταρρίψει αυτή την αντίληψη επιτυχούς πορείας και έχει επιβάλλει την ανάγκη μιας, εκ βάθρων, υιοθέτησης νέων τρόπων οργάνωσης και εργασίας, προκειμένου να αποφευχθεί η γενικότερη απαξίωσή τους. Αναγκάζονται, επομένως, να κατανοήσουν άμεσα ότι «το μέλλον δεν θα είναι όπως ήταν» και να συντονιστούν με το ευρύτερο περιβάλλον της νέας χιλιετίας.

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται θέματα που άπτονται της διαχείρισης της οργανωσιακής κουλτούρας, εάν και με ποιες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα μπορεί να προσεγγιστεί, καθώς και ποιοι είναι αυτοί οι περιορισμοί/εμπόδια που υπεισέρχονται στο ζήτημα αυτό και καταλαμβάνουν πεδία του ευρύτερου οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος εντός του οποίου κάθε σύγχρονη επιχείρηση/οργανισμός δραστηριοποιείται.

Τίθεται και αναλύεται το ερώτημα του κατά πόσο και με ποιο τρόπο μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά η οργανωσιακή κουλτούρα και παρουσιάζονται οι θεωρητικές αντιπαραθέσεις που έχουν εγερθεί για το θέμα αυτό. Επιπλέον, θίγεται το θέμα της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Συγκεκριμένα, το πότε μια τέτοια αλλαγή κρίνεται αναγκαία, πώς επιτυγχάνεται η αλλαγή, μέσω ποιας διαδικασίας, ποια εμπόδια πρέπει να ξεπεραστούν, καθώς και οι αντιδράσεις που παρατηρούνται ως απόρροια πλήθους ετερογενών παραγόντων, στάσεων, επιδιώξεων και συσχετισμών.

2.2 Διαχείριση κουλτούρας

Όπως αναφέρει στο σύγγραμμά της η Hatch, J. M. ,1997, «Το ερώτημα σχετικά με το αν μπορεί να πραγματοποιηθεί η διαχείριση της κουλτούρας ενός οργανισμού, έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονου ενδιαφέροντος από τους μοντερνιστές ερευνητές, οι οποίοι έχουν εγείρει κατά καιρούς μακρές και ορισμένες φορές οξείες συζητήσεις και συγκρούσεις με τους θεωρητικούς της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Για εκείνους που υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα μπορεί να διοικηθεί, η θεωρία της κουλτούρας επισημαίνει τη δυνατότητα ύπαρξης νέων φορμών διοικητικής επιρροής και ελέγχου εντός των οργανισμών. Αυτό, με άλλα λόγια, δικαιολογεί την άποψη ότι, εφόσον η κουλτούρα μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά μέσω νορμών και αξιών, τότε θα πρέπει να είναι δυνατή η διοίκηση αυτών των νορμών και αξιών με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται, λίγο ως πολύ, η επιθυμητή συμπεριφορά και οργανωσιακή απόδοση. Ένας τέτοιος έλεγχος μπορεί να προκύψει, για παράδειγμα, μέσω μεθόδων και πρακτικών πρόσληψης προσωπικού οι οποίες να στοχεύουν στον εντοπισμό εργαζομένων με συμβατό μεταξύ τους πλέγμα αξιών. Αντίθετα, εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα δεν είναι δυνατό να διαχειρισθεί, αντιπαραβάλλουν την άποψη ότι εφόσον οι νόρμες και οι αξίες προέρχονται από βαθιά ριζωμένες βασικές υποθέσεις και δεδομένες πεποιθήσεις ατόμων, οι πιθανότητες διοίκησης της κουλτούρας περιορίζονται στο ελάχιστο.

Στα πλαίσια αυτής της διάστασης απόψεων βρίσκεται και η άποψη-υπόθεση ότι τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης είναι αυτά που σε μεγαλύτερο βαθμό μπορούν να επηρεάσουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Λόγω του ότι τα στελέχη αυτά έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αναγνωρισιμότητα εντός του οργανισμού, αλλά και εξ'αίτιας της πλεονεκτικής θέσης τους στην οργανωσιακή ιεραρχία, η συμπεριφορά και τα λόγια τους είναι δυνατό να αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς για τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Όμως, αυτή η δυνατότητα επιρροής, από την πλευρά των στελεχών, δεν εγγυάται, απαραίτητα, ότι οι προθέσεις της ανώτερης διοίκησης θα γίνονται κατανοητές ή θα ακολουθούνται από όλα τα μέλη του οργανισμού. Το γεγονός

αυτό αποτελεί και την καρδιά της διαφοροποίησης των απόψεων αναφορικά με την άσκηση ελέγχου εντός του οργανισμού μέσω της κουλτούρας.

Η προσέγγιση του συμβόλου-ερμηνείας, της θεωρίας της κουλτούρας, παρέχει τη δυνατότητα χάραξης μιας μέσης οδού με σκοπό την αποδυνάμωση της αντίθεσης των απόψεων σχετικά με τη διαχείριση της κουλτούρας. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι μάνατζερ έχουν τη δυνατότητα να αποτελέσουν ισχυρά σύμβολα μέσα στον οργανισμό. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναγνωρισθεί ότι η δύναμη των στελεχών σαν συμβόλων και οι έννοιες που αντιπροσωπεύουν, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ερμηνείες που τα άλλα μέλη του οργανισμού τους αποδίδουν κάθε φορά. Βάσει αυτής της άποψης διαπιστώνεται ότι τα στελέχη αποτελούν μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού και για αυτό είναι πιθανότερο να επηρεάζονται από τις επιδράσεις της κουλτούρας, παρ'όλο που προσπαθούν να τη διαχειρισθούν. Με άλλα λόγια, τα στελέχη είναι οι εκδηλώσεις που θα προτιμούσαν να είναι σύμβολα.

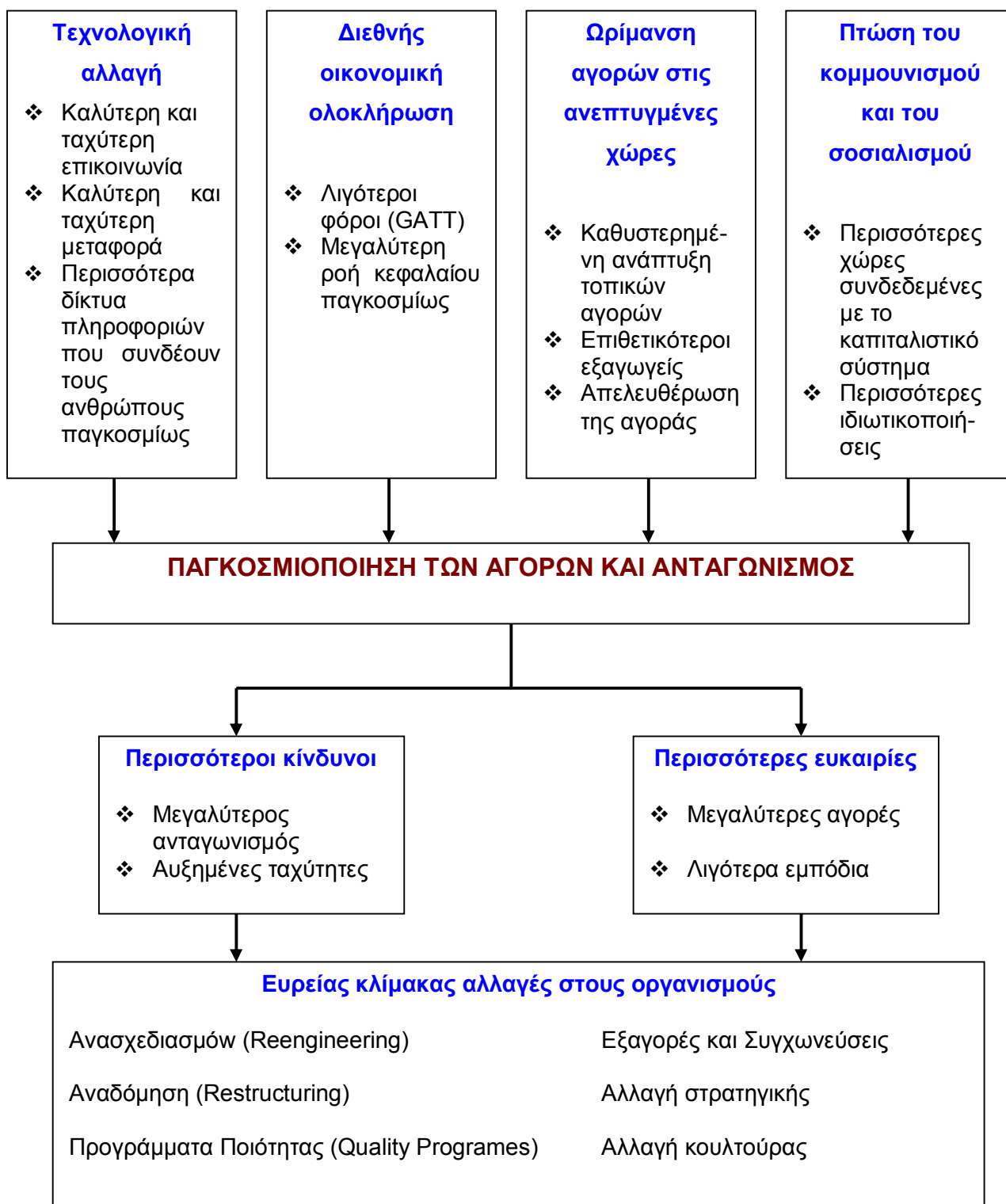
Προκύπτει, λοιπόν, πως το κύριο μήνυμα της πιο πάνω μελέτης αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η αποφυγή της προσπάθειας διοίκησής της μέσω προγραμμάτων αλλαγής της κουλτούρας, αλλά η μελέτη της κάθε φορά που σχεδιάζεται ή εφαρμόζεται μια οργανωσιακή αλλαγή. Γενικά, μπορούμε να αναφέρουμε πως κατά την προσπάθεια αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι πιθανό να επέλθουν απρόβλεπτες και ορισμένες φορές ανεπιθύμητες μεταβολές. Από το να γίνεται προσπάθεια διοίκησης της κουλτούρας ενός οργανισμού, είναι προτιμότερο να διοικείται ένας οργανισμός από στελέχη που θα λαμβάνουν υπόψη την κουλτούρα του αλλά και τις ποικίλες ερμηνείες που θα αποδίδονται στις προσπάθειές τους».

2.3 Αλλαγή κουλτούρας

Στη σημερινή εποχή το παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον μεταβάλλεται με ολοένα και γρηγορότερους ρυθμούς. Διανύουμε μια εποχή στην οποία οι

επιχειρήσεις διαρκώς πρέπει να επαναπροσδιορίζουν τις ιδέες τους προκειμένου απλά να επιβιώσουν. Ο αριθμός και η ένταση των αλλαγών που έχουν επέλθει τις δύο τελευταίες δεκαετίες στο χώρο των επιχειρήσεων τις καθιστούν όχι μόνο σημαντικές αλλά και δραματικές. Αν και πολλοί, κατά καιρούς, πρόβλεψαν εξαφάνιση των προσπαθειών επανασχεδιασμού, καθορισμού νέων στρατηγικών, συγχωνεύσεων, μείωσης προσωπικού, βελτίωσης της ποιότητας και σχεδίων ανανέωσης της κουλτούρας, σήμερα κάτι τέτοιο μοιάζει απίθανο. Ισχυρές μακροοικονομικές δυνάμεις αναπτύσσονται συνεχώς και πιέζουν όλο και περισσότερους οργανισμούς να μειώσουν τα κόστη τους, να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν, να εντοπίσουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους (Cotter, P. J., 1996).

Σύμφωνα με την άποψη του Cotter, P. J., 1996, «Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι κατά πολύ διαφορετικές. Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία δημιουργεί ταυτόχρονα περισσότερους κινδύνους και περισσότερες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, οι οποίες αναγκάζονται σε δραματικές αλλαγές όχι μόνο για να ανταγωνισθούν μεταξύ τους και να αποκτήσουν ευημερία αλλά και για την απλή επιβίωσή τους. Η παγκοσμιοποίηση, με τη σειρά της, είναι αποτέλεσμα ενός ευρέως και ισχυρού συνόλου δυνάμεων που συσχετίζονται με την τεχνολογική αλλαγή, τη διεθνή οικονομική ολοκλήρωση, την ωρίμανση της εγχώριας αγοράς των πιο ανεπτυγμένων χωρών και την πτώση του κομμουνισμού. Κανένας οργανισμός δε μπορεί να μείνει ανέπαφος από αυτές τις δυνάμεις. Ακόμα και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μικρές τοπικές αγορές νιώθουν έντονη την επίδραση της παγκοσμιοποίησης». Αναλυτικότερα, οι δυνάμεις αυτές απεικονίζονται στο Σχήμα 2.1 που ακολουθεί.



Σχήμα 2.1: «Οικονομικές και Κοινωνικές δυνάμεις που οδηγούν στην ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς»

Πηγή: Kotter, J. P., (1995), p. 19.

Οι επιχειρήσεις, βέβαια, έχουν ανάγκη περιοδικών επαναστατικών ενεργειών και όχι μόνο προοδευτικής εξέλιξης προκειμένου να εξασφαλίσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Δεν αρκεί μόνο να διαχειρίζονται καλά τις υπάρχουσες λειτουργίες τους, αλλά και να διαφοροποιούνται ουσιαστικά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου τους (Schermerhorn, R. J., etl., 1982, 1985, 1988, 1991, 1994). Δυστυχώς, όμως, πολλά στελέχη λόγω υπερβάλλοντος φόρτου εργασίας αδυνατούν να ασχοληθούν με την εύρεση εναλλακτικών επιλογών σχεδιασμού και έτσι επιμένουν στο να προσπαθούν να κάνουν πιο αποτελεσματικές τις υπάρχουσες επιλογές τους. Η αναγνώριση της ανάγκης για γρήγορη και αποτελεσματική προσαρμογή στο νέο οικονομικό περιβάλλον είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό. Αυτό, όμως, το πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μόνο με την καθημερινή μελέτη των επιλογών που θα δημιουργήσουν ένα καλύτερο αύριο. Παρ'όλο που οι περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τις σημερινές τους δραστηριότητες, εντούτοις δεν θα πρέπει να παραβλέπουν το γεγονός ότι στο εξής θα δαπανούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σχεδιάζοντας το μέλλον τους.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού θα πρέπει να θεωρείται τόσο σημαντική όσο η δομή και η στρατηγική του, προκειμένου να εξασφαλισθούν γερά θεμέλια που θα οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση. Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ είναι αυτοί που θα ενισχύσουν και θα υποστηρίξουν μια υπάρχουσα ισχυρή κουλτούρα, αλλά και θα βοηθήσουν στο σχηματισμό κουλτούρας όταν αυτή απουσιάζει από έναν οργανισμό. Ειδικότερα, τα ανώτερα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να θέσουν τις βάσεις μιας νέας κουλτούρας ή μιας αλλαγής κουλτούρας (Carnall, A. C., 1999). Οι παράγοντες οι οποίοι επιβάλλουν αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί ένας οργανισμός και κατά συνέπεια και στην κουλτούρα του είναι:

- Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού. Με την πάροδο του χρόνου και την είσοδο στον οργανισμό νέων και διαφορετικών ατόμων είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη αντίκτυπου στη σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού, και συνεπακόλουθα στην κουλτούρα του. Για παράδειγμα, άτομα διαφορετικού εθνικού ή πολιτισμικού περιβάλλοντος είναι πιθανό να έχουν αντικρουόμενες αντιλήψεις αναφορικά με τον τρόπο συμπεριφοράς,

ένδουσης, εκδήλωσης σεβασμού, ακόμα και διατροφής εντός της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, καθώς άτομα με διαφορετικά περιβάλλοντα και αξίες εισέρχονται στην επιχείρηση, οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να είναι αναμενόμενες.

- Εξαγορές και Συγχωνεύσεις. Μια ακόμα πιο σημαντική πηγή αλλαγής της κουλτούρας είναι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις-δηλαδή, η απόκτηση μιας επιχείρησης από μια άλλη ή η απορρόφησή της από μια άλλη. Όταν κάτι τέτοιο συμβαίνει, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ανάλυση των οικονομικών και υλικών στοιχείων της αποκτώμενης επιχείρησης, ενώ αντίθετα η κουλτούρα της, τις πιο πολλές φορές, παραβλέπεται. Κάτι τέτοιο, όμως, είναι πιθανό να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στη νέα επιχείρηση, ειδικά στην περίπτωση που υπάρχει ασυμβατότητα μεταξύ των κουλτουρών των ενοποιημένων πλέον επιχειρήσεων.
- Σχεδιασμένη οργανωσιακή αλλαγή. Ακόμα κι αν ένας οργανισμός δεν αλλάξει με την απόκτηση ενός άλλου, η αλλαγή στην κουλτούρα μπορεί να προκύψει από άλλες προγραμματισμένες αλλαγές. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να αφορούν αλλαγές στην εσωτερική δομή ή στις βασικές λειτουργίες του. Με τη λήψη αυτών των αποφάσεων πολλές πρακτικές εντός της εταιρείας, οι οποίες επηρεάζουν και συμβάλλουν στην ύπαρξη κουλτούρας, θα μεταβληθούν. Για παράδειγμα, η επιχείρηση είναι δυνατό να εφαρμόσει διαφορετικά κριτήρια πρόσληψης προσωπικού, νέα πολιτική προαγωγών του υπάρχοντος προσωπικού ή να εστιάσει στην επίτευξη διαφορετικών στόχων. Καθώς, όμως, θα συμβαίνουν αυτές οι μεταβολές, θα εμφανίζονται καινούρια πρότυπα αποδεκτών συμπεριφορών και θα διαμορφώνονται νέες αξίες και στάσεις. Το αποτέλεσμα όλων αυτών θα είναι μια αρκετά σημαντική μεταβολή της υπάρχουσας κουλτούρας του οργανισμού (Greenberg, J. and Baron, A. R. 2000, 1997).

Μπορεί, λοιπόν, να ειπωθεί ότι η κουλτούρα κάθε οργανισμού είναι γενικά σταθερή, αλλά όχι εντελώς αμετάβλητη. Πράγματι, η κουλτούρα συχνά εξελίσσεται ως αποτέλεσμα επίδρασης εξωτερικών δυνάμεων καθώς και από σχεδιασμένες προσπάθειες αλλαγής του εσωτερικού της επιχείρησης.

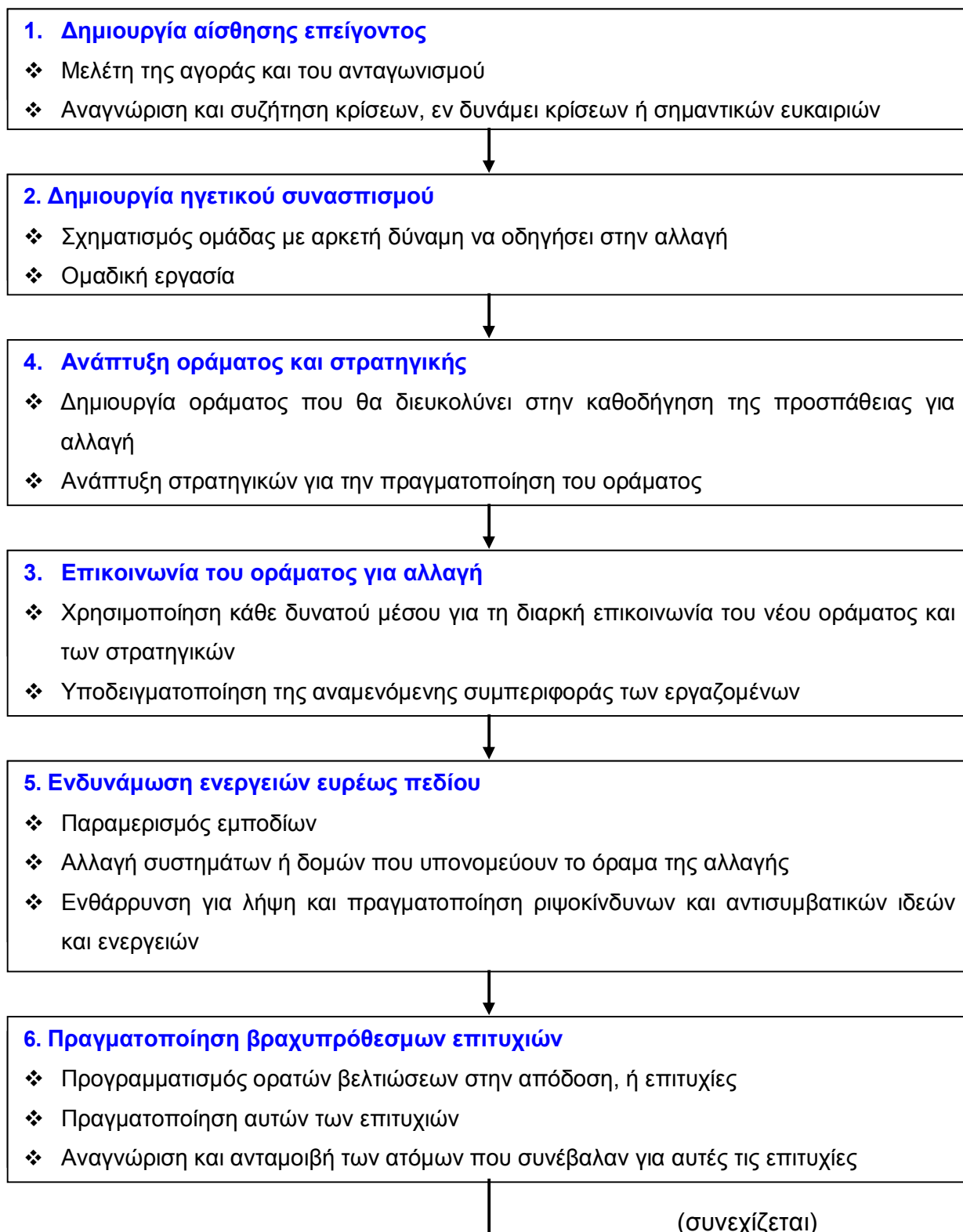
Προκύπτουν, έτσι δύο σημαντικότερα συμπεράσματα. Πρώτον, ότι η αποτελεσματική αλλαγή τείνει να συσχετίζεται με μια διαδικασία ποικίλων σταδίων η οποία δημιουργεί αρκετή δύναμη και υποκίνηση, στην επιχείρηση, ικανή να υπερκαλύψει όλες τις πηγές αδράνειας. Δεύτερον, ότι μια τέτοια διαδικασία είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με αποτελεσματικότητα, μόνο αν υπάρχει καθοδήγηση μιας ηγεσίας υψηλής ποιότητας.

2.4 Διαδικασία αλλαγής κουλτούρας

Είναι αλήθεια ότι ένα καινούριο κοινωνικό σύστημα ή μια νέα κουλτούρα απαιτεί χρόνο προκειμένου τα άτομα από τα οποία τα παραπάνω θα υιοθετηθούν να αναπτύξουν μεταξύ τους κοινά αποδεκτές αξίες, συμπεριφορές και πεποιθήσεις. Καθώς η κουλτούρα ωριμάζει αναμένεται να εμφανίζει ορατά σημάδια συνεκτικότητας και συνέχειας. Χρόνο, και μάλιστα αρκετά χρόνια, μπορεί να απαιτήσει η αλλαγή της κουλτούρας. Στις ώριμες κουλτούρες, οι οποίες αποτελούν σταθερά και αυτοδύναμα συστήματα, κάθε προσπάθεια αλλαγής είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει έντονη αντίδραση (Williams, A. P. O., etl., 1996).

Κατά τον John Kotter, (1995), οι περισσότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να πραγματοποιηθούν επιτυχημένες μεταβολές βασίζονται κατά κύριο λόγο σε μία ουσιαστική παραδοχή : οι σημαντικές αλλαγές δε συμβαίνουν εύκολα λόγω μιας μακράς σειράς παραγόντων. Ακόμα κι αν ένας αντικειμενικός παρατηρητής διαπιστώσει ξεκάθαρα ότι τα κόστη μιας επιχείρησης είναι πολύ υψηλά ή τα προϊόντα της δεν είναι πολύ καλά ή ότι οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της δεν ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο, η αλλαγή που επιβάλλεται να επέλθει είναι δυνατό να σταματήσει λόγω προϋπαρχουσών κουλτουρών, γραφειοκρατίας, απουσίας ηγεσίας μεσαίου επιπέδου, χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, έλλειψη ομαδικής εργασίας και γενικά φόβο για το άγνωστο/καινούριο. Είναι, λοιπόν, εμφανές ότι προκειμένου να είναι αποτελεσματική οποιαδήποτε μέθοδος που αποσκοπεί στην αλλαγή στρατηγικών, στον ανασχεδιασμό διαδικασιών ή στη

βελτίωση της ποιότητας, πρέπει να εξαλείψει τα παραπάνω εμπόδια με τον καλύτερο τρόπο. Το Σχήμα 2.2 που ακολουθεί παρουσιάζει συνοπτικά τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να υπάρξει μια επιτυχής αλλαγή σε οιοδήποτε επίπεδο.



7. Ενίσχυση επιτεύξεων και αλλαγών

- ❖ Χρήση αυξημένης αξιοπιστίας για αλλαγή όλων των συστημάτων, δομών και πολιτικών που δεν ταιριάζουν τόσο μεταξύ τους όσο και με το όραμα της αλλαγής
- ❖ Πρόσληψη, προώθηση και ανάπτυξη ατόμων που μπορούν να εφαρμόσουν το όραμα της αλλαγής



8. Εισαγωγή νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα

- ❖ Δημιουργία καλύτερης απόδοσης μέσω συμπεριφοράς προσανατολισμένης στον πελάτη και την παραγωγή, καλύτερη ηγεσία και πιο αποτελεσματική διοίκηση
- ❖ Προσδιορισμός των συσχετίσεων μεταξύ νέων συμπεριφορών και οργανωσιακών επιτυχιών

Σχήμα 2.2: Η διαδικασία των οκτώ βημάτων για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών

Πηγή : Kotter P. J., (1995), p. 21.

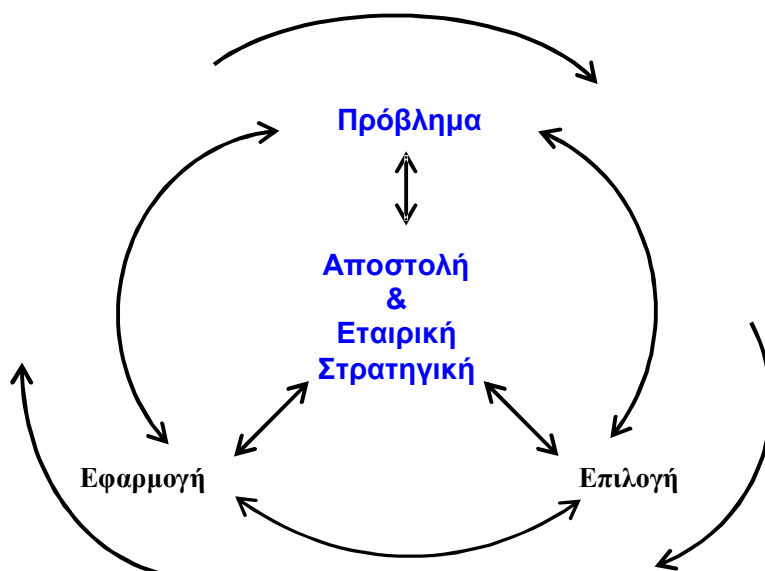
Όπως εύστοχα διαπιστώνει ο Paul Bate, (1994), τα προγράμματα που αποσκοπούν στην αλλαγή κουλτούρας δε χρειάζονται μόνο τις υπηρεσίες των ανθρώπων του τμήματος ανάπτυξης ενός οργανισμού για να επιβλέπουν τη διαδικασία της αλλαγής, αλλά και άτομα υπεύθυνα για τη χάραξη στρατηγικών τα οποία με τη σειρά τους να βοηθήσουν στο σχεδιασμό, μορφοποίηση ή και ανασχεδιασμό της όλης διαδικασίας της αλλαγής. Απαιτείται, με άλλα λόγια, συντονισμένη προσπάθεια από τα μέλη ενός οργανισμού να διοικήσουν τη διαδικασία της αλλαγής, ανθρώπων που πιθανώς κατά το παρελθόν να δρούσαν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο.

Μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία εντοπίζονται συγκεντρωμένα δύο αναλυτικά μοντέλα τα οποία συχνά χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τη διαδικασία της αλλαγής κουλτούρας. Αυτά είναι : α) το οργανωσιακό μοντέλο λήψης αποφάσεων (organizational decision-making model) και β) το μοντέλο του πεδίου δυνάμεων (force field model) (Williams, A. P. O., etl., 1996). Η ευκολία εφαρμογής αυτών των μοντέλων τα καθιστά αποτελεσματικά για μια

ευρεία σειρά περιπτώσεων. Η αξία τους συνίσταται στο ότι τονίζουν τη σημαντικότητα ενός αριθμού μελετών για τη διοίκηση της αλλαγής και δεν απεικονίζουν απλά τα πραγματικά γεγονότα που συνοδεύουν μια αλλαγή.

α) Οργανωσιακό μοντέλο λήψης αποφάσεων (Organizational decision-making model) (Williams, A. P. O., etl., 1996).

Αυτό το μοντέλο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που ενσωματώνει τα ιδεατά στάδια τα οποία η διοίκηση πρέπει να ακολουθεί κατά την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων ή κατά την ανάπτυξη νέων ευκαιριών. Πρόκειται για ένα λογικό μοντέλο το οποίο προσδιορίζει τα βασικά στάδια της διαδικασίας της αλλαγής και τονίζει την αλληλεξάρτησή τους. Εάν η διάγνωση που θα γίνει κατά το στάδιο του προβλήματος (problem stage) δεν είναι η κατάλληλη, οι πιθανότητες για μια αποτελεσματική λύση στο στάδιο αυτό μειώνονται. Ακόμα, μια υπερβολικά αυταρχική προσέγγιση κατά τα στάδια του προβλήματος και της επιλογής (choice stage) είναι δυνατό να οδηγήσουν τα άτομα, που θα επιλύσουν το πρόβλημα κατά το στάδιο της εφαρμογής (implementation stage), σε αδιαφορία σχετικά με την απόδοσή τους. Σχετικό είναι το Σχήμα 2.3 που ακολουθεί.



Σχήμα 2.3: «Οργανωσιακό μοντέλο λήψης αποφάσεων»

Πηγή: Williams, A. P. O., etl., (1996), p. 102.

Σύμφωνα με το διάγραμμα προκειμένου να έχει πιθανότητες επιτυχίας, μια προγραμματισμένη αλλαγή κουλτούρας πρέπει να αποτελεί τμήμα της εταιρικής στρατηγικής του οργανισμού. Αναλυτικότερα, κατά το στάδιο του προβλήματος (problem stage) πραγματοποιούνται ενέργειες με στόχο την εξακρίβωση της φύσης του προβλήματος και της εξεύρεσης περαιτέρω πληροφοριών για την ακριβή διάγνυσή του. Το στάδιο της επιλογής (choice stage) περιλαμβάνει το σχηματισμό των πιθανών τρόπων δράσης ή λύσεις, την εκτίμηση των διαφόρων εναλλακτικών και την επιλογή της καταλληλότερης μεταξύ των εναλλακτικών αυτών. Το στάδιο της εφαρμογής (implementation stage) καλύπτει τη διαδικασία προγραμματισμού για την εφαρμογή της επιλεγείσας λύσης, την εφαρμογή των σχεδίων δράσης καθώς και την προσαρμογή αυτών σύμφωνα με την πληροφόρηση και τις εκτιμήσεις που λαμβάνει η διοίκηση μέσω της διαδικασίας της επαναπληροφόρησης (feedback).

Είναι, λοιπόν, το οργανωσιακό μοντέλο λήψης αποφάσεων ένα μέσο ικανό να παρουσιάσει τη διαδικασία που απαιτείται να ακολουθηθεί προκειμένου να επιτευχθεί μια αλλαγή κουλτούρας. Η αξία του μοντέλου, όμως, συγκεντρώνεται στο να μας υπενθυμίζει τρεις απλές αλλά βασικές οδηγίες:

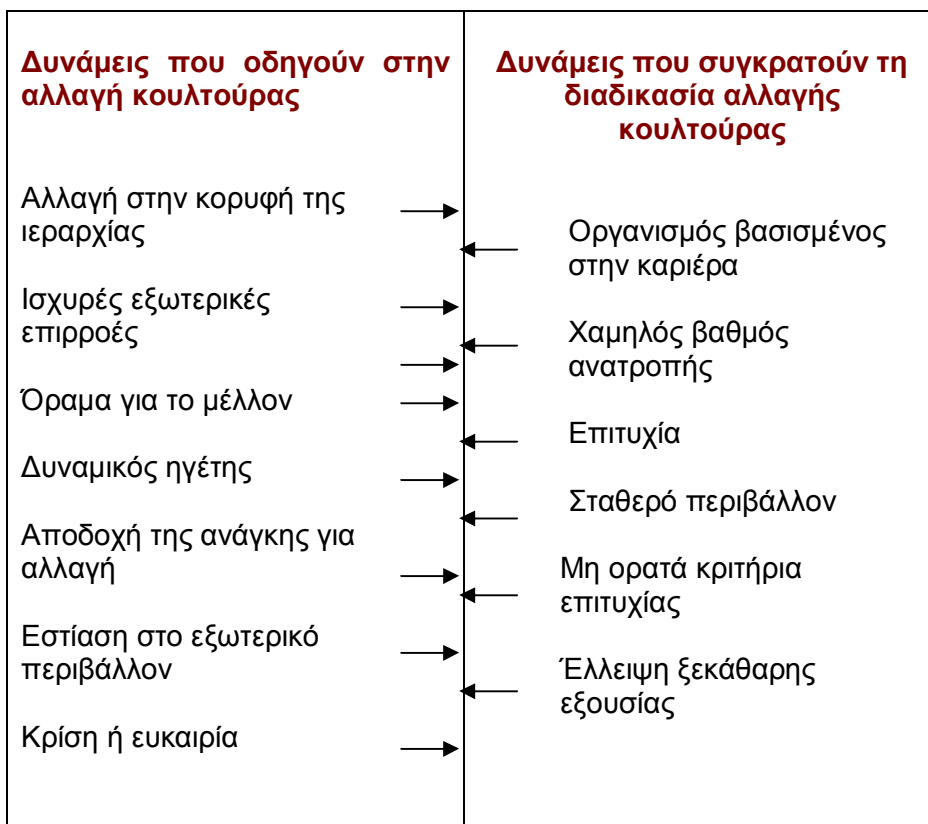
- Η προγραμματισμένη αλλαγή κουλτούρας πρέπει να περιλαμβάνεται στην εταιρική στρατηγική.
- Πρέπει να αποδίδεται επαρκής προσοχή σε κάθε ένα από τα, ίδιας σημαντικότητας, σύνολα ενεργειών.
- Το στάδιο της εφαρμογής είναι πιο αποτελεσματικό όταν οι άμεσα εμπλεκόμενοι σε αυτό αισθάνονται τόσο το πρόβλημα όσο και τη λύση του σαν δικά τους.

β) Μοντέλο του πεδίου δυνάμεων (Force field model) (Williams Allan P. O., etl., 1996)

Το μοντέλο αυτό έχει τις ρίζες του στην εργασία του Kurt Lewin ο οποίος πρωτοπόρησε με την έρευνα για την αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων

και των κοινωνικών συστημάτων. Το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απεικονίσει ένα στόχο αλλαγής, όπως για παράδειγμα ένα μέτρο αλλαγής ή ποιότητας στην εξυπηρέτηση πελατών ή όπως η λειτουργία δύο ομάδων δυνάμεων : αυτών της αλλαγής και εκείνων της συγκράτησης. Αν η αλλαγή είναι ο στόχος μιας επιχείρησης, τότε θα πρέπει να διαταραχθεί η ισορροπία μεταξύ των προαναφερθεισών δυνάμεων ενισχύοντας αυτές που οδηγούν στην αλλαγή και αποδυναμώνοντας τις δυνάμεις συγκράτησης. Με άλλα λόγια, το μοντέλο αυτό ενθαρρύνει την αναγνώριση των διαφόρων δυνάμεων που προσκρούουν στο στόχο της αλλαγής, βοηθάει στη διαπίστωση της ισχύος των παραπάνω δυνάμεων καθώς και στην εξερεύνηση των εναλλακτικών στρατηγικών για τη μορφοποίηση του πεδίου δυνάμεων. Μία χρήσιμη γενίκευση που κάνει το μοντέλο αυτό είναι ότι η προσοχή κατά την προσπάθεια επίτευξης μιας αλλαγής θα πρέπει να δίνεται και στις δυνάμεις αλλαγής αλλά και στις δυνάμεις συγκράτησης. Έτσι για παράδειγμα, η συγκέντρωση του ενδιαφέροντος στις δυνάμεις αλλαγής και η παντελής αδιαφορία για τις δυνάμεις συγκράτησης, είναι πιθανό να προκαλέσει ένταση και πίεση μέσα στο σύστημα με αποτέλεσμα ανεπιθύμητες συνέπειες.

Ο Πίνακας 2.1 παρουσιάζει τη χρήση του μοντέλου του πεδίου δυνάμεων (force field model). Σύμφωνα με πορίσματα σχετικών ερευνών, γίνεται αποδεκτή η αρχική υπόθεση ότι οι δύο ομάδες δυνάμεων θα έχουν σημαντική επίδραση στην προσπάθεια του οργανισμού για αλλαγή της κουλτούρας του. Δηλαδή, αν οι δυνάμεις αλλαγής είναι ισχυρές (π.χ. αν πραγματοποιήθηκε αλλαγή της ανώτερης ηγεσίας, δυναμική επίδραση των μετόχων ή δραστηριοποίηση ανταγωνιστών), οι δυνάμεις αντίδρασης έναντι στην αλλαγή ασθενείς (π.χ. ασταθές περιβάλλον, μη κερδοφόρος οργανισμός), τότε η πιθανότητα να λάβει χώρα μια αλλαγή κουλτούρας είναι πολύ μεγάλη.



Πίνακας 2.1 : «Το μοντέλο του πεδίου δυνάμεων σε σχέση με την προσπάθεια ενός οργανισμού για αλλαγή»

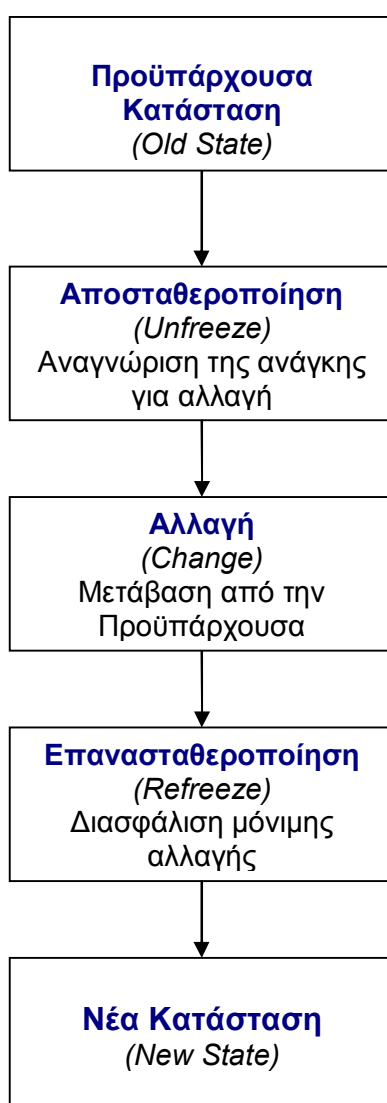
Πηγή : Williams, A. P. O., etl., (1996), p. 10

Ένα δεύτερο χρήσιμο χαρακτηριστικό του μοντέλου του Lewin, αποτελεί η διαδικασία της αλλαγής που πραγματοποιείται σε τρία στάδια όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.4.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η προγραμματισμένη αλλαγή κουλτούρας απαιτεί μια συστηματική διαδικασία μετακίνησης από τη μία κατάσταση στην άλλη. Το μοντέλο του Kurt Lewin προτείνει μια διαδικασία αποτελούμενη από τρία στάδια – αποσταθεροποίηση, αλλαγή και επανασταθεροποίηση.

Αποσταθεροποίηση (Unfreezing), είναι η διαδικασία κατά την οποία τα άτομα αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή (Cotter, P. J., 1996). Εάν τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό ήταν ικανοποιημένα από τις τρέχουσες πρακτικές και διαδικασίες τότε το ενδιαφέρον τους για μια αλλαγή θα ήταν πολύ

περιορισμένο. Ο σημαντικότερος παράγοντας στο στάδιο αυτό είναι να γίνει γνωστή στους εργαζομένους η σπουδαιότητα της αλλαγής και ο τρόπος με τον οποίο κάτι τέτοιο θα επηρεάσει την εργασία τους. Στην πράξη, ίσως είναι σκόπιμο να καλλιεργηθεί στους εργαζομένους, των οποίων η δουλειά θα επηρεαστεί από την αλλαγή, ένα αίσθημα δυσaréσκειας για την υπάρχουσα κατάσταση προκειμένου αυτοί να κινητοποιηθούν προς την αλλαγή.



Σχήμα 2.4: «Μοντέλο αλλαγής κουλτούρας σε τρία στάδια» (The three-stage model of change)

Πηγή: Gordon R. Judith, (1996), p. 472.

Αλλαγή (Change), είναι η μετακίνηση από μια υπάρχουσα κατάσταση σε μια καινούρια. Συγκεκριμένες αλλαγές πραγματοποιούνται μέσω της ανάπτυξης νέων αξιών, στάσεων και/ή συμπεριφορών (Robbins, P. S., 1979).

Επανασταθεροποίηση (Refreezing), είναι το στάδιο στο οποίο σταθεροποιείται η αλλαγή που έχει πραγματοποιηθεί. Στο στάδιο αυτό νέες συμπεριφορές παγιούνται και αναπτύσσεται αντίσταση σε περαιτέρω αλλαγές. Η επανασταθεροποίηση είναι απαραίτητη, διότι χωρίς το στάδιο αυτό θα επανέρχονταν ως κοινή πρακτική οι παλιοί τρόποι που γίνονταν τα πράγματα και θα ξεχνιόντουσαν οι νέες πρακτικές.

2.5 Αντίδραση στην αλλαγή (Gordon, R. J., 1996)

Όπως ακριβώς η αλλαγή μέσα σε έναν οργανισμό αποτελεί γεγονός αναπόφευκτο, το ίδιο αναπόφευκτη είναι και η αντίδραση στην αλλαγή. Παραδόξως οι οργανισμοί προάγουν και ταυτόχρονα αντιστέκονται στην αλλαγή. Εξ' αιτίας του ότι ένας οργανισμός βρίσκεται διαρκώς υπό την επίδραση δυνάμεων αλλαγής, θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα στοιχεία σταθερότητας προκειμένου να αποφεύγει να γίνεται καθρέπτης της αστάθειας του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Επίσης, θα πρέπει να αντιδρά στις εξωτερικές μεταβολές που έχουν αντίκτυπο στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού έτσι ώστε να διατηρεί την επαφή του με την αγορά.

Η άποψη ότι η αντίδραση στην αλλαγή θα πρέπει να αντιμετωπίζεται και να ξεπερνιέται δεν αποτελεί πανάκεια. Η αντίδραση στην αλλαγή δεν είναι απαραίτητο να περιορίζεται στο ελάχιστο, αλλά μπορεί να χρησιμοποιείται και να ελέγχεται προς όφελος του οργανισμού. Με το να αποκαλύπτεται ότι μια προτεινόμενη αλλαγή είναι πιθανό να μην είναι ευεργετική για τον οργανισμό ή ότι μπορεί να υπάρχουν κι άλλες εναλλακτικές, είναι δυνατό, μέσω της αντίδρασης που θα ακολουθήσει, να κινητοποιηθεί ο οργανισμός και να

ερευνήσει και επανεξετάσει την αλλαγή στην οποία προτίθεται να προχωρήσει.

Οργανωσιακές Πηγές	Παραδείγματα
Υπερβολικά αυστηρός καθορισμός συστημάτων και διαδικασιών	Το σύστημα απασχόλησης, το σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών, αντιδρούν στην αλλαγή λόγω του ότι σχεδιάστηκαν ακριβώς έτσι ώστε να παρέχουν σταθερότητα στο σύστημα.
Αλλαγή περιορισμένης κλίμακας (ή αποσπασματική αλλαγή)	Αλλαγή δομής χωρίς να ληφθούν υπόψη άλλα θέματα, π.χ. εργασίες, άνθρωποι.
Ομαδική/συλλογική αδράνεια	Ομαδικές νόρμες που φρενάρουν τις ατομικές προσπάθειες για αλλαγή συμπεριφοράς.
Απειλή για την εξειδίκευση	Τα άτομα αντιδρούν για να προστατεύσουν την αποκλειστικότητά τους σε εργασίες που απαιτούν εξειδίκευση.
Απειλή για τα κέντρα δύναμης	Οποιαδήποτε αναδιανομή της εξουσίας για λήψη αποφάσεων μπορεί να διαταράξει τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ατόμων.
Κατανομή Πόρων	Ομάδες που είναι ικανοποιημένες με την παρούσα κατανομή πόρων είναι πιθανό να αντιδράσουν στην αλλαγή, η οποία πιστεύουν ότι μπορεί να απειλήσει τη μελλοντική κατανομή πόρων.

Πίνακας 2.2 (α) : «Οργανωσιακές πηγές αντίδρασης στην αλλαγή»

Πηγή : Gordon, R. J., (1996), p. 484.

Ατομικές Πηγές	Παραδείγματα
Συνήθεια	Διαφοροποιημένα καθήκοντα. Η εκμάθηση ενός ολοκληρωτικά νέου τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας, την καθιστά δυσκολότερη.
Ασφάλεια	Επειδή τα άτομα αισθάνονται άνεση και ασφάλεια πιστεύοντας ότι ορισμένα πράγματα παραμένουν σταθερά παρ'όλες τις αλλαγές που πραγματοποιούνται γύρω τους, είναι αναμενόμενο να αντιδρούν σε κάθε αλλαγή.
Οικονομικοί Παράγοντες	Η αλλαγή είναι δυνατό να απειλήσει τη σταθερότητα του μισθού και των άλλων προνομίων των εργαζομένων,
Φόβος για το άγνωστο	Η μεταβολή των συνηθισμένων μοντέλων σχέσεων και επαφών με τα άτομα εντός της εταιρείας, μπορεί να προκαλέσει καθυστερήσεις στην εργασία και την πεποίθηση ότι τίποτα δεν μπορεί να προανυατοποιηθεί.
Αδυναμία κατανόησης της αλλαγής	Λόγω έλλειψης προσοχής ή η επιλεκτικής προσοχής, ένα άτομο μπορεί να μην αναγνωρίσει την αλλαγή σε μια διαδικασία ή ένα κανονισμό κι έτσι να μη μεταβάλλει τη συμπεριφορά του.
Κοινωνικοί Παράγοντες	Τα άτομα φοβούνται για την εικόνα τους μέσα στην ομάδα, εξ'αιτίας κάποιας αλλαγής στη συμπεριφορά τους. Έτσι, είτε διώκονται από την ομάδα είτε θεωρούνται απλά «διαφορετικοί».

Πίνακας 2.2 (β) : «Ατομικές πηγές αντίδρασης στην αλλαγή.»

Πηγή : Gordon, R. J., (1996), p. 484.

Η αντίδραση στην αλλαγή μπορεί να προέλθει από τον οργανισμό, από το άτομο ή και από τους δύο. Επειδή, οι οργανισμοί συγκροτούνται από άτομα είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιοριστεί η αρχική πηγή που ευθύνεται για την αντίδραση στην αλλαγή. Οι Πίνακες 2.2 (α) και 2.2 (β) που προηγήθηκαν, παρουσιάζουν συνοπτικά ορισμένες από τις ποικίλες οργανωσιακές και ατομικές πηγές αντίδρασης στην αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών (The Competing Values Framework)

3.1 Εισαγωγή

Το μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την οργάνωση και ερμηνεία ενός ευρέως φάσματος οργανωσιακών φαινομένων. Στο κεφάλαιο αυτό εξηγείται γιατί η ύπαρξη ενός μοντέλου/υποδείγματος είναι τόσο σημαντική και πώς αυτό το μοντέλο αναπτύχθηκε αρχικά μέσω έρευνας της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Επίσης, εξηγούνται οι τέσσερις κύριοι/κυρίαρχοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας που προκύπτουν από το μοντέλο αυτό και τονίζεται η χρησιμότητά του στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Επιπλέον, επειδή η κουλτούρα προσδιορίζει τις κύριες αξίες, υποθέσεις, ερμηνείες και προσεγγίσεις που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό, ίσως να ήταν αναμενόμενο ότι άλλα χαρακτηριστικά των οργανισμών θα αντανάκλασαν τους τέσσερις τύπους κουλτούρας.

Στόχος είναι η αποσαφήνιση και παρουσίαση της όλης επίδρασης της κουλτούρας στην οργανωσιακή ζωή, σε όρους επιδόσεων και θετικών ή μη επιδράσεων, αλλά και το πώς μεταφράζεται και μετουσιώνεται αυτή η επίδραση σε προσδιοριστικό παράγοντα για επιπρόσθετες θετικές αποδόσεις ατόμων, ομάδων, στόχων και δεικτών.

Ταυτόχρονα, επιχειρείται η συνολική διασύνδεση του Μοντέλου των Ανταγωνιστικών Αξιών με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εξηγείται ο τρόπος με τον οποίο το μοντέλο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην κατηγοριοποίηση και διαχείριση των διαφόρων αρχών που διέπουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

3.2 Κουλτούρα και απόδοση (Cobett, M. L. and Rastrick, N K., 2000)

Σχεδόν χωρίς καμία εξαίρεση, η σχετική με τις επιχειρήσεις βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή επίδοση (Lewis, 1998). Τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ενός οργανισμού που είναι απαραίτητα για την επιτυχία του σε συνδυασμό με τη σημαντικότητα της ύπαρξης μιας «ισχυρής κουλτούρας», σχηματίζουν τη βάση της εργασίας των Peters και Waterman (1982) και των Deal και Kennedy (1982). Η επιχειρηματολογία τους στηρίζεται στην παραδοχή ότι εάν η κουλτούρα δεν είχε καμία απολύτως επίδραση στον οργανισμό τότε δεν θα υπήρχε κανένα ενδιαφέρον για τη μελέτη της πέρα από το καθαρά ακαδημαϊκό.

Οι περισσότεροι συγγραφείς στην προσπάθειά τους να εκτιμήσουν την επίδραση που έχει η κουλτούρα στην απόδοση μιας επιχείρησης, αντιμετωπίζουν την κουλτούρα σαν το μοναδικό προσδιοριστικό παράγοντα της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Φυσικά, κάτι τέτοιο δεν ευσταθεί, καθώς η συμπεριφορά των εργαζομένων προσδιορίζεται από πολλούς παράγοντες.

Αν και πολλοί συγγραφείς έχουν αμφισβητήσει την ύπαρξη μιας «ισχυρής κουλτούρας» (Schein, 1989, Saffold, 1988, Schlesinger and Balzer, 1985) και της άμεσης σχέσης μεταξύ κουλτούρας και απόδοσης, νεώτεροι συγγραφείς υποστηρίζουν και χρησιμοποιούν στις έρευνές τους τη σχέση αυτή. Μάλιστα, υποστηρίζουν ότι το «περιεχόμενο» της κουλτούρας, δηλ. οι κοινές αξίες και συμπεριφορές των εργαζομένων, είναι το ίδιο σημαντικό, αν όχι σημαντικότερο, από την «ισχύ» της κουλτούρας. Κάτι τέτοιο οδηγεί στην άποψη ότι όσο καλύτερα συνδυάζεται η κουλτούρα με τις αντικειμενικές συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση τόσο καλύτερη θα είναι η απόδοσή της.

Οι Gretchen, B. J. και Streit, L. D (1991), σε σχετικό άρθρο τους αναφέρουν: «...δεδομένου του ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα πολύπλοκο, συσχετιζόμενο, συνοπτικό και αμφιλεγόμενο σύνολο παραγόντων, είναι

αδύνατο να συμπεριληφθούν όλοι οι σχετικοί παράγοντες κατά την προσπάθεια διάγνωσης και εκτίμησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι, λοιπόν, σημαντικό να χρησιμοποιηθεί ένα μοντέλο ή μια θεωρητική βάση, που να είναι σε θέση να περιοριστεί και να εστιάσει στις κύριες διαστάσεις της κουλτούρας. Το καταλληλότερο μοντέλο θα είναι αυτό που θα βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα, θα απεικονίζει με ακρίβεια την πραγματικότητα, δηλ. θα είναι αξιόπιστο, και θα ολοκληρώνει και οργανώνει τις περισσότερες διαστάσεις της κουλτούρας. Επιπλέον, θα πρέπει να συμφωνεί με γνωστά και κοινά αποδεκτά κριτήρια κατηγοριοποίησης του τρόπου σκέψης των απόμων, των αξιών που μοιράζονται και των υποθέσεων που κάνουν σχετικά με τι κάνει καλό στον οργανισμό. Οι Cameron και Quinn (1999) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών (The Competing Values Framework) ικανοποιεί όλες τις προαναφερθείσες απαιτήσεις.

Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών, όπως οι Brown, F. W. και Dodd, G. N., (1997) αναφέρουν σε άρθρο τους, δεν αποτελεί μια αβάσιμη θεωρία ή προσέγγιση της οργανωσιακή απόδοσης. Δεν υποστηρίζει καμία συγκεκριμένη στρατηγική της οργανωσιακής θεωρίας, αλλά παρέχει ένα συνολικό μοντέλο στο οποίο ποικίλες προσεγγίσεις της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας μπορούν να συνυπάρχουν θετικά. Στην ουσία αναγνωρίζει ότι το κοινό ενδιαφέρον για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα έχει μορφοποιήσει ποικίλες απόψεις και ότι η χρησιμότητα αυτών των θεωριών είναι δυνατό να εντοπιστεί στην κατανόηση των αξιών που κάθε μία υποστηρίζει.

3.3 Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών (The Competing Values Framework)

Σύμφωνα με τους Cameron, S. K. και Quinn, E. R., (1999), το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών χρησιμοποιείται ιδιαίτερα κατά τη διαδικασία διάγνωσης με σκοπό την αποτελεσματική μεταβολή της οργανωσιακής

κουλτούρας. Πρόκειται για ένα μοντέλο που προέκυψε εμπειρικά έπειτα από πολλές έρευνες και το οποίο περιλαμβάνει πολλές από τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, τις οποίες κατά καιρούς πρότειναν διάφοροι συγγραφείς.

Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε, αρχικά, με τη βοήθεια έρευνας που διεξήχθει σε μερικούς από τους κυριότερους δείκτες οργανισμών με πολύ υψηλή απόδοση. Κατά την έρευνα αυτή ο John Cambell και οι συνεργάτες του, (1974), κατέληξαν στο σχηματισμό μιας λίστας τριάντα εννέα δεικτών, που όπως υποστήριζε, αντιπροσώπευαν ένα συνοπτικό σύνολο όλων των πιθανών μέτρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Στη συνέχεια, αυτή η λίστα των τριάντα εννέα δεικτών, μελετήθηκε αναλυτικά από τους Quinn και Rohrbaugh (1983), προκειμένου να διαπιστωθεί αν μπορούν να προκύψουν μοντέλα ή ομάδες δεικτών. Δεδομένου ότι τριάντα εννέα δείκτες είναι πάρα πολλοί για να κατανοηθούν ή να χρησιμεύσουν στις επιχειρήσεις, ήταν εμφανής η ανάγκη να προσδιοριστούν οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Έτσι, οι δείκτες αυτοί υποβλήθηκαν σε στατιστική ανάλυση από την οποία προέκυψαν δύο κύριες διαστάσεις, βάσει των οποίων ταξινομήθηκαν οι δείκτες σε τέσσερις ομάδες. Η πρώτη διάσταση διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που υπογραμμίζουν την ευκαμψία, τη διακριτότητα και το δυναμισμό της επιχείρησης και σε εκείνα που τονίζουν τη σταθερότητα, την τάξη και τον έλεγχο. Με άλλα λόγια, ορισμένοι οργανισμοί θεωρούνται αποτελεσματικοί εάν μεταβάλλονται εύκολα, εάν είναι προσαρμοστικοί και δυναμικοί και άλλοι εάν είναι σταθεροί, προβλέψιμοι και ελεγχόμενοι.

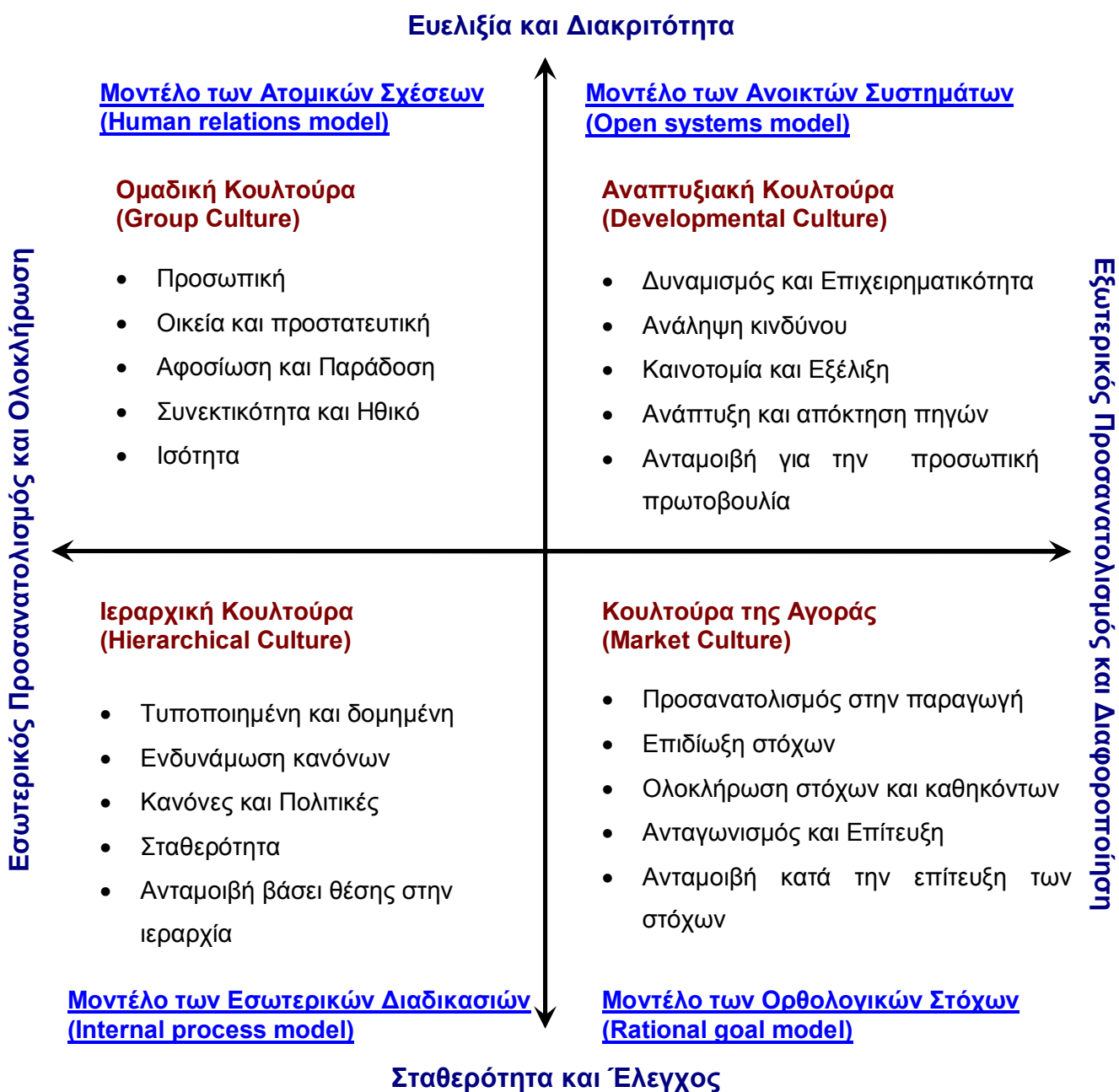
Η δεύτερη διάσταση διαφοροποιεί, κατά τον ίδιο τρόπο, τα κριτήρια αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, που έχουν εσωτερικό προσανατολισμό, τονίζουν την ολοκλήρωση και την ενότητα από εκείνα που έχουν εξωτερικό προσανατολισμό και υπογραμμίζουν τη διαφορετικότητα και τον ανταγωνισμό. Δηλαδή, κάποιοι οργανισμοί θεωρούνται αποτελεσματικοί

όταν διαθέτουν αρμονικά συνδυασμένα εσωτερικά χαρακτηριστικά και κάποιοι άλλοι όταν αλληλεπιδρούν και ανταγωνίζονται με άλλους εκτός των ορίων τους.

Συνδυαζόμενες οι δύο αυτές διαστάσεις/άξονες σχηματίζουν τέσσερα τεταρτημόρια, καθένα από τα οποία αντιπροσωπεύει ένα διακριτό μοντέλο κριτηρίων οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Belasen, T. A., 1997). Το Σχήμα 3.1 παρουσιάζει τις σχέσεις μεταξύ των δύο κύριων διαστάσεων της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας σύμφωνα με το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών. Αυτά τα κριτήρια αποτελεσματικότητας αντιπροσωπεύουν τα σημεία στα οποία τα άτομα δίνουν αξία αναφορικά με την απόδοσή του οργανισμού τους. Προσδιορίζουν, με άλλα λόγια, το σωστό και κατάλληλο για τον οργανισμό και αποτελούν τις κύριες αξίες βάσει των οποίων γίνονται οι κρίσεις για τον οργανισμό.

Αναφορικά με τις τέσσερις αυτές κύριες αξίες, αξίζει να σημειωθεί ότι αντιπροσωπεύουν αντίθετα ή ανταγωνιστικά μεταξύ τους κριτήρια απαραίτητα για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αυτές οι διαμετρικά αντίθετες αξίες καταλαμβάνουν τα άκρα των δύο κάθετων αξόνων επί των οποίων απεικονίζονται. Έτσι, λοιπόν, η ευελιξία βρίσκεται στο άλλο άκρο σε σχέση με σταθερότητα και ο εσωτερικός προσανατολισμός απέναντι από τον εξωτερικό. Ταυτόχρονα, δημιουργούνται και τέσσερα τεταρτημόρια από τα οποία αυτά που βρίσκονται διαγώνια, είναι ανταγωνιστικά και αντίθετα μεταξύ τους (Parker, R. and Bradley, L., 2000).

Με βάση το σχήμα, το επάνω αριστερά τεταρτημόριο περιλαμβάνει αξίες που δίνουν έμφαση σε εσωτερικούς, οργανικούς στόχους. Στην αντιδιαμετρικά αντίθετη γωνία, κάτω δεξιά, παρουσιάζονται αξίες που δίνουν έμφαση σε εξωτερικούς, ελεγχόμενους στόχους. Αντίστοιχα, το επάνω δεξιά τεταρτημόριο περιέχει αξίες που υπογραμμίζουν έναν εξωτερικό και οργανικό προσανατολισμό, ενώ το κάτω αριστερά τεταρτημόριο υπογραμμίζει την ύπαρξη εσωτερικών και ελεγχόμενων αξιών. Αυτές οι ανταγωνιστικές ή αντίθετες, μεταξύ τους, αξίες του κάθε τεταρτημορίου προσδίδουν στο πιο πάνω μοντέλο τον τίτλο του Μοντέλου των Ανταγωνιστικών Αξιών.



Σχήμα 3.1: «Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών της Οργανωσιακής Κουλτούρας»

Πηγή: Parker, R. and Bradley, L. (2000), p. 125-141, Gretchen, B. J. and Streit, L. D., (1991), p. 10, Cameron S. Kim and Quinn E. Robert, (1999), p. 45.

Σε κάθε τεταρτημόριο έχει δοθεί ένα τίτλος, προκειμένου να γίνουν εμφανή τα πιο σημαντικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά που περιέχει. Οι τίτλοι αυτοί δεν επιλέχθηκαν τυχαία. Προέκυψαν ύστερα από μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας η οποία επεξηγεί τον τρόπο με τον οποίο, με την πάροδο του χρόνου, διαφορετικές οργανωσιακές αξίες συσχετίστηκαν με διαφορετικές οργανωσιακές μορφές. Διαπιστώθηκε ότι τα χαρακτηριστικά των τεσσάρων τεταρτημορίων, που προέκυψαν από την προαναφερθείσα ανάλυση, ταιριάζουν απόλυτα με τις κύριες οργανωσιακές μορφές που ανέπτυξε η οργανωσιακή επιστήμη. Συμφωνούν, επίσης, με βασικές θεωρίες του μάνατζμεντ σχετικά με την οργανωσιακή επιτυχία, την οργανωσιακή ποιότητα, τους ρόλους της διοίκησης και τις διοικητικές δεξιότητες.

Οι δύο διαστάσεις του σχήματος και τα τέσσερα τεταρτημόρια που προέκυψαν από αυτές φαίνονται να είναι επαρκή για την επεξήγηση των διαφορετικών προσανατολισμών και αξιών που μπορεί να έχει ένας οργανισμός. Όλα αυτά οδηγούν στη διαπίστωση τεσσάρων τύπων κουλτούρας ή, όπως αναφέρουν άλλοι συγγραφείς, τεσσάρων μοντέλων διοίκησης.

3.4 Οι τέσσερις κύριοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας κατά το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών

3.4.1 Ομαδική Κουλτούρα ή Μοντέλο των Ατομικών Σχέσεων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του τύπου κουλτούρας είναι η ενδυνάμωση του προσωπικού, η δημιουργία ισχυρών και αποτελεσματικών ομάδων εργασίας και η συμμετοχή των εργαζομένων στα οργανωσιακά δρώμενα. Το μοντέλο των ατομικών σχέσεων δίνει έμφαση στην ύπαρξη ευέλικτων λειτουργιών και εσωτερικών διαπροσωπικών σχέσεων (<http://www.oki.hu/article.asp?Code=quality-08-Barath.html>). Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αποτελούν τα απαραίτητα εργαλεία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος, δηλ. τη συνεκτικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό (Parker, R. & Bradley, L.,

2000). Τα στελέχη σε αυτού του τύπου τους οργανισμούς ενθαρρύνουν και καθοδηγούν τους εργαζομένους. Στο ρόλο τους ως καθοδηγητές είναι ευαισθητοποιημένα απέναντι στις ανάγκες των εργαζομένων και τους βοηθούν να σχεδιάσουν την εξέλιξη και την ανάπτυξη της καριέρας τους. Στοχεύουν στο υψηλό ηθικό και τη δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση. Στο ρόλο τους ως διευκολυντές, τα στελέχη, επιδιώκουν τη δημιουργία σχέσεων συνεκτικότητας και ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων, και χρησιμοποιούν ποικίλες μεθόδους για την επίλυση ομαδικών προβλημάτων και για τη διοίκηση των συγκρούσεων (Belasen, T. A., 1997). Η βασική διοικητική φιλοσοφία είναι: η συμμετοχή βοηθάει τη δέσμευση.

3.4.2 Αναπτυξιακή Κουλτούρα ή Μοντέλο των Ανοικτών Συστημάτων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής είναι η προσαρμοστικότητα, η δημιουργικότητα και η ροπή προς την ανάληψη ρίσκων. Μια τέτοια κουλτούρα ταιριάζει σε ιδιαίτερα πρωτοποριακές βιομηχανίες. Η ευελιξία και η προθυμία για δράση είναι τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιεί ο οργανισμός προκειμένου να ικανοποιήσει τους σκοπούς της απόκτησης νέων πηγών, της εξωτερικής υποστήριξης και της επέκτασης. Τα μέλη αυτού του τύπου κουλτούρας έχουν ένα ευρύ φάσμα και απεριόριστη ελευθερία να οργανώσουν την εργασία τους. Φυσικά όλα αυτά με την αβεβαιότητα και την πίεση της ανάληψης ρίσκου και της υπευθυνότητας. Το μοντέλο αυτό αντιπροσωπεύει την άποψη ότι οι οργανισμοί είναι αποτελεσματικοί όταν είναι σε θέση να προβλέψουν τις αλλαγές στο κοινωνικό-οικονομικό –πολιτικό περιβάλλον και να τις αντιμετωπίσουν όταν αυτές προκύψουν (Parker, R. & Bradley, L., 2000). Θεμελιώδης για αυτό το μοντέλο είναι η ανάγκη για επιβίωση σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι δύο ρόλοι που καλείται να παίξει η ηγεσία σε αυτού του τύπου τους οργανισμούς είναι αυτοί του καινοτόμου και του μεσάζοντα. Περιληπτικά, στο ρόλο του ως καινοτόμοι, τα στελέχη οφείλουν να είναι δημιουργικά, να αντιμετωπίζουν με αποτελεσματικότητα κινδύνους και αβεβαιότητες, να προβλέπουν τις απαραίτητες αλλαγές που επιβάλλεται να επέλθουν εντός της επιχείρησης και

να βοηθούν τους εργαζομένους να προσαρμόζονται στις εκάστοτε αλλαγές. Στο ρόλο τους ως μεσάζοντες αντιπροσωπεύουν τις μονάδες εργασίας τους στα άτομα εντός και εκτός του οργανισμού. Δημιουργούν εξωτερικές διασυνδέσεις και επικεντρώνονται στη δικτύωση του οργανισμού τους σε στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες με άλλους οργανισμούς. Η βασική διοικητική φιλοσοφία της αναπτυξιακής κουλτούρας είναι: οι καινοτομίες βοηθούν στην απόκτηση νέων πηγών (Miroshnik, V., 2002).

3.4.3 Ιεραρχική Κουλτούρα ή Μοντέλο των Εσωτερικών Διαδικασιών.

Στα κύρια χαρακτηριστικά της ιεραρχικής κουλτούρας περιλαμβάνονται η προτυποποίηση, η προβλεψιμότητα και τα πολλαπλά επίπεδα διοίκησης. Μια τέτοια κουλτούρα συναντάται συνήθως σε δημόσιες επιχειρήσεις. Τα εργαλεία που υποστηρίζουν την καλή λειτουργία αυτού του τύπου κουλτούρας είναι τα πολύ καλά οργανωμένα συστήματα πληροφοριών και επικοινωνίας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχει ξεκάθαρος καθορισμός καθηκόντων, αυστηροί κανονισμοί και, ταυτόχρονα, προβλεψιμότητα και ασφάλεια για τα μέλη του οργανισμού. Το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών αντιπροσωπεύει έντονα το παραδοσιακό θεωρητικό μοντέλο της γραφειοκρατικής και δημόσιας διοίκησης που βασίζεται σε τυπικούς κανόνες και διαδικασίες ελέγχου (Parker, R. & Bradley, L., 2000). Θεμελιώδης για το μοντέλο αυτό είναι η ανάγκη για σταθερότητα και έλεγχο. Οι δύο ρόλοι που θα παίξει η διοίκηση στην κουλτούρα αυτού του τεταρτημορίου είναι του συντονιστή και του ελεγκτή. Στο ρόλο του συντονιστή, τα στελέχη επιδιώκουν τη διατήρηση της ροής της εργασίας, αναλύουν τις απαιτήσεις κάθε εργασίας και οργανώνουν τις προσπάθειες των εργαζομένων. Ως ελεγκτές, τα στελέχη, ενδιαφέρονται κυρίως για τα δεδομένα, τις λεπτομέρειες, τις αναφορές, τη γραφειοκρατική εργασία, τους κανόνες και τους κανονισμούς. Αναζητούν την πιστοποίηση και την πληροφόρηση (Belasen, T. A., 1997). Η βασική διοικητική φιλοσοφία του μοντέλου αυτού κουλτούρας είναι: ο έλεγχος βοηθάει στην αποτελεσματικότητα.

3.4.4 Κουλτούρα της Αγοράς ή Μοντέλο των Ορθολογικών Στόχων.

Κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας της αγοράς είναι ο εξωτερικός προσανατολισμός και η ανταγωνιστικότητα. Συναντάται συχνά σε οργανισμούς που λειτουργούν σε ασταθή και έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Σκοπός του μοντέλου των ορθολογικών στόχων είναι η υψηλή παραγωγικότητα, ο οικονομικός τρόπος λειτουργίας και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανωτερότητας στην αγορά (Leisen, B., etl., 2002), μέσω των εργαλείων του σχεδιασμού και της στοχοθεσίας (<http://www.oki.hu/article.asp?Code=quality-08-Barath.html>). Στο μοντέλο αυτό, οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται από τους οργανωσιακούς στόχους. Βάσει των πιο πάνω χαρακτηριστικών, ο οργανισμός που υιοθετεί αυτό τον τύπο κουλτούρας είναι αποτελεσματικός όταν ικανοποιεί τους στόχους που έχει θέσει, λαμβάνοντας ως ουσιαστική την ανάγκη για καθοδήγηση. Στο σύστημα αυτό το στέλεχος είναι ο παραγωγός και ο καθοδηγητής. Στο ρόλο του παραγωγού, τα στελέχη, είναι προσανατολισμένα προς την εργασία και την παραγωγή, έχουν υψηλό βαθμό υποκίνησης και δημιουργούν κίνητρα στους εργαζομένους για καλύτερη απόδοση. Σαν καθοδηγητές, οι μάνατζερ, είναι αποφασιστικοί, παρέχουν κατεύθυνση στους εργαζομένους, καθορίζουν τους στόχους και τις προσδοκίες του οργανισμού. Η διοικητική φιλοσοφία που κυριαρχεί είναι: ο ανταγωνισμός υποστηρίζει την παραγωγικότητα.

Αν και οι τέσσερις τύποι κουλτούρας που αναπτύχθηκαν πιο πάνω είναι φαινομενικά ασυμβίβαστοι/αμοιβαία αποκλειόμενοι, εντούτοις έρευνες αποδεικνύουν ότι διαφορετικά μοντέλα κουλτούρας μπορεί να συνυπάρχουν μέσα στον ίδιο οργανισμό. Έτσι, είναι πιθανό ποικίλες κουλτούρες να συνυπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό και ορισμένες από αυτές να είναι περισσότερο ισχυρές από τις άλλες. Οι περισσότερο ισχυρές κουλτούρες θα είναι και αυτές που θα δώσουν το όνομά τους στην κουλτούρα η οποία θα χαρακτηρίζει συνολικά τον οργανισμό. Γενικά, όμως, οι οργανισμοί επιδιώκουν την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των διαφόρων μοντέλων κουλτούρας, προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί και να λειτουργούν ομαλά. Βέβαια, μια υπάρχουσα κουλτούρα, μέσα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων, είναι δυνατό να απαξιωθεί γρήγορα.

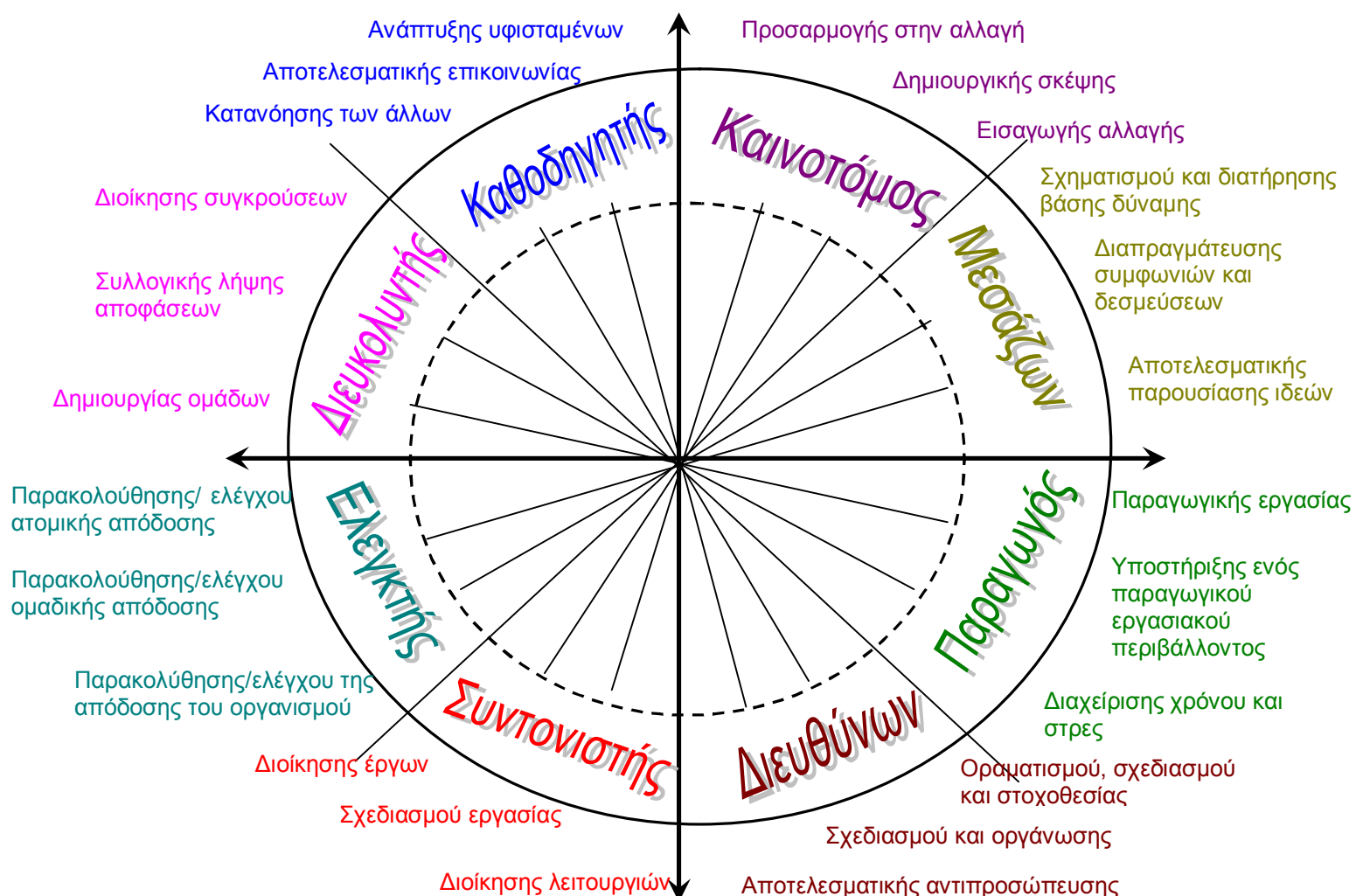
Αποδεικνύεται, με άλλα λόγια, ότι κανένας τύπος κουλτούρας δεν μπορεί να εξασφαλίσει μακροχρόνια αποτελεσματικότητα (Parker, R. and Bradley, L., 2000) για κανένα οργανισμό.

3.5 Η συμβολή του Μοντέλου των Ανταγωνιστικών Αξιών στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης

Οι Quinn E. R. και Cameron S.K., (1999), πραγματοποίησαν ποικίλες έρευνες σε πολλά είδη οργανισμών και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών δίνει χαρακτηριστικά στοιχεία οργανισμών όχι μόνο σε σχέση με συγκεκριμένες αξίες των κουλτουρών τους αλλά και για μορφές οργάνωσης και διοίκησής τους. Λόγω του ότι το μοντέλο διαμορφώθηκε σύμφωνα με πολύ βασικές υποθέσεις του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης των οργανισμών, είναι επόμενο να είναι σε θέση να περιγράψει με ακρίβεια κι άλλες όψεις τους. Έτσι, το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών παρουσιάζει μια συνολική εικόνα των διαφόρων ρόλων που ενσωματώνονται στα πλαίσια της συμπεριφοράς των στελεχών ενός οργανισμού. Για κάθε ρόλο οι Quinn, Faerman, Thompson και McGrath (1996), προσδιόρισαν ένα σύνολο από τρεις ουσιαστικές ικανότητες/δεξιότητες απαραίτητες για την αποτελεσματική εκτέλεση καθηκόντων από τα στελέχη. Αντιπροσωπευτικό είναι το Σχήμα 3.2 που ακολουθεί.

Οι ρόλοι της διοίκησης ενός οργανισμού, όπως αυτοί φαίνονται από το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών, μπορούν να θεωρηθούν ταυτόχρονα ως αμοιβαία αποκλειόμενοι αλλά και ως συμπληρωματικοί μεταξύ τους (Belasen, T. A., 1997). Κάθε ρόλος ξεχωριστά ή σε συνδυασμό με τους υπόλοιπους, είναι απαραίτητο να ισορροπεί μεταξύ του τί απαιτείται κάθε φορά από την επιχείρηση και των απαιτήσεων των άλλων ρόλων.

Διοικητικές Ικανότητες



Σχήμα 3.2 : «Οι ικανότητες και οι ρόλοι της ηγεσίας στο Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών »

Πηγή : Belasen, T. A., (1997), p. 4, Brown, F. W. and Dodd, D. G., (1997), Walo, M., (2001), p. 14, <http://www.oki.hu/article.asp?Code=quality-08-Barath.html>, p. 3.

Για παράδειγμα, παρά το γεγονός ότι κατά την “υπόδυση” του ρόλου του Διευθύνοντα, το στέλεχος θεωρείται ότι είναι προσανατολισμένο προς την εκτέλεση του έργου, εντούτοις είναι σημαντικό να ενσωματώνει στη συμπεριφορά του και κάποιες πλευρές του ρόλου του Διευκολυντή ή του Καθοδηγητή, προκειμένου να επιτυγχάνει αποτελεσματικότητα στη διοίκηση που ασκεί. Αντίστοιχα, ο μάνατζερ που “παίζει” το ρόλο του Καθοδηγητή είναι δεσμευμένος να αναπτύξει τις ηγετικές ικανότητες των εργαζομένων, ώστε αυτοί να ικανοποιήσουν, με τη σειρά τους, τις νέες ανάγκες και τους καινούριους στόχους του οργανισμού. Ταυτόχρονα, όμως, το στέλεχος θα πρέπει να ισορροπήσει τις συμβουλευτικές και καθοδηγητικές του δεξιότητες με την ανάγκη να επιτύχει συνέργεια μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών του οργανισμού. Κατά συνέπεια, εισχωρεί στην περιοχή των ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν το ρόλο του Συντονιστή. Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα, ότι με τη βοήθειά του μοντέλου αυτού τα στελέχη είναι σε θέση να διαπιστώσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και να ενισχύσουν το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους, μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας μάθησης και βελτίωσης του εαυτού τους.

3.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών (Cameron, S. K. and Quinn, E. R., 1999)

Εκτός από τα μέχρι τώρα αναφερθέντα, το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιηθεί στην οργάνωση/κατηγοριοποίηση των διαφόρων χαρακτηριστικών αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας και στην κατανόηση της φύσης τους.

Η σχετική με τη διοίκηση ολικής ποιότητας βιβλιογραφία είναι ιδιαίτερα εκτενής. Ξεκινά με περιγραφές διαφόρων εργαλείων και τεχνικών ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας (π.χ. διαδικασία στατιστικού ελέγχου, διάγραμμα Pareto, διαδικασία ανάπτυξης της ποιότητας) και φθάνει μέχρι φιλοσοφικές συζητήσεις για τη φύση της διοίκησης π.χ. τα δεκατέσσερα σημεία του

Deming). Ύστερα από εκταταμένη έρευνα της βιβλιογραφίας σε θέματα ολικής ποιότητας, ο Cameron (1997), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ένα μεγάλο ποσοστό των προσπαθειών για την εφαρμογή της ολικής ποιότητας αποτυγχάνουν. Δύο φαίνεται να είναι οι κύριοι λόγοι για αυτή την αποτυχία: (1) η εφαρμογή πολύ περιορισμένου αριθμού αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας και (2) η αποτυχία στη διαδικασία ολοκλήρωσης της διοίκησης ολικής ποιότητας με την αλλαγή κουλτούρας. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις συγκεντρώνουν στοιχεία σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών τους, όμως παραμένουν σε αυτό χωρίς καμία άλλη συμπληρωματική ενέργεια. Ακόμα, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν νέους στατιστικούς ελέγχους ή ανασχεδιάζουν διαδικασίες με σκοπό την πρόληψη ελαττωμάτων, όμως πολύ λίγες διαδικασίες τελικά μεταβάλλονται. Το Σχήμα 3.3, που ακολουθεί χρησιμοποιεί το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών για τη απεικόνιση ενός περιεκτικού συνόλου των παραγόντων της διοίκησης ολικής ποιότητας. Με την εφαρμογή όλων αυτών σε ένα πρόγραμμα εφαρμογής της ολικής ποιότητας, οι πιθανότητες για επιτυχία αυξάνονται σημαντικά.

Για παράδειγμα, σε έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν τα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας απαιτείται η εφαρμογή μιας σειράς δραστηριοτήτων που εμπίπτουν στα πλαίσια της ιεραρχικής κουλτούρας. Τέτοιες είναι, η βελτίωση των μετρήσεων, ο έλεγχος των διαδικασιών και η συστηματική επίλυση προβλημάτων. Αυτές οι δραστηριότητες, με τη σειρά τους, περιλαμβάνουν εργαλεία όπως το διάγραμμα Pareto, το διάγραμμα του ψαροκόκαλου και τα διαγράμματα σχέσεων, που είναι γνωστά εργαλεία ποιότητας και ευρέως εφαρμοζόμενα. Ακολούθως, η ποιότητα σε παγκόσμιο επίπεδο απαιτεί την εφαρμογή δραστηριοτήτων της κουλτούρας της αγοράς, όπως τη μέτρηση των προτιμήσεων των πελατών πριν και μετά την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τη δημιουργία συνεργασιών με πελάτες και προμηθευτές και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης με την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και την ανοικτή επικοινωνία. Άρα, πρέπει να περιλαμβάνει δραστηριότητες χαρακτηριστικές της κουλτούρας της αγοράς, όπως την ενδυνάμωση, τη δημιουργία ομάδων, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την ανοικτή επικοινωνία.

**Ευελιξία και
Διακριτότητα**



Σχήμα 3.3: «Το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»

Πηγή: Cameron, S. K. and Quinn, E. R., (1999), p. 45.

Αποτελεί κοινό τόπο η παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατό να αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους καλύτερα από τους εργαζομένους τους. Ακόμα, η διοίκηση ολικής ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει δραστηριότητες της αναπτυξιακής κουλτούρας, όπως την έκπληξη και τον ενθουσιασμό των πελατών, τη δημιουργία νέων προτύπων απόδοσης την πρόβλεψη των αναγκών των πελατών, τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και την εφαρμογή δημιουργικών λύσεων σε προβλήματα πελατών. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι στις περισσότερες αποτυχημένες προσπάθειες εφαρμογής της Διοίκησης

Ολικής Ποιότητας, δεν είχαν χρησιμοποιηθεί τα στοιχεία των τεσσάρων, προαναφερθέντων, τεταρτημορίων. Αυτό δεικνύει ότι είχε γίνει μερική προσπάθεια. Από όλα τα παραπάνω, συνεπάγεται ότι το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών βοηθάει στη διαμόρφωση μιας περιεκτικής προσέγγισης για την ποιότητα, καθώς επισημαίνει τα βασικά στοιχεία των τεσσάρων κύριων οργανωσιακών κουλτουρών που συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Μεθοδολογία

4.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο την εκτίμηση της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού «ΑΒΓ» και τη σύγκρισή της με μια μελλοντική-επιθυμητή κατάσταση κουλτούρας. Η ανάλυση της διαφοράς, η οποία πιθανό να προκύψει μεταξύ των δύο καταστάσεων κουλτούρας που συγκρίνονται, θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των μεταβολών/αλλαγών στη διοίκηση του οργανισμού «ΑΒΓ» που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να εφαρμοστεί η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία από τους μεγαλύτερες ιδιωτικές επιχειρήσεις δημοσίου δικαίου της Ελλάδας. Πρόκειται για έναν οργανισμό που συμμετέχει τα τελευταία χρόνια στο πρόγραμμα ιδιωτικοποίησης του δημοσίου τομέα το οποίο εφαρμόζει το ελληνικό κράτος. Είναι, επομένως, σαφείς οι μεταβολές που σταδιακά επέρχονται στην κουλτούρα του οργανισμού καθώς και οι αντιδράσεις στην αλλαγή που εκφράζονται ποικιλοτρόπως.

4.2. Το δείγμα

Λόγω του ιδιαίτερα μεγάλου μεγέθους του οργανισμού «ΑΒΓ» και του αυξημένου αριθμού εργαζομένων σε αυτόν, το δείγμα βάσει του οποίου πραγματοποιήθηκε η μελέτη και ανάλυση των στοιχείων της επιχείρησης

προήλθε από τη διοικητική Περιφέρεια του νομού Αττικής (ο οργανισμός «ΑΒΓ» είναι διαιρεμένος διοικητικά σε ένδεκα (11) περιφέρειες). Λόγω αντικειμενικών δυσκολιών που σχετίζονται με τη δυνατότητα έρευνας σε όλο το επίπεδο του οργανισμού, η έρευνα περιορίστηκε σε επίπεδο Περιφέρειας και πραγματοποιήθηκε σε δείγμα ευκολίας. Συγκεκριμένα, συμμετείχαν ογδόντα (80) εργαζόμενοι διαφορετικού ιεραρχικού και μορφωτικού επιπέδου που προσφέρουν διοικητικές και τεχνικές υπηρεσίες στην επιχείρηση. Με την επιλογή αυτού του δείγματος επιδιώκεται να παρουσιαστεί η εικόνα τόσο του τύπου κουλτούρας που υπάρχει αυτή τη στιγμή στον οργανισμό όσο και εκείνου που οι εργαζόμενοι, που αποτελούσαν το δείγμα της έρευνας, θα επιθυμούσαν να επικρατεί.

Βέβαια, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον οργανισμό «ΑΒΓ» περιορίστηκε όχι μόνο λόγω του μεγάλου μεγέθους του οργανισμού και της πανελλαδικής διασποράς των εργαζομένων του, παράγοντες που προαναφέρθηκαν, αλλά και εξ' αιτίας της ύπαρξης ορισμένων ακόμα δυσκολιών/ περιορισμών. Τέτοιοι είναι χρονικοί περιορισμοί τόσο από την πλευρά του ερευνητή όσο και από την πλευρά των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Επιπλέον, περιορισμοί οικονομικής φύσεως που δεν επέτρεψαν τη συλλογή στοιχείων από όλη την Ελλάδα και φυσικά περιορισμοί λόγω έλλειψης πρότερης εμπειρίας από την πλευρά του ερευνητή.

4.3 Διαδικασία

Για τη συλλογή των απαραίτητων για την έρευνα στοιχείων μοιράστηκαν ερωτηματολόγια, ένα σε κάθε εργαζόμενο, και στη συνέχεια συλλέχθηκαν μέσω της υπηρεσιακής αλληλογραφίας που υπάρχει εντός του οργανισμού «ΑΒΓ». Συνολικά δόθηκαν εκατόν τριάντα (130) ερωτηματολόγια, της μορφής που φαίνεται στο Παράρτημα, και επιστράφηκαν συμπληρωμένα ογδόντα (80). Δηλαδή, το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 61,5%.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα προήλθε από προσαρμογή εκείνου που χρησιμοποίησαν οι Cameron, S. K. και Quinn, E. R., (2000), σε ανάλογη έρευνά τους. Η δομή του ερωτηματολογίου ακολουθεί την εξής συλλογιστική. Κάθε ένα από τα έξι βασικά ερωτήματα που αποτελούν, σύμφωνα με τους Cameron και Quinn, βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία ενός οργανισμού (1. *Κύρια Χαρακτηριστικά*, 2. *Ηγεσία-Διοίκηση*, 3. *Εργαζόμενοι*, 4. *Στρατηγική*, 5. *Στυλ διοίκησης*, 6. *Κριτήρια Επιτυχίας*) χωρίζονται περαιτέρω σε τέσσερις περιγραφές. Κάθε μία από τις περιγραφές αυτές αντιστοιχεί σε ένα από τα τέσσερα είδη οργανωσιακής κουλτούρας (Ομαδική κουλτούρα, Αναπτυξιακή κουλτούρα, Ιεραρχική κουλτούρα, Κουλτούρα της Αγοράς).

Δεξιά από τις είκοσι έξι (26) αυτές περιγραφές (τέσσερις για κάθε ερώτημα) βρίσκονται δύο στήλες. Η πρώτη αφορά την επικρατούσα/παρούσα κουλτούρα του οργανισμού «ΑΒΓ» και η δεύτερη την επιθυμητή/μελλοντική κουλτούρα. Για κάθε ένα από τα έξι ερωτήματα οι εργαζόμενοι έπρεπε να μοιράσουν εκατό (100) βαθμούς μεταξύ των τεσσάρων περιγραφών βάσει του πόσο κάθε περιγραφή ταιριάζει με ό,τι συμβαίνει (για τη στήλη που αφορά την Επικρατούσα Κουλτούρα) ή με ό,τι θα προτιμούσαν να επικρατεί (για τη στήλη που αφορά την Επιθυμητή Κουλτούρα) στον οργανισμό «ΑΒΓ».

Προκειμένου να προσδιοριστεί ο τύπος κουλτούρας που υπερισχύει σήμερα στον οργανισμό «ΑΒΓ» αθροίστηκαν ξεχωριστά όλες οι βαθμολογίες που δόθηκαν από του εργαζόμενους για την περιγραφή Α, την περιγραφή Β, την περιγραφή Γ και την περιγραφή Δ και των έξι ερωτημάτων. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια του SPSS και της Περιγραφικής Στατιστικής, υπολογίστηκε ο μέσος όρος βαθμολογίας για τις τέσσερις περιγραφές επικρατούσας κουλτούρας. Ανάλογα υπολογίστηκε και ο τύπος επιθυμητής κουλτούρας που υπερισχύει με βάση τις προτιμήσεις των εργαζομένων.

Πρέπει να σημειωθεί πως τα ερωτηματολόγια αυτά συνοδεύονταν από επιστολή, όπου αναφέρονταν η ταυτότητα του ερευνητή και ο σκοπός της έρευνας, καθώς και σαφείς οδηγίες του τρόπου συμπλήρωσής του. Πρόκειται για ανώνυμο και εύκολο στην κατανόησή του ερωτηματολόγιο και μοιράστηκε

στο προσωπικό έπειτα από μελέτη και έγκριση από την πλευρά των προϊσταμένων των διαμερισμάτων, συγκροτημάτων και ανώτερων διοικητικών υπηρεσιών που συμμετείχαν στην έρευνα.

4.4 Ανάλυση των Στοιχείων της Έρευνας

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

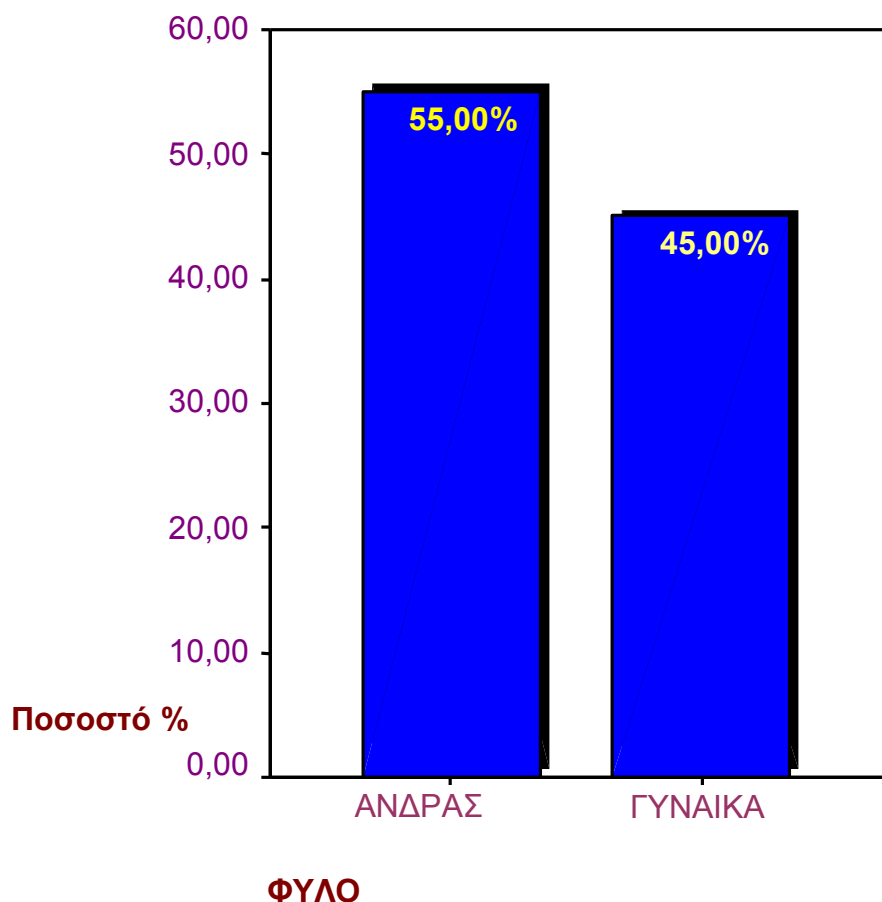
5.1 Εισαγωγή

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

Παρατίθενται διαγράμματα και πίνακες, διαφόρων μορφών που ακολουθούνται από σχόλια και συμπεράσματα. Η ανάλυση των στοιχείων ξεκινά από τη γραφική παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και συνεχίζεται με την παράθεση πινάκων οι οποίοι εμφανίζουν τις μέσες, τις ελάχιστες και τις μέγιστες τιμές των βαθμών που έδωσαν οι ερωτώμενοι στους τέσσερις τύπους επικρατούσας και επιθυμητής κουλτούρας. Η μελέτη ολοκληρώνεται με τη συνοπτική καταγραφή των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την εμπειρική αυτή μελέτη.

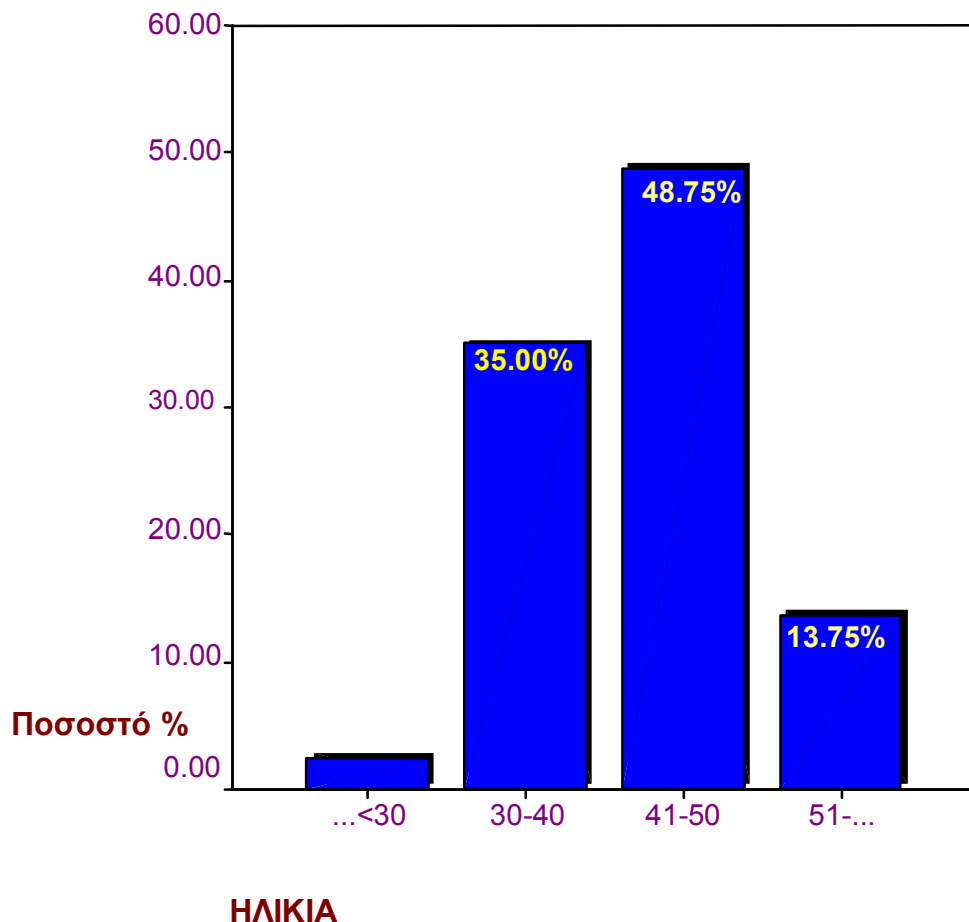
5.2 Δημογραφικά Στοιχεία Συμμετεχόντων

Διάγραμμα 5.1: «Φύλο»



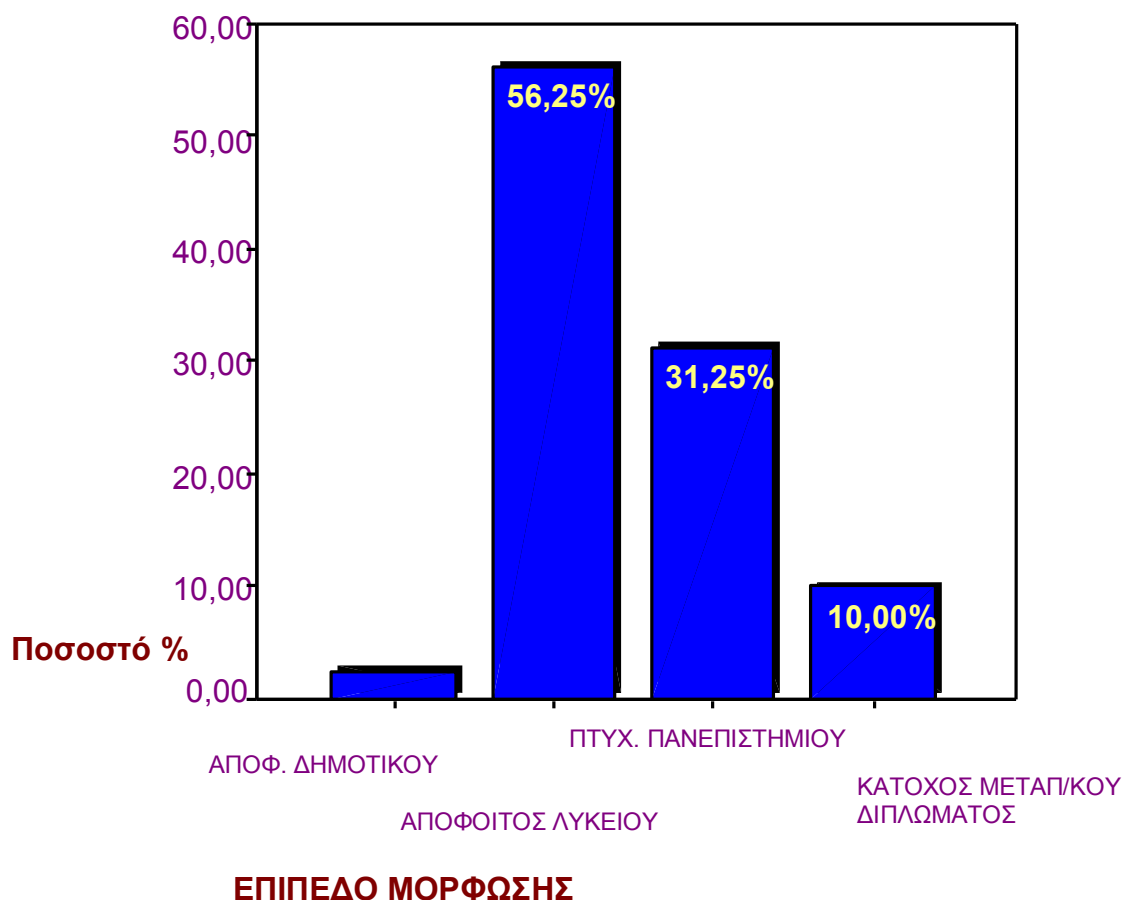
Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στο πιο πάνω Διαγράμμα (5.1), το προσωπικό του οργανισμού «ΑΒΓ» το οποίο συμμετείχε στην έρευνα, αποτελείται κατά 55% από Άνδρες και κατά 45% από Γυναίκες εργαζομένους.

Διάγραμμα 5.2: «Ηλικία»



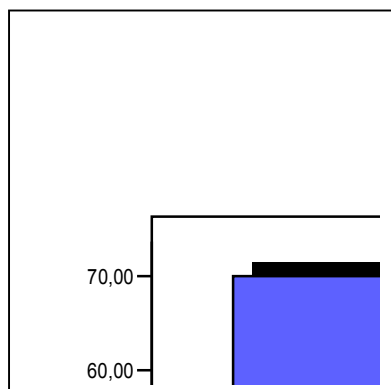
Ηλικιακά, με βάση τα όσα απεικονίζονται στο Διάγραμμα 5.2, φαίνεται πως το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος βρίσκεται μεταξύ διαστήματος των 30-50 ετών (συγκεκριμένα: 25% του δείγματος έχει ηλικία μικρότερη των 30 ετών, 35% έχει ηλικία μεταξύ 30-40 ετών, 48% έχει ηλικία μεταξύ 41-50 ετών και 13,8% έχει ηλικία μεγαλύτερη των 51 ετών).

Διάγραμμα 5.3: «Επίπεδο Μόρφωσης»



Όσον αφορά το Επίπεδο Μόρφωσης των εργαζομένων του δείγματος, προκύπτει ότι η πλειοψηφία τους είναι απόφοιτοι Λυκείου με ποσοστό 56,3%, 31,3% του δείγματος είναι Πτυχιούχοι Πανεπιστημίου και μόνο το 10% κατέχει Μεταπτυχιακό τίτλο (Διάγραμμα 5.3).

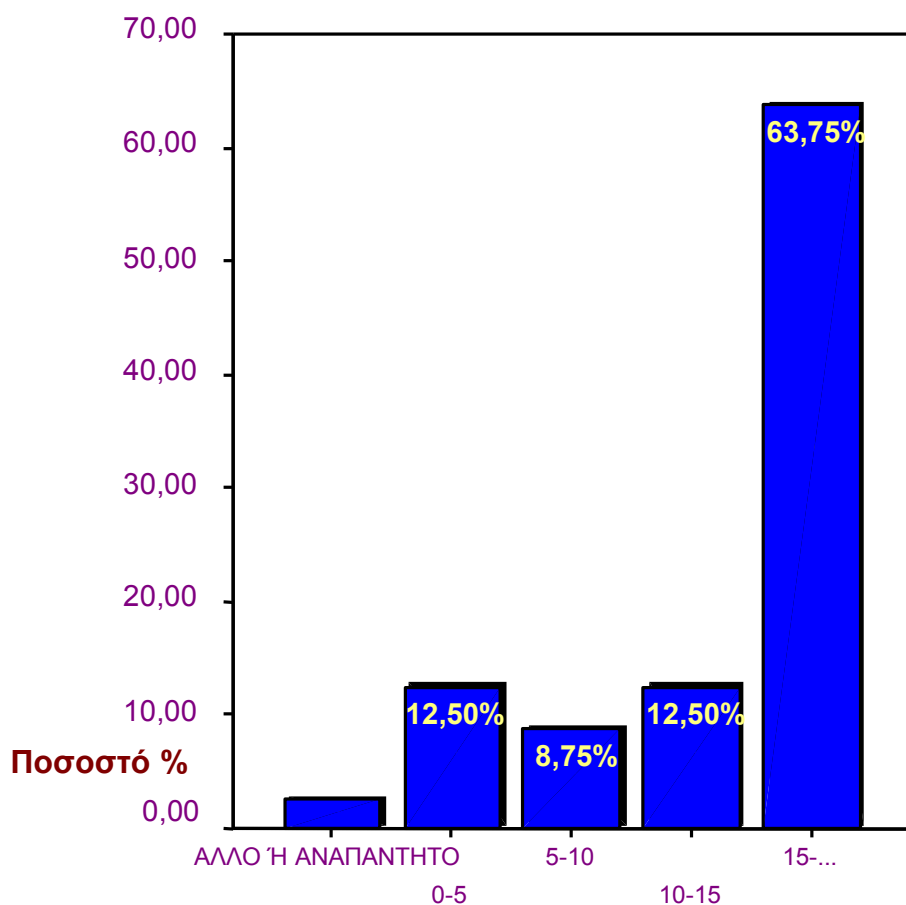
Διάγραμμα 5.4: «Θέση στην Ιεραρχία»



Σε σχέση με τη Θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι του δείγματος στην Ιεραρχία του οργανισμού «ΑΒΓ», προκύπτει ότι το 70% είναι κατώτεροι υπάλληλοι, 25% είναι προϊστάμενοι

τμημάτων και το μόλις το 3,8% του δείγματος κατέχει θέση υποδιευθυντή. Χαρακτηριστικό είναι το Διάγραμμα 5.4. Βάσει των στοιχείων αυτών θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ο οργανισμός «ΑΒΓ» χαρακτηρίζεται από μια σχεδόν κάθετη ιεραρχική δομή με τη μεγαλύτερη μάζα των εργαζομένων να ανήκει στις κατώτατες ιεραρχικές βαθμίδες.

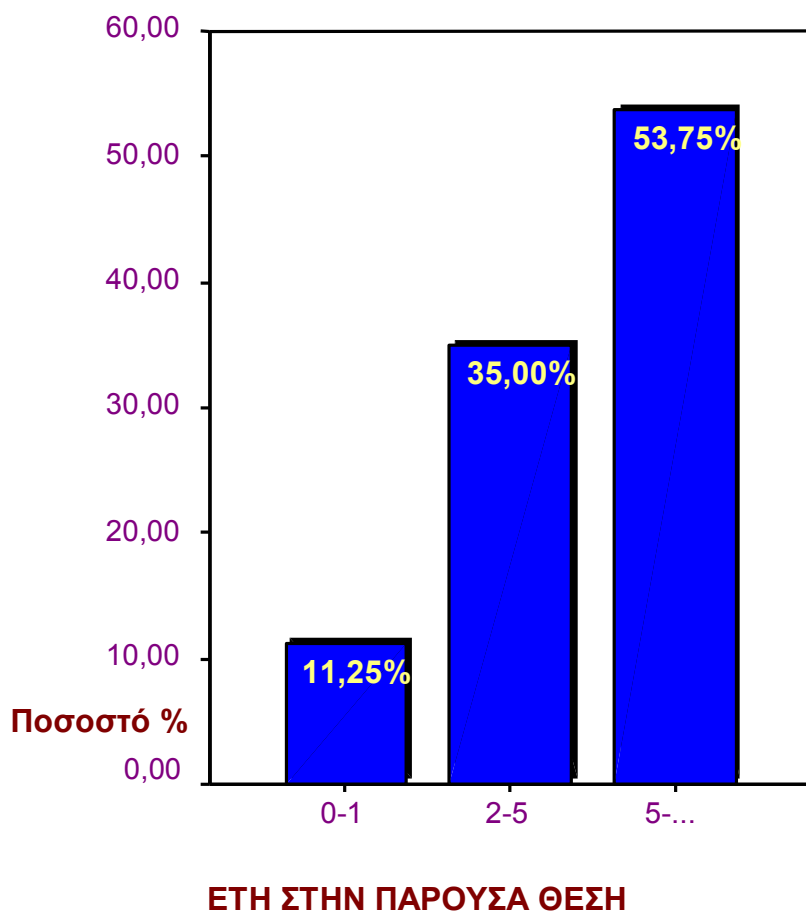
Διάγραμμα 5.5: «Έτη Προϋπηρεσίας»



ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

Αναφορικά με τα Έτη Προϋπηρεσίας των εργαζομένων του δείγματος, είναι έντονη η συγκέντρωση των απαντήσεων στο διάστημα πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας με ποσοστό 63,8%. Ακόμα, το ίδιο ποσοστό απαντήσεων (ποσοστό 12,5%) συγκεντρώνουν και τα διαστήματα 0-5 και 10-15 έτη προϋπηρεσίας (Διάγραμμα 5.5). Είναι, επομένως, προφανές το γεγονός ότι ο οργανισμός «ΑΒΓ» απασχολεί προσωπικό μεγάλης ηλικίας, σχετικά με άλλες ανταγωνιστικές του επιχειρήσεις, πράγμα που θα μπορούσε να αποδοθεί στις μαζικές προσλήψεις προσωπικού που πραγματοποιούνταν τα προηγούμενα χρόνια και της αναστολής τέτοιων ενεργειών κατά τα τελευταία χρόνια.

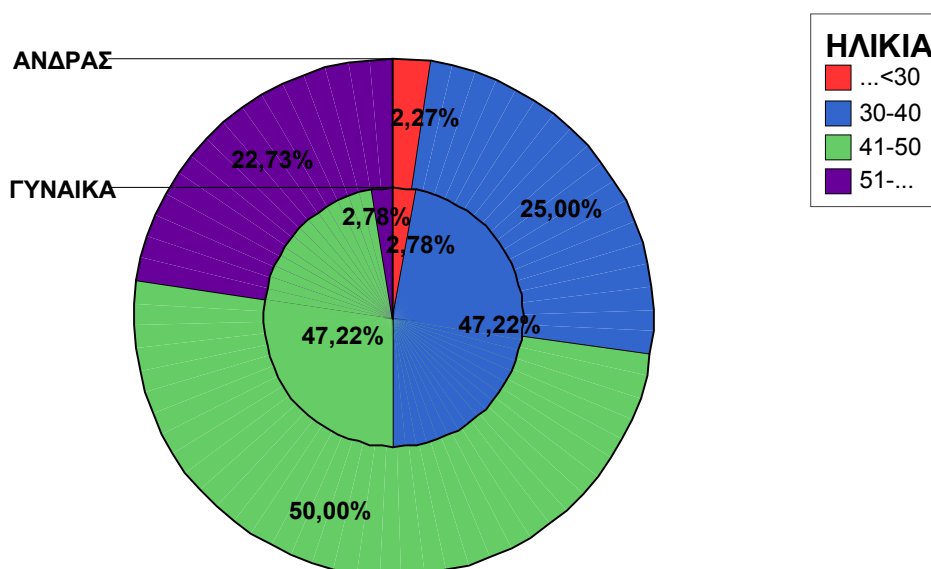
Διάγραμμα 5.6: «Έτη στην παρούσα θέση»



Σε ό,τι αφορά τα έτη που βρίσκονται οι εργαζόμενοι του δείγματος στην παρούσα θέση εργασίας, προκύπτει, σύμφωνα με τα στοιχεία του Διαγράμματος 5.6, ότι το 53,8% του δείγματος απασχολείται στην ίδια θέση εργασίας πάνω από 5 έτη, το 35% 2-5 έτη και το 11,3% έως 1 έτος. Το γεγονός αυτό μπορεί να έχει διπλή ερμηνεία. Από τη μία πλευρά οι εργαζόμενοι που κατέχουν μια θέση εργασίας για πολλά έτη αποκτούν μεγάλη εμπειρία και αναπτύσσουν σε μεγάλο βαθμό τις ικανότητες που απαιτούνται για την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Από την άλλη, όμως, η στασιμότητα αυτή μπορεί να επιφέρει ανία στον εργαζόμενο, μηχανική εκτέλεση των καθηκόντων του και έλλειψη σφαιρικής γνώσης ενός συνόλου εργασιών που εμπíπτουν στα τυπικά του προσόντα και ικανότητες.

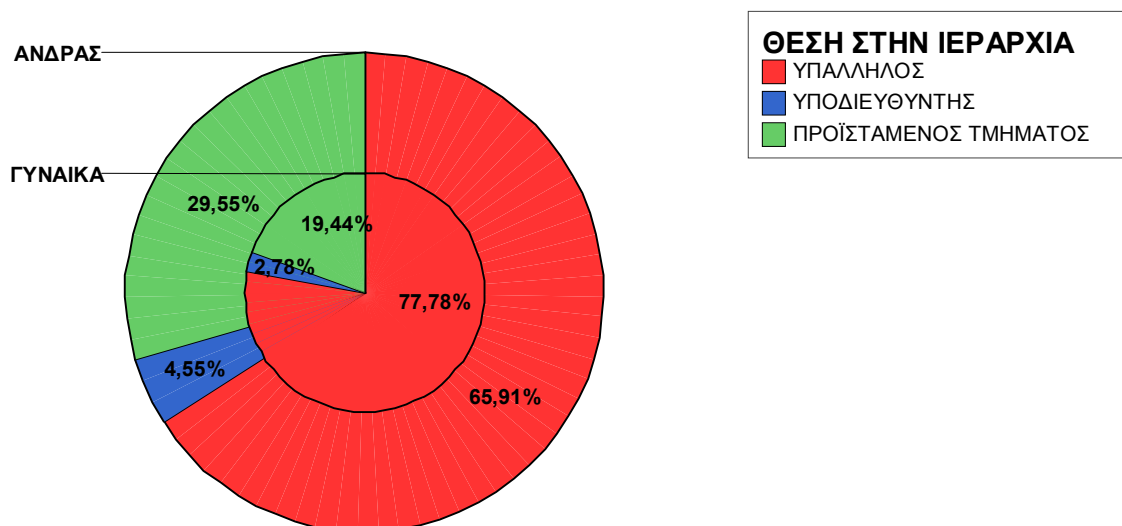
Συνδυάζοντας ανά δύο τα έξι ερωτήματα που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων του δείγματος, προκύπτουν τα ακόλουθα διαγράμματα με τη μορφή πίτας (5.7-5.12).

Διάγραμμα 5.7: «Συσχέτιση Γένους και Ηλικίας»



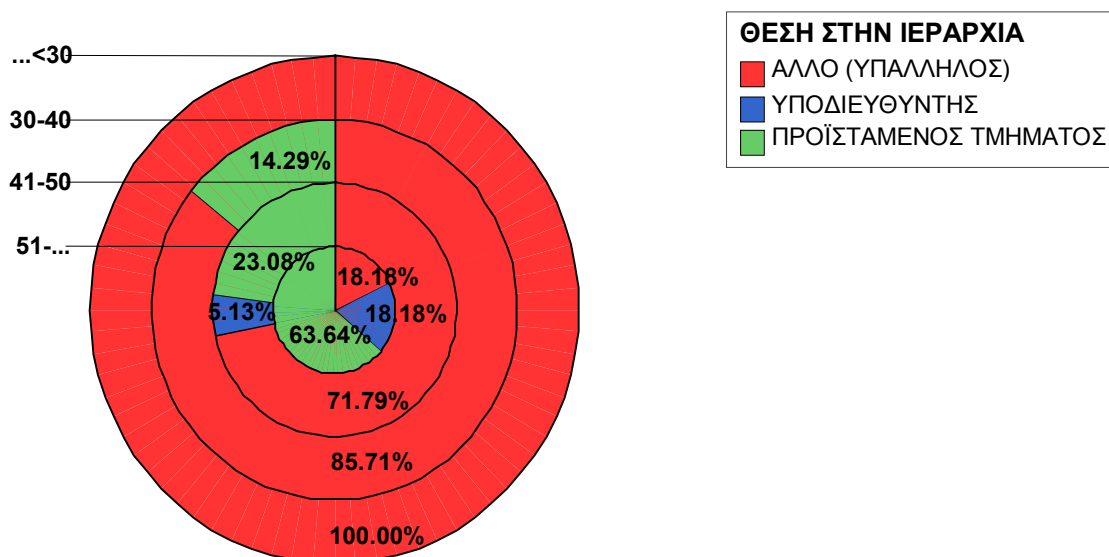
Ο αριθμός των γυναικών οι οποίες ηλικιακά εμπίπτουν στο διάστημα από 30-40 ετών είναι διπλάσιος από τον αντίστοιχο των ανδρών. Στις ηλικίες άνω των 51 ετών, οι άνδρες εργαζόμενοι είναι δέκα φορές περισσότεροι από τις γυναίκες συναδέλφους τους, πράγμα που μπορεί να αποδοθεί στο ελληνικό ασφαλιστικό σύστημα. Στα ηλικιακά διαστήματα ...<30 και 41-50, σχετική αναλογία μεταξύ Ανδρών και Γυναικών εργαζομένων.

Διάγραμμα 5.8: «Συσχέτιση Γένους και Θέσης στην Ιεραρχία»



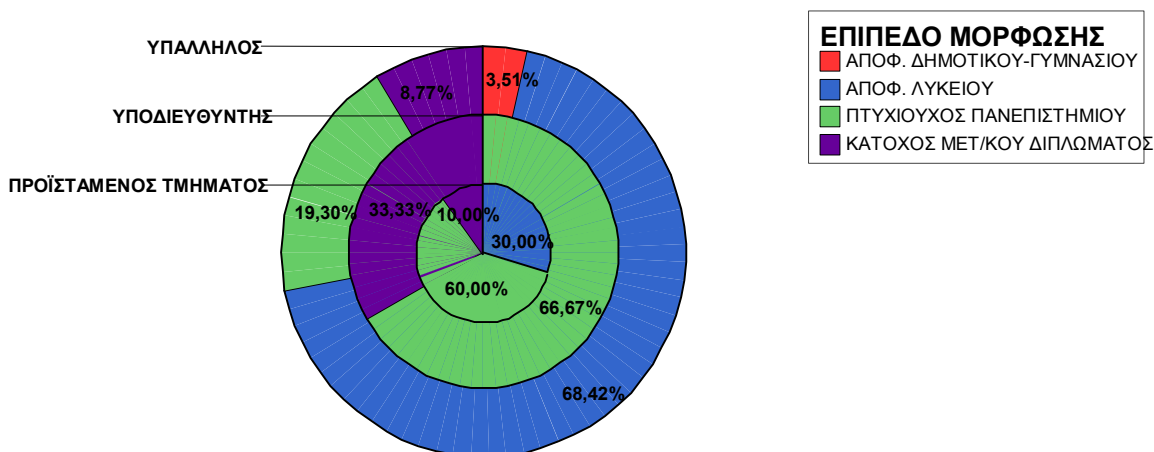
Σε σχέση με τα όσα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5.8, παρατηρείται ότι οι Άνδρες εργαζόμενοι καταλαμβάνουν κατά πλειοψηφία τις θέσεις ευθύνης του Οργανισμού. Συγκεκριμένα, οι Άνδρες Υποδιευθυντές είναι διπλάσιοι από τις Γυναίκες (4,55% Άνδρες, 2,78% Γυναίκες). Επιπλέον, και τις θέσεις των Τμηματάρχων καταλαμβάνουν 10% περισσότεροι Άνδρες εργαζόμενοι κάτι που δικαιολογείται και από το ότι οι Άνδρες ερωτώμενοι του δείγματος είναι κατά 10% περισσότεροι από τις Γυναίκες.

Διάγραμμα 5.9: «Συσχέτιση Ηλικίας και Θέσης στην Ιεραρχία»



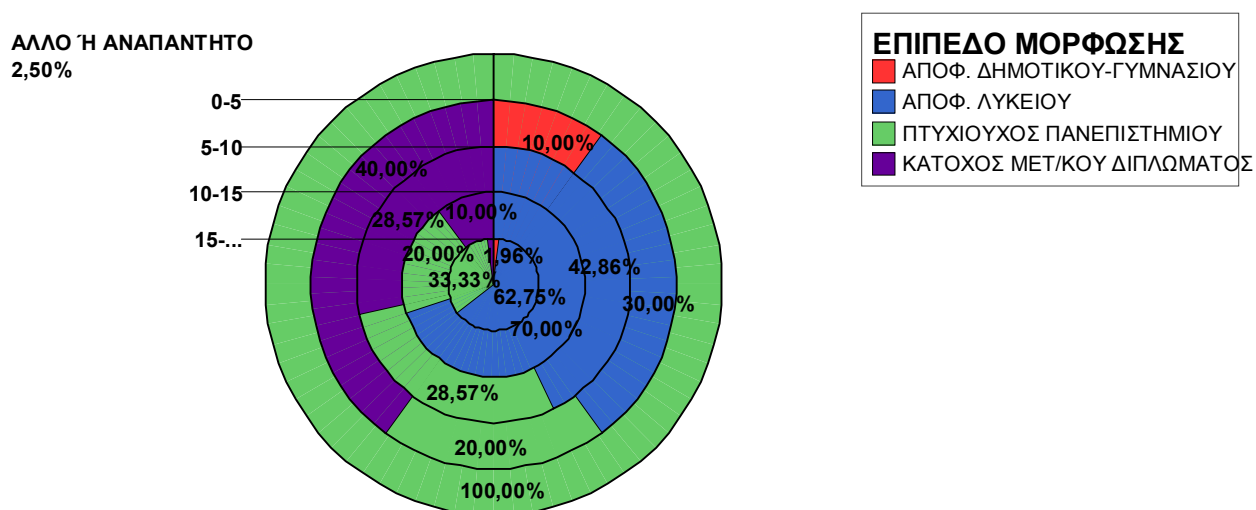
Αναφορικά με την εξέλιξη του προσωπικού του οργανισμού «ΑΒΓ», διαπιστώνεται ότι καθώς αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων αυξάνεται κατά τρόπο αναλογικό και ο αριθμός των εργαζομένων που κατέχει θέσεις ευθύνης. Κάτι τέτοιο είναι λογικό, αφού με την πάροδο των ετών οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία και σφαιρική γνώση του αντικειμένου της εργασίας τους και είναι σε θέση να προϊστανται του λοιπού προσωπικού. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ο αριθμός των Τμηματάρχων και των Υποδιευθυντών ηλικίας άνω των 51 ετών είναι κατά τρεις φορές μεγαλύτερος από το αμέσως προηγούμενο ηλικιακό διάστημα 40-50 ετών.

Διάγραμμα 5.10: «Συσχέτιση Θέσης στην Ιεραρχία και Επιπέδου Μόρφωσης»



Κάτι αντίστοιχο με την Ηλικία και τη Θέση στην Ιεραρχία συμβαίνει και κατά τη συσχέτιση της Ηλικίας με το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι που κατέχουν ανώτερες θέσεις στην ιεραρχία έχουν και υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης.

Διάγραμμα 5.11: «Συσχέτιση Ετών Προϋπηρεσίας και Επιπέδου Μόρφωσης»



Το Διάγραμμα 5.11 παρουσιάζει τη συσχέτιση των ετών προϋπηρεσίας του προσωπικού και του μορφωτικού του επιπέδου. Φαίνεται, λοιπόν, πως το προσωπικό που έχει 0-5 έτη προϋπηρεσίας, το νεώτερο, δηλαδή, προσωπικό κατέχει κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο (40%). Το ποσοστό αυτό μειώνεται καθώς τα έτη προϋπηρεσίας αυξάνονται, ενώ αντίθετα ο αριθμός των πτυχιούχων πανεπιστημίου και των αποφοίτων λυκείου αυξάνεται. Υπάρχει, με άλλα λόγια, μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών (Έτη Προϋπηρεσίας – Επίπεδο Μόρφωσης) που είναι δυνατό να δικαιολογηθεί από τις μεγαλύτερες απαιτήσεις σε τυπικά προσόντα που ζητούν σήμερα οι επιχειρήσεις και από τη μεγάλη προσφορά καταρτισμένου εργατικού.

5.3 Επικρατούσα Κουλτούρα

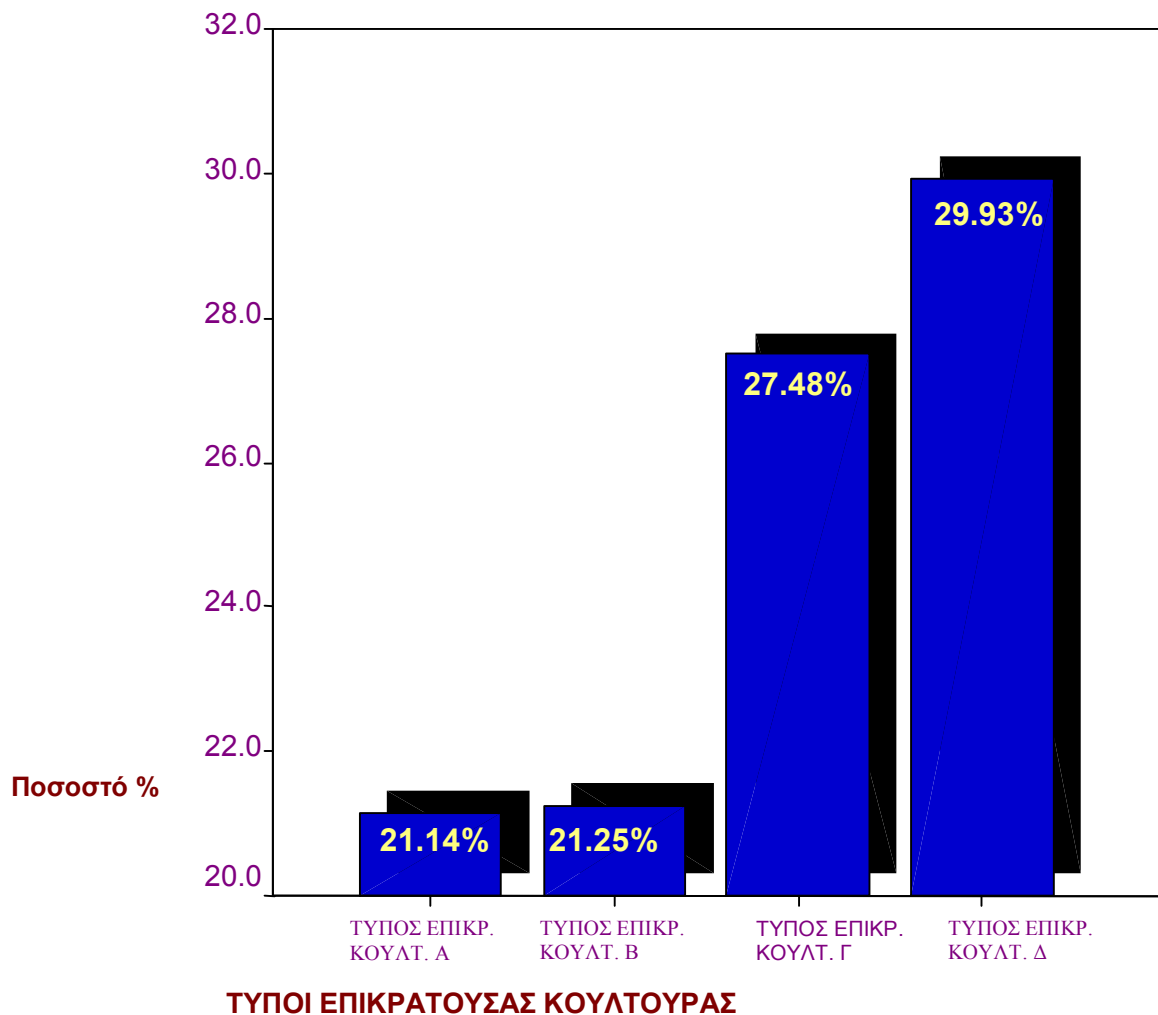
Πίνακας 5.1: «Μέσοι Όροι Επικρατούσας Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

	N	Εύρος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος
ΤΥΠΟΣ Α	80	43,33	1,67	45,00	21,1417
ΤΥΠΟΣ Β	80	32,5	8,3	40,8	21,250
ΤΥΠΟΣ Γ	80	26,67	15,00	41,67	27,4875
ΤΥΠΟΣ Δ	80	38,33	12,50	50,83	29,9396
Valid N (listwise)	80				

Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 5.1 προκύπτει ότι ο τύπος κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό «ΑΒΓ» είναι ο τύπος Δ (Ιεραρχική Κουλτούρα). Αυτό σημαίνει ότι, το προσωπικό που έλαβε μέρος στην έρευνα πιστεύει ότι εργάζεται σε μια καλά οργανωμένη επιχείρηση όπου η διοίκηση συντονίζει, ελέγχει και οργανώνει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων της, ακολουθεί τυπικές διαδικασίες διοίκησης του προσωπικού και δίνει έμφαση στη σταθερότητα και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, δίνεται η εικόνα ενός οργανισμού του οποίου η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη των στόχων της με απώτερο σκοπό την παροχή αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Παρατηρώντας το εύρος των τιμών, που αντιστοιχούν στα ποσοστά που δόθηκαν από τους εργαζόμενους, διαπιστώνεται ότι οι απόψεις δεν απέχουν δραματικά, όπως συμβαίνει για παράδειγμα στην περίπτωση του τύπου κουλτούρας Α (Ομαδική Κουλτούρα), ούτε, όμως, έχουν και το μικρότερο εύρος, όπως στην περίπτωση του τύπου κουλτούρας Γ (Κουλτούρα της Αγοράς). Χαρακτηριστικό είναι ότι το μικρότερο ποσοστό συνάφειας με την υπάρχουσα κουλτούρα του οργανισμού «ΑΒΓ» δόθηκε για τον τύπο κουλτούρας Α (1,67%), ενώ το υψηλότερο για τον τύπο κουλτούρας Δ (50,83%). Αναφορικά με τη διασπορά των απαντήσεων, η μεγαλύτερη παρατηρείται στην περίπτωση του τύπου κουλτούρας Α (9,45) και η μικρότερη στον τύπο κουλτούρας Γ (5,87). Παραστατικό είναι και το σχετικό Διάγραμμα 5.12 που ακολουθεί.

Διάγραμμα 5.12: «Μέσοι Όροι Τύπων Επικρατούσας κουλτούρας»



Για την σε μεγαλύτερο βάθος ανάλυση των στοιχείων της έρευνας, χρήσιμη κρίνεται η συσχέτιση των μέσων όρων κάθε τύπου επικρατούσας κουλτούρας με κάθε ένα από τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε. Για το λόγο αυτό, παρατίθενται πιο κάτω οι Πίνακες 5.2 έως και 5.7, καθώς και τα αντίστοιχα αυτών Διαγράμματα 1 έως και 6 στο Παράρτημα Β.

Πίνακας 5.2: «Συσχέτιση Γένους και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

			Μέσος Όρος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΓΕΝΟΣ	ΑΝΔΡΑΣ	21,36	5,00	45,00
		ΓΥΝΑΙΚΑ	20,87	1,67	36,67
ΤΥΠΟΣ Β	ΓΕΝΟΣ	ΑΝΔΡΑΣ	21,4	8,3	40,8
		ΓΥΝΑΙΚΑ	21,1	10,0	31,7
ΤΥΠΟΣ Γ	ΓΕΝΟΣ	ΑΝΔΡΑΣ	27,03	15,00	41,67
		ΓΥΝΑΙΚΑ	28,05	18,33	36,67
ΤΥΠΟΣ Δ	ΓΕΝΟΣ	ΑΝΔΡΑΣ	29,98	15,83	50,83
		ΓΥΝΑΙΚΑ	29,89	12,50	45,00

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 5.2, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες ερωτώμενοι έχουν δώσει συνολικά την υψηλότερη βαθμολογία στον τύπο κουλτούρας Δ (Ιεραρχική Κουλτούρα) και τη χαμηλότερη στον τύπο κουλτούρας Α (Ομαδική Κουλτούρα). Αυτό που είναι κοινό στις προτιμήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών ερωτώμενων είναι η σειρά με την οποία κατατάσσουν τους τέσσερις τύπους κουλτούρας όσον αφορά στο βαθμό που αυτοί αντιπροσωπεύουν/περιγράφουν την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση όπου εργάζονται. Με άλλα λόγια, πιστεύουν πως ο τύπος κουλτούρας Α απέχει περισσότερο από ό,τι συμβαίνει στην επιχείρησή τους και ο τύπος κουλτούρας Δ λιγότερο. Οι τύποι κουλτούρας Β και Γ κατέχουν την τρίτη και δεύτερη θέση, αντίστοιχα. Όλα αυτά είναι πιο εύκολο να διαπιστωθούν το Διάγραμμα 1 (βλ. Παράρτημα Β).

Πίνακας 5.3: «Συσχέτιση Ηλικίας και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

		Μέσος Όρος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΗΛΙΚΙΑ ...<30	27,50	27,50	27,50
	30-40	19,82	5,00	36,67
	41-50	21,53	1,67	45,00
	51-...	21,97	11,67	31,67
ΤΥΠΟΣ Β	ΗΛΙΚΙΑ ...<30	10,8	10,8	10,8
	30-40	20,5	8,3	31,7
	41-50	22,1	9,2	40,8
	51-...	22,0	13,3	36,7
ΤΥΠΟΣ Γ	ΗΛΙΚΙΑ ...<30	29,17	29,17	29,17
	30-40	29,88	20,00	41,67
	41-50	26,18	15,00	38,33
	51-...	25,74	18,33	33,33
ΤΥΠΟΣ Δ	ΗΛΙΚΙΑ ...<30	32,50	32,50	32,50
	30-40	29,32	16,67	45,00
	41-50	30,15	12,50	50,83
	51-...	30,32	16,67	37,50

Αναφορικά με το διαχωρισμό του δείγματος σε διαστήματα ηλικιών, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι του δείγματος που η ηλικία τους είναι μικρότερη των 30 ετών (...<30), έχουν δώσει μεγαλύτερα ποσοστά στον Ομαδικό τύπο Κουλτούρας Α (27,50%) και στην Ιεραρχική Κουλτούρα Δ (32,50%), ενώ οι εργαζόμενοι μεταξύ 30-40 και 41-50 ετών θεωρούν ότι οι περιγραφές των τύπων κουλτούρας Γ και Β, αντίστοιχα, ταιριάζουν περισσότερο με ό,τι συμβαίνει στον οργανισμό «ΑΒΓ». Αξιοσημείωτο είναι ότι οι εργαζόμενοι του ηλικιακού διαστήματος 41-50 ετών έδωσαν το υψηλότερο ποσοστό στον τύπο κουλτούρας Δ (50,83%) και το χαμηλότερο (1.67%) στον τύπο κουλτούρας Α. Αυτή η διάσταση απόψεων που παρατηρείται από τα άτομα του ηλικιακού διαστήματος 41-50 μπορεί να αποδοθεί στο διαφορετικό (συνήθως ανώτερο) ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκονται τα άτομα αυτά και συνεπώς στον τρόπο που ερμηνεύουν τα πράγματα. Τα στοιχεία αυτά απεικονίζονται καθαρά στο Διάγραμμα 2 (βλ. Παράρτημα Β).

Πίνακας 5.4: «Συσχέτιση Μορφωτικού Επιπέδου και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

			Μέσος Όρος	Ελάχ. Τιμή	Μέγ. Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΠΟΦ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ-ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	15,00	1,67	28,33
		ΑΠΟΦ. ΛΥΚΕΙΟΥ	18,54	5,00	36,67
		ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	23,92	11,67	41,67
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤ/ΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	28,65	15,00	45,00
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.
ΤΥΠΟΣ Β	ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΠΟΦ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ-ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	25,4	20,8	30,0
		ΑΠΟΦ. ΛΥΚΕΙΟΥ	21,8	10,0	36,7
		ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	21,6	8,3	40,8
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤ/ΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	15,7	10,8	21,7
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.
ΤΥΠΟΣ Γ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΠΟΦ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ-ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	25,00	18,33	31,67
		ΑΠΟΦ. ΛΥΚΕΙΟΥ	29,17	15,83	38,33
		ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	25,33	15,00	40,00
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤ/ΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	25,42	15,00	41,67
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.
ΤΥΠΟΣ Δ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΠΟΦ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ-ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	34,58	32,50	36,67
		ΑΠΟΦ. ΛΥΚΕΙΟΥ	30,30	12,50	50,83
		ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	28,77	15,83	40,00
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤ/ΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	30,42	21,67	38,33
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.

Σχετικά με την ανάλυση της σχέσης μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και τύπων επικρατούσας κουλτούρας παρατηρείται ότι, οι εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι δημοτικού ή γυμνασίου έχουν επιλέξει ως πιο ταιριαστούς, ως προς τα χαρακτηριστικά της επιχείρησής τους, τους τύπους κουλτούρας Β (25,42%) και Δ (34,58%). Αντίθετα, οι απόφοιτοι λυκείου συμφωνούν με τις περιγραφές που αφορούν τον τύπο κουλτούρας Γ (29,17%), ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού

διπλώματος διακρίνουν στον οργανισμό «ΑΒΓ» στοιχεία του τύπου κουλτούρας Α (28,65%). Σχετικό είναι το Διάγραμμα 3 (βλ. Παράρτημα Β).

Πίνακας 5.5: «Συσχέτιση Θέσης στην Ιεραρχία και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

			Μέσος Όρος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	20,87	1,67	45,00
		ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	.	.	.
		ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	22,22	16,67	31,67
ΤΥΠΟΣ Β	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	21,75	10,00	31,67
		ΤΜΗΜΑΤΟΣ	.	.	.
		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	21,1	9,2	40,8
ΤΥΠΟΣ Β	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	.	.	.
		ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	21,7	18,3	25,0
		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	21,5	8,3	36,7
ΤΥΠΟΣ Β	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΤΜΗΜΑΤΟΣ	.	.	.
		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	27,65	15,00	38,33
		ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	.	.	.
ΤΥΠΟΣ Γ	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	23,33	18,33	26,67
		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	27,66	18,33	41,67
		ΤΜΗΜΑΤΟΣ	.	.	.
ΤΥΠΟΣ Δ	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	29,99	15,83	50,83
		ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	.	.	.
		ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	33,89	33,33	35,00
ΤΥΠΟΣ Δ	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	29,22	12,50	40,83
		ΤΜΗΜΑΤΟΣ	.	.	.
		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	.	.	.

Σε ό,τι αφορά τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι του δείγματος στην ιεραρχία και την αντίληψη που έχουν σχηματίσει για τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που επικρατεί στην επιχείρησή τους, παρατηρούνται τα εξής. Οι εργαζόμενοι που κατέχουν στον οργανισμό «ΑΒΓ» θέση Υποδιευθυντή έχουν δώσει τα μεγαλύτερα ποσοστά στους τύπους κουλτούρας Α (22,22%), Γ (27,66%) και Δ (33,89%), με σαφή προτίμηση στην περιγραφή οργανωσιακής κουλτούρας που αποδίδεται από την Ιεραρχική κουλτούρα (τύπος Δ). Και αυτό είναι λογικό, αφού πρόκειται για μια επιχείρηση που μόλις πρόσφατα αποσχίσθηκε, τυπικά τουλάχιστον, από το δημόσιο τομέα (βλ. Διάγραμμα 4. Παράρτημα Β).

Πίνακας 5.6: «Συσχέτιση Ετών Προϋπηρεσίας και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

			Μ.Ο.	Ελάχ. Τιμή	Μέγ. Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	17,50	16,67	18,33
		0-5	23,08	15,00	28,33
		5-10	18,57	5,00	30,00
		10-15	19,42	5,00	45,00
		15-...	21,59	1,67	41,67
ΤΥΠΟΣ Β	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	22,5	20,0	25,0
		0-5	19,3	10,8	25,0
		5-10	20,1	8,3	27,5
		10-15	20,2	10,0	31,7
		15-...	22,0	9,2	40,8
ΤΥΠΟΣ Γ	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	25,00	25,00	25,00
		0-5	29,08	18,33	41,67
		5-10	30,00	20,00	40,00
		10-15	28,83	15,00	36,67
		15-...	26,66	15,00	38,33
ΤΥΠΟΣ Δ	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	35,83	33,33	38,33
		0-5	28,25	21,67	32,50
		5-10	30,60	21,67	40,00
		10-15	30,75	16,67	38,33
		15-...	29,79	12,50	50,83

Σε σχέση με ό,τι αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας του προσωπικού που έλαβε μέρος στην έρευνα, διαπιστώνονται τα εξής: Οι εργαζόμενοι που έχουν έως 5 έτη εργασίας πιστεύουν πως στον οργανισμό «ΑΒΓ» επικρατεί ο τύπος κουλτούρας Α, δηλ. την Ομαδική Κουλτούρα (23,08%). Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του τύπου αυτού κουλτούρας είναι η ενδυνάμωση του προσωπικού και η δημιουργία ισχυρών και αποτελεσματικών ομάδων εργασίας. Είναι, επομένως, λογικό οι εργαζόμενοι με μικρή προϋπηρεσία είτε εντός του οργανισμού είτε εκτός να επιθυμούν αυτόν τον τύπο κουλτούρας, αφού έχουν ανάγκη και όρεξη να εκπαιδευτούν και δουλέψουν ομαδικά ώστε να καλύψουν την ανασφάλεια και την απειρία τους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με 5-10 έτη προϋπηρεσίας θεωρούν ότι επικρατεί ο τύπος κουλτούρας Γ (Κουλτούρα της Αγοράς: 30,00%), η οποία είναι προσανατολισμένη περισσότερο προς την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα (βλ. Διάγραμμα 5, Παράρτημα Β).

Πίνακας 5.7: «Συσχέτιση Ετών στην Παρούσα Θέση και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

			Μέσος Όρος	Ελάχ. Τιμή	Μέγ. Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	.	.	.
		0-1	14,07	5,00	25,83
		2-5	21,31	1,67	34,17
		5-...	22,51	5,00	45,00
ΤΥΠΟΣ Β	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	.	.	.
		0-1	21,2	8,3	26,7
		2-5	20,2	10,8	30,0
		5-...	21,9	9,2	40,8
ΤΥΠΟΣ Γ	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	.	.	.
		0-1	32,41	21,67	41,67
		2-5	26,88	18,33	35,00
		5-...	26,86	15,00	38,33
ΤΥΠΟΣ Δ	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	.	.	.
		0-1	32,31	21,67	40,83
		2-5	31,37	18,33	50,83
		5-...	28,51	12,50	45,00

Όπως δείχνει ο Πίνακας 5.7, οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στην ίδια θέση λιγότερο από ένα χρόνο, έδωσαν υψηλότερα ποσοστά βαθμολογίας στους τύπους της Ιεραρχικής Κουλτούρας και (32,41%) και της Κουλτούρας της Αγοράς (32,31%). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στην ίδια θέση εργασίας πάνω από πέντε χρόνια, πιστεύουν πως οι τύποι κουλτούρας Α (22,51%) και Β (21,92%) ταιριάζουν καλύτερα με την κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό τους. Τέλος, η ομάδα του δείγματος που κατέχει την ίδια θέση 2-5 έτη δεν έχει σχηματίσει μια ενιαία και ισχυρή γνώμη για την κουλτούρα του οργανισμού τους (βλ. Διάγραμμα 6, Παράρτημα Β) .

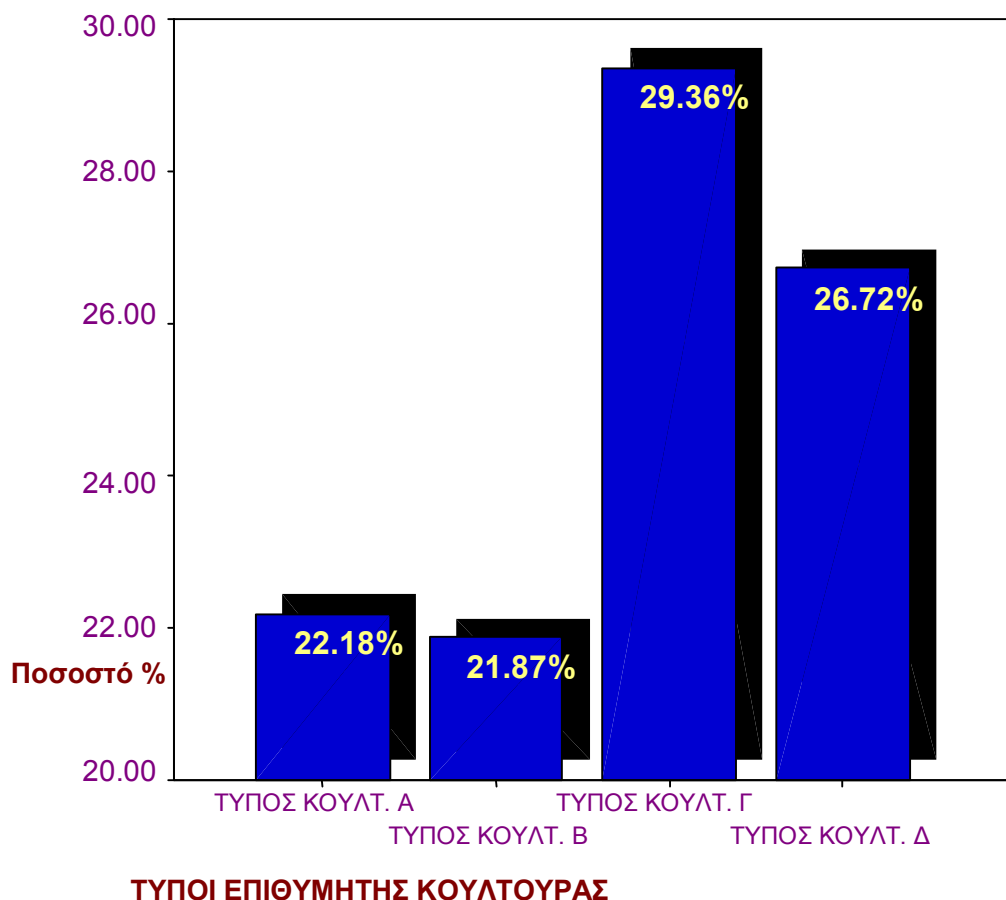
5.4 Επιθυμητή Κουλτούρα

Πίνακας 5.8: «Μέσοι Όροι Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»
(σε ποσοστά %)

	N	Εύρος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος
ΤΥΠΟΣ Α	80	58,33	,00	58,33	22,1875
ΤΥΠΟΣ Β	80	44,17	,00	44,17	21,8750
ΤΥΠΟΣ Γ	80	48,33	6,67	55,00	29,3646
ΤΥΠΟΣ Δ	80	37,50	5,83	43,33	26,7292
Valid N (listwise)	80				

Σε συνέχεια της ανάλυση των στοιχείων της έρευνας αναφορικά με την επικρατούσα κουλτούρα, ακολουθεί η μελέτη των στατιστικών δεδομένων που αφορούν στον τύπο κουλτούρας που θα επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι, που έλαβαν μέρος στην έρευνα, να επικρατεί στον οργανισμό «ΑΒΓ». Όπως, πολύ καθαρά φαίνεται από τον Πίνακα 5.8, οι εργαζόμενοι του δείγματος επιθυμούν να διαμορφωθεί στην επιχείρησή τους ο τύπος της Κουλτούρας της Αγοράς (Γ). Με άλλα λόγια, θα ήθελαν ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται να διακρίνεται για την ανταγωνιστικότητα και την κυρίαρχη θέση του στην αγορά, όπου δραστηριοποιείται, αυξάνοντας το μερίδιό του και παραμερίζοντας του ανταγωνιστές. Οι εργαζόμενοί του θα πρέπει να ενδιαφέρονται για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και τη γενικότερη επιτυχία. Η ηγεσία του οργανισμού θα αποτελεί παράδειγμα ισχυρής και δυναμικής ηγεσίας, με ταυτόχρονο ενδιαφέρον για τη σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων και τη διασφάλιση της καλής λειτουργίας της επιχείρησης. Παρ'ότι το εύρος και η διασπορά των απαντήσεων δεν είναι το μικρότερο που παρατηρείται, εντούτοις τα ποσοστά που δόθηκαν στην απάντηση Γ ήταν τα υψηλότερα. Χαρακτηριστικό είναι το Διάγραμμα 5.13 που ακολουθεί.

Διάγραμμα 5.13: «Μέσοι Όροι Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»



Για την πιο ενδελεχή μελέτη των στοιχείων της έρευνας, παρατίθενται, όπως και στην περίπτωση της επικρατούσας κουλτούρας, οι Πίνακες 5.9 έως και 5.15 και στο Παράρτημα Β τα Διαγράμματα 7 έως και 12 που συσχετίζουν κάθε ένα από τα δημογραφικά στοιχεία με τους τύπους επιθυμητών κουλτουρών.

Πίνακας 5.9: «Συσχέτιση Γένους και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»
(σε ποσοστά %)

			Μέσος Όρος	Μέγιστη Τιμή	Ελάχιστη Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΓΕΝΟΣ	ΑΝΔΡΑΣ	21,53	58,33	,00
		ΓΥΝΑΙΚΑ	22,99	38,33	,00
ΤΥΠΟΣ Β	ΓΕΝΟΣ	ΑΝΔΡΑΣ	21,78	44,17	,00
		ΓΥΝΑΙΚΑ	21,99	40,00	3,33
ΤΥΠΟΣ Γ	ΓΕΝΟΣ	ΑΝΔΡΑΣ	30,25	55,00	13,33
		ΓΥΝΑΙΚΑ	28,29	55,00	6,67
ΤΥΠΟΣ Δ	ΓΕΝΟΣ	ΑΝΔΡΑΣ	26,55	38,33	5,83
		ΓΥΝΑΙΚΑ	26,94	43,33	8,33

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 5.9, η γνώμη των Γυναικών του δείγματος όσον αφορά στον τύπο κουλτούρας που επιθυμούν να υιοθετήσει στο μέλλον ο οργανισμός «ΑΒΓ», υπερισχύει για τους τύπους κουλτούρας Α (22,99%), Β (21,99%) και Δ(26,95%). Αντίθετα, οι Άνδρες ερωτώμενοι προτίμησαν την Κουλτούρα της Αγοράς (Τύπος Γ: 30,25%). Χαρακτηριστικό είναι ότι όπως και στην περίπτωση της επικρατούσας κουλτούρας, οι Άνδρες έδωσαν και πάλι το υψηλότερο ποσοστό (58,33%), ενώ οι Γυναίκες το χαμηλότερο (3,33%). Το Διάγραμμα 7 απεικονίζει γραφικά όλα τα προαναφερθέντα (βλ. Παράρτημα Β).

Πίνακας 5.10: «Συσχέτιση Ηλικίας και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

		Μέσος Όρος	Μέγιστη Τιμή	Ελάχιστη Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΗΛΙΚΙΑ ...<30	24,17	24,17	24,17
	30-40	20,12	36,67	,00
	41-50	23,40	58,33	,00
	51-...	22,80	31,67	6,67
ΤΥΠΟΣ Β	ΗΛΙΚΙΑ ...<30	22,50	22,50	22,50
	30-40	22,47	40,00	3,33
	41-50	21,13	44,17	,00
	51-...	22,88	31,67	11,67
ΤΥΠΟΣ Γ	ΗΛΙΚΙΑ ...<30	25,83	25,83	25,83
	30-40	30,21	55,00	6,67
	41-50	29,91	55,00	18,33
	51-...	25,91	38,33	18,33
ΤΥΠΟΣ Δ	ΗΛΙΚΙΑ ...<30	27,50	27,50	27,50
	30-40	27,38	43,33	5,83
	41-50	25,79	37,50	8,33
	51-...	28,26	38,33	20,00

Σε ό,τι αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων ο Πίνακας 5.10 δίνει τα σχετικά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι με ηλικία μικρότερη των 30 ετών επιθυμούν τη διατήρηση και στο μέλλον της Ομαδικής κουλτούρας (Α) που, σύμφωνα με την άποψή τους, επικρατεί ήδη στην επιχείρησή «ΑΒΓ» (24,17%) με λίγο μειωμένη ένταση σε σχέση με ό,τι πιστεύουν πως επικρατεί στην επιχείρηση. Το ίδιο συμβαίνει και με τα άτομα μεταξύ 30-40 ετών, τα οποία προτιμούν τον τύπο κουλτούρας Γ (Κουλτούρα της Αγοράς με ποσοστό 30,21%) με ελαφρώς μεγαλύτερη ένταση. Τέλος, οι ερωτώμενοι ηλικίας 50 ετών και άνω προτιμούν τους τύπους κουλτούρας Β (22,88%) και Δ (28,26%). Αξίζει να σημειωθεί ότι γνώμη των εργαζομένων μεταξύ 41- 50 ετών, παρότι αποτελούν σημαντικό τμήμα του δείγματος (39/80 ή 48,75%), δεν υπερίσχυσε σε καμία περίπτωση, λόγω του μεγάλου εύρους των ποσοστών που δόθηκαν από αυτούς σε όλους τους τύπους κουλτούρας (βλ. Διάγραμμα 8, Παράρτημα Β).

Πίνακας 5.11: «Συσχέτιση Μορφωτικού Επιπέδου και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

			Μέσος Όρος	Μέγιστη Τιμή	Ελάχιστη Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΠΟΦ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ-ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	15,00	15,00	15,00
		ΑΠΟΦ. ΛΥΚΕΙΟΥ	21,17	58,33	,00
		ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	24,30	38,33	9,17
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤ/ΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	23,13	35,00	6,67
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.
ΤΥΠΟΣ Β	ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΠΟΦ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ-ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	20,00	20,00	20,00
		ΑΠΟΦ. ΛΥΚΕΙΟΥ	19,80	40,00	,00
		ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	24,93	44,17	12,50
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤ/ΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	24,48	35,00	21,67
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.
ΤΥΠΟΣ Γ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΠΟΦ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ-ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	41,25	48,33	34,17
		ΑΠΟΦ. ΛΥΚΕΙΟΥ	31,02	55,00	6,67
		ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	25,60	41,67	18,33
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤ/ΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	28,85	38,33	24,17
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.
ΤΥΠΟΣ Δ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΠΟΦ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ-ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	24,58	32,50	16,67
		ΑΠΟΦ. ΛΥΚΕΙΟΥ	28,13	43,33	11,67
		ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	25,47	38,33	8,33
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤ/ΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	23,33	33,33	5,83
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.
		ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ	.	.	.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 5.11, οι εργαζόμενοι του δείγματος που είναι απόφοιτοι Δημοτικού ή Γυμνασίου επιθυμούν να υιοθετηθεί από τον οργανισμό ο τύπος της Κουλτούρας της Αγοράς (Γ: 41,25%). Οι απόφοιτοι Λυκείου, που αποτελούν και το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος, θεωρούν ότι ο τύπος (Δ) της Ιεραρχικής Κουλτούρας είναι αυτός που θα ωφελήσει περισσότερο την επιχείρηση (24,93%). Τέλος, οι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης επιθυμούν την εφαρμογή τόσο της Ομαδικής (Α: 24,30%) όσο

και της Αναπτυξιακής κουλτούρας (B: 24,93%). Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η προτίμηση στον τύπο κουλτούρας Γ που έδειξαν οι απόφοιτοι δημοτικού (41,25%) ήταν η ισχυρότερη, παρ'όλο που αποτελούν μόλις το 2,5% του δείγματος (βλ. Διάγραμμα 9, Παράρτημα Β).

Πίνακας 5.12: «Συσχέτιση Θέσης στην Ιεραρχία και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

			Μέσος Όρος	Μέγιστη Τιμή	Ελάχιστη Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	21,21	58,33	,00
		ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	.	.	.
		ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	16,11	21,67	6,67
ΤΥΠΟΣ Β	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	25,87	38,33	,00
		ΤΜΗΜΑΤΟΣ			
		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	21,23	44,17	,00
ΤΥΠΟΣ Β	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	.	.	.
		ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	21,67	23,33	20,00
		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	23,75	36,67	8,33
ΤΥΠΟΣ Γ	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΤΜΗΜΑΤΟΣ			
		ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	30,85	55,00	6,67
		ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	.	.	.
ΤΥΠΟΣ Γ	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	30,56	38,33	25,00
		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	24,96	55,00	18,33
		ΤΜΗΜΑΤΟΣ			
ΤΥΠΟΣ Δ	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	26,99	43,33	11,67
		ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	.	.	.
		ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	31,11	35,00	25,00
ΤΥΠΟΣ Δ	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	25,33	38,33	5,83
		ΤΜΗΜΑΤΟΣ			

Αναφορικά με τη Θέση στην Ιεραρχία, προκύπτει ότι οι προϊστάμενοι τμημάτων θα ήθελαν να εργάζονται σε έναν οργανισμό όπου θα επικρατούσε είτε η Ομαδική (A: 25,87%) είτε η Αναπτυξιακή Κουλτούρα (B: 23,75%). Η γνώμη των κατώτερων υπαλλήλων, που αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, έκλινε προς τους τύπους κουλτούρας Γ (Κουλτούρα της Αγοράς :30,85%) και Δ (Ιεραρχική Κουλτούρα 26,99%).

Πίνακας 5.13: «Συσχέτιση Ετών Προϋπηρεσίας και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

			Μ.Ο.	Μέγ..Τιμή	Ελάχ.Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	24,17	28,33	20,00
		0-5	22,17	36,67	5,00
		5-10	27,74	58,33	,00
		10-15	17,25	33,33	,00
		15-...	22,32	38,33	,00
ΤΥΠΟΣ Β	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	20,00	20,00	20,00
		0-5	20,83	25,00	3,33
		5-10	19,05	35,00	,00
		10-15	21,50	40,00	8,33
		15-...	22,61	44,17	8,33
ΤΥΠΟΣ Γ	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	24,17	25,00	23,33
		0-5	30,33	51,67	23,33
		5-10	31,19	55,00	22,50
		10-15	31,00	55,00	6,67
		15-...	28,81	55,00	15,83
ΤΥΠΟΣ Δ	ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	32,50	35,00	30,00
		0-5	26,50	40,00	13,33
		5-10	22,74	36,67	5,83
		10-15	30,42	38,33	9,17
		15-...	26,37	43,33	8,33

Σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων του δείγματος προκύπτει ότι εκείνοι που έχουν εργαστεί από 15 χρόνια και άνω επιθυμούν την ύπαρξη της Κουλτούρας της Ανάπτυξης (B: 22,61%). Σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες με προϋπηρεσία 5-10 ετών είναι ικανοποιημένοι από τον τύπο κουλτούρας που πιστεύουν ότι επικρατεί στον οργανισμό «ΑΒΓ» και παραμένουν στην άποψή τους, αφού επιθυμούν να διατηρηθεί ο υπάρχων τύπος κουλτούρας και μάλιστα δίνοντας υψηλότερα ποσοστά (Α: 27,74% και Γ: 31,19%). Διαγραμματική απεικόνιση των πιο πάνω πραγματοποιείται στο Διάγραμμα 10 (βλ. Παράρτημα Β).

Πίνακας 5.14: «Συσχέτιση Ετών στην Παρούσα Θέση και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

			Μέσος Όρος	Μέγιστη Τιμή	Ελάχιστη Τιμή
ΤΥΠΟΣ Α	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	.	.	.
		0-1	17,31	36,67	,00
		2-5	25,45	58,33	6,67
		5-...	21,09	36,67	,00
ΤΥΠΟΣ Β	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	.	.	.
		0-1	16,20	28,33	3,33
		2-5	22,26	36,67	,00
		5-...	22,81	44,17	8,33
ΤΥΠΟΣ Γ	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	.	.	.
		0-1	37,41	55,00	20,83
		2-5	27,02	48,33	13,33
		5-...	29,21	55,00	6,67
ΤΥΠΟΣ Δ	ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	ΑΛΛΟ Ή ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ	.	.	.
		0-1	28,70	40,00	13,33
		2-5	25,62	43,33	5,83
		5-...	27,03	38,33	11,67

Βάσει της συσχέτισης των τύπων επιθυμητής κουλτούρας με την τελευταία μεταβλητή των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που κατέχουν μια θέση εργασίας για 2-5 έτη και παραπάνω από 5 έτη, επιθυμούν τους τύπους της Ομαδικής Κουλτούρας (Α: 25,45%) και της Αναπτυξιακής Κουλτούρας (Β: 22,81%), αντίστοιχα. Εκείνοι που βρίσκονται στην ίδια θέση εργασίας για λιγότερο από 1 έτος δείχνουν σαφή προτίμηση στον τύπο κουλτούρας που ήδη επικρατεί στην επιχείρηση (Κουλτούρα της Αγοράς και Ιεραρχική Κουλτούρα), αφού επιθυμούν τη διατήρηση του ίδιου τύπου κουλτούρας και στο μέλλον και μάλιστα (στην περίπτωση του τύπου Γ) με μεγαλύτερη ένταση (Γ: 37,41% και Δ: 28,70%). Κάτι ανάλογο συμβαίνει και για τον τύπο κουλτούρας Β και τους εργαζόμενους που έχουν πάνω από 5 έτη στην ίδια θέση εργασίας. Σχετικό είναι το Διάγραμμα 11 (βλ. Παράρτημα Β).

Πίνακας 5.15: «Συσχετισμός Μέσων Όρων Επικρατούσας και Επιθυμητής Κουλτούρας»

(σε ποσοστά %)

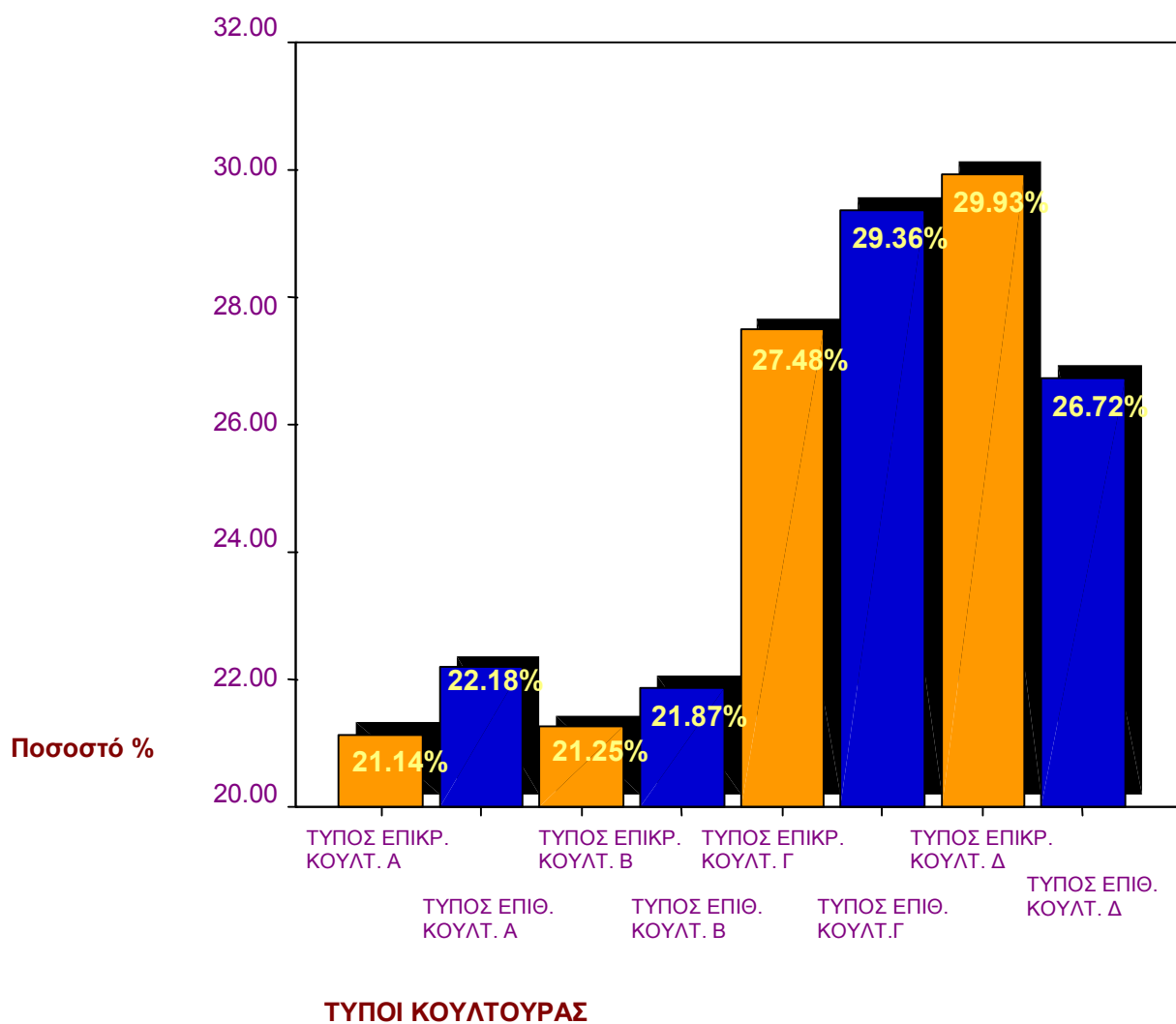
	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
ΕΠΙΚΡ. ΚΟΥΛΤ. ΤΥΠΟΣ Α	80	1,67	45,00	21,14	9,45
ΕΠΙΚΡ. ΚΟΥΛΤ. ΤΥΠΟΣ Β	80	8,3	40,8	21,25	6,55
ΕΠΙΚΡ. ΚΟΥΛΤ. ΤΥΠΟΣ Γ	80	15,00	41,67	27,49	5,87
ΕΠΙΚΡ. ΚΟΥΛΤ. ΤΥΠΟΣ Δ	80	12,50	50,83	29,94	8,05
ΕΠΙΘ. ΚΟΥΛΤ. ΤΥΠΟΣ Α	80	,00	58,33	22,19	10,64
ΕΠΙΘ. ΚΟΥΛΤ. ΤΥΠΟΣ Β	80	,00	44,17	21,88	7,91
ΕΠΙΘ. ΚΟΥΛΤ. ΤΥΠΟΣ Γ	80	6,67	55,00	29,36	10,39
ΕΠΙΘ. ΚΟΥΛΤ. ΤΥΠΟΣ Δ	80	5,83	43,33	26,73	7,73
Valid N (listwise)	80				

Με βάση όλους τους παραπάνω Πίνακες και Διαγράμματα, προκύπτει ο τελικός στόχος/σκοπός της έρευνας που διεξήχθει, δηλαδή, η διαπίστωση του τύπου κουλτούρας που επικρατεί σήμερα στον οργανισμό «ΑΒΓ», καθώς και του τύπου κουλτούρας που θα επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα να επικρατεί.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την κουλτούρα που υπάρχει σήμερα στην επιχείρηση οι απαντήσεις των ερωτηθέντων υποστηρίζουν τον τύπο κουλτούρας Δ (29,94%), την Ιεραρχική Κουλτούρα. Η Ιεραρχική Κουλτούρα αντιπροσωπεύει έντονα το παραδοσιακό θεωρητικό μοντέλο της γραφειοκρατικής και δημόσιας διοίκησης που βασίζεται σε τυπικούς κανόνες και διαδικασίες ελέγχου.

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε έναν οργανισμό ο οποίος σιγά σιγά ξεφεύγει από τον έλεγχο του κράτους και αποκτά τη δική του ταυτότητα ως ιδιωτική επιχείρηση, Είναι επομένως λογικό τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τον τύπο της επιθυμητής κουλτούρας να δίνουν σαφή προτίμηση των εργαζομένων του δείγματος στην Κουλτούρα της Αγοράς (Τύπος Κουλτούρας Γ) με ποσοστό (29,36%).

Διάγραμμα 5.14: «Συσχετισμός Μέσων Όρων Επικρατούσας και Επιθυμητής Κουλτούρας»



5.5 Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Σε αυτή την έρευνα έγινε σαφής η σπουδαιότητα της χρήσης του Μοντέλου των Ανταγωνιστικών Αξιών ως μέσου που έδωσε τη δυνατότητα τόσο στη διοίκηση όσο και στο απλό προσωπικό του οργανισμού «ΑΒΓ» να εκφράσει την αντίληψη που έχει για τον τύπο της κουλτούρας που επικρατεί σε αυτόν σήμερα, αλλά και να δώσει ελεύθερα τη γνώμη του για τον τύπο κουλτούρας που θα επιθυμούσε να υπάρχει στο μέλλον.

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση των στοιχείων και τη στατιστική επεξεργασία, οδηγούν στα εξής συμπεράσματα:

- Ο τύπος κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό «ΑΒΓ», σύμφωνα με τη γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνα, είναι η Ιεραρχική Κουλτούρα (Δ). Την άποψη ότι στον οργανισμό επικρατεί αυτός ο τύπος κουλτούρας ενισχύουν τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες εργαζόμενοι που ηλικιακά ανήκουν στο διάστημα 41-50 ετών, όπως και αυτοί που κατέχουν την ίδια θέση εργασίας για λιγότερο από ένα χρόνο. Επιπλέον, την Ιεραρχική Κουλτούρα, φαίνεται να αντιλαμβάνονται ως επικρατούσα οι εργαζόμενοι χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου, αλλά και εκείνοι που βρίσκονται σε ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας. Αυτή η επιλογή τύπου κουλτούρας, από τα άτομα με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, είναι λογική, αφού αυτή στηρίζεται στη γραφειοκρατία, τους τυπικούς κανόνες και τον έλεγχο, στοιχεία που εξυπηρετούν τους εργαζομένους που έχουν πολλά χρόνια υπηρεσίας και έχουν εδραιώσει τη θέση τους μέσω παγιωμένων δομών ανέλιξης. Οι δομές αυτές υπάρχουν και λειτουργούν στα πλαίσια του οργανισμού για πολλές δεκαετίες και είναι απόρροια κοινωνικών και πολιτικών παραγόντων που επηρεάζουν τη δομή του οργανισμού. Επιπλέον, τα άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο δείχνουν να αντιλαμβάνονται ως επικρατούσα την ιεραρχική κουλτούρα, λόγω του

ότι αυτή δε βασίζεται στην αποτελεσματικότητα ,αλλά κυρίως σε αυστηρούς κανονισμούς και συγκεκριμένα καθήκοντα. Το ίδιο πιστεύουν και οι νεώτεροι υπηρεσιακά υπάλληλοι, καθώς δεν είναι ακόμα σε θέση να αποσαφηνίσουν τις άτυπες μορφές διάχυσης της οργανωσιακή κουλτούρας και περιορίζονται στο να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν τις ήδη προσδιορισμένες και τυπικά καθορισμένες δομές.

- Σε ό,τι αφορά τον τύπο κουλτούρας που οι εργαζόμενοι του δείγματος επιθυμούν να υιοθετηθεί από τον οργανισμό «ΑΒΓ», είναι σαφής η προτίμησή τους στον τύπο Γ, δηλαδή, την Κουλτούρα της Αγοράς. Μεγαλύτερη προτίμηση στην κουλτούρα της αγοράς έδειξαν οι άνδρες εργαζόμενοι, το προσωπικό που ηλικιακά είναι μεταξύ 30-40 ετών, οι κατώτεροι υπάλληλοι και αυτοί που έχουν προϋπηρεσία 5-10 έτη. Τέλος, την κουλτούρα της αγοράς επιθυμούν και οι εργαζόμενοι με λιγότερο από ένα έτος στην παρούσα θέση εργασίας τους. Η προτίμηση στην κουλτούρα της αγοράς από αυτές τις ομάδες εργαζομένων αποδίδεται στο γεγονός ότι η κουλτούρα αυτή ταιριάζει στα χαρακτηριστικά ατόμων που ηλικιακά, μορφωτικά και υπηρεσιακά βρίσκονται στην πιο παραγωγική και δημιουργική φάση της επαγγελματικής του πορείας. Αυτοί οι εργαζόμενοι λαμβάνοντας όλο και περισσότερα κομμάτια ευθύνης του οργανισμού στα χέρια τους και συνεκτιμώντας το ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, θεωρούν ότι η κουλτούρα της αγοράς μπορεί να δημιουργήσει τους ίδιους και τον οργανισμό στην επιτυχία.

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα χρησιμοποιήθηκε σαν να έχει μία και μόνο έννοια, και μόνο η διοίκηση του οργανισμού να έχει την αρμοδιότητα να την προσαρμόζει ή να την αλλάζει. Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορεί να υποστηριχθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ως έννοια είναι αναγκαίο και σκόπιμο να μη χρησιμοποιείται μονοδιάστατα και περιοριστικά ως τέτοια, αλλά να διακρίνεται στις διάφορες έννοιες που η σχετική

βιβλιογραφία προτείνει. Με δεδομένο ότι αυτή είναι η πραγματικότητα, η διοίκηση κάθε οργανισμού/επιχείρησης θα πρέπει να δεσμεύεται και να συμμετέχει σε ενέργειες που συμβάλλουν στη συνένωση όλων των μελών του οργανισμού και στη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Τα στοιχεία της πιο πάνω έρευνας μπορούν να αποτελέσουν βάση για επόμενες γενικότερες ή βαθύτερες έρευνες. Θέματα τέτοιων ερευνών μπορούν να αποτελέσουν, για παράδειγμα:

- Οι διαφορές μεταξύ επικρατούσας και επιθυμητής κουλτούρας σε όλο το εύρος του οργανισμού «ΑΒΓ» και όχι αποκλειστικά στη διοικητική περιφέρεια της Αττικής, από όπου προήλθε και το δείγμα της παρούσας έρευνας.
- Η πραγματοποίηση μιας αντίστοιχης έρευνας μετά το πέρας ορισμένου χρόνου προκειμένου να διαπιστωθεί εάν τα προαναφερθέντα ευρήματα συνεχίζουν να ισχύουν, εάν έχει μηδενισθεί η απόκλιση μεταξύ επικρατούσας και επιθυμητής κουλτούρας ή εάν έχει δημιουργηθεί μια νέα απόκλιση κουλτούρας, είναι δυνατό να αξιολογήσει την πορεία του οργανισμού «ΑΒΓ» σε ό,τι αφορά την κουλτούρα του.
- Μια μελλοντική έρευνα η οποία θα συνέκρινε τις πιθανές αποκλίσεις μεταξύ υπάρχουσας και επιθυμητής κουλτούρας τόσο σε επίπεδο διοικητικών περιφερειών του «ΑΒΓ» όσο και σε επίπεδο εξειδίκευσης μεταξύ των εργαζομένων (διοικητικοί υπάλληλοι-τεχνικοί).
- Η πραγματοποίηση σύγκρισης των δύο προαναφερθέντων μεγεθών (επικρατούσα και επιθυμητή κουλτούρα) και σε άλλες ανταγωνιστικές

επιχειρήσεις του κλάδου των τηλεπικοινωνιών ή ακόμα και σε άλλες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας. Τέλος, χρήσιμη θα ήταν και η μελέτη της διαφοράς μεταξύ επικρατούσας και επιθυμητής κουλτούρας σε ομοειδής οργανισμούς της βαλκανικής και της Ευρώπης γενικότερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong, Michael, (1998). *“Personal Management Practice”*, Sixth Edition. Kogan Page Limited.
- Bate, P., (1994), *“Strategies for cultural change”*, Butterworth Heinemann Ltd., Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
- Cameron, S. K. & Quinn, E. R, (1999), *“Diagnosing and Changing Organizational Culture”*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, N.Y.
- Carnall, A. C., (1999), *“Managing Change in Organizations”*, 3rd edition, Prentice Hall, Europe.
- Kotter, P. J., (1995), «The new rules: How to succeed in today’s Post-Corporate World», Free Press, New York.
- Cotter, J. J., (1995), *“The 20% Solution: using rapid redesign to create tomorrow’s organizations today”*, John Wiley & Sons, Inc, U.S.A.
- Cotter, P. J., (1996), *“Leading Change”*, Harvard Business School Press, Boston M.A.
- Davis, JR., (1989). *“Organizational Behaviour”*,. New York: McGraw Hill Inc.
-
- Duncan, W. J., (1978), *“Organizational Behavior”*, Houghton Mifflin Company, Geneva.
- Evans, R. J. & Lindsay, M. W., (2000), *“ The Management and Control of Quality”*, 5th edition, South-Western Thomson learning, Cincinnati, Ohio.
- Gordon, R. J., (1996), *“Organizational Behavior : A Diagnostic Approach”*, 5th edition, Prentice-Hall, Inc, U.S.A.
- Greenberg, J & Baron, A. R., (2000, 1997), *“Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work”*, Prentice-Hall, Inc, U.S.A.
- Gretchen, B. J. and Streit, L. D., (1991), *“Recognizing the Competing Values in Science and Technology Organizations: Implications for Evaluation”*, Sandia National laboratories.

- Hatch, J. M., (1997), "*Organizational Theory : Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*", Oxford University Press, Great Britain.
- Hofstede, G., (1994), "*Cultures and Organizations*", Harper Collins Business, Netherlands.
- Hunt, W. J., (1979, 1986), "*Managing People at Work : A manager's guide to behavior in organizations*", 2nd edition, Mc Grow-Hill Book Company (U.K.) Limited.
- Moorhead, G. & Griffin, W. R., (1995), "*Organizational Behavior : Managing people and organizations*", Houghton Mifflin Company, Geneva.
- Mullins, J. L., (1991), "*Management and Organizational Behavior*", 5th edition, Financial Times, Prentice Hall, U.S.A.
- Munro, M. F. & Lesley, M. F., (1996), "*The Success Culture : How to build an organization with vision and purpose*", Munro Faure Consultants, Great Britain.
- Robbins, P. S., (1979), "*Organizational Behavior : concepts and controversies*", Prentice-Hall, Inc, U.S.A.
- Schermerhorn, R. J. Jr., etl., (1982, 1985, 1988, 1991, 1994), "*Managing Organizational Behavior*", 5th edition, John Wiley & Sons, Inc, N.Y.
- Schermerhorn R. J. Jr., etl., (1982, 1985, 1988, 1991, 1994), "*Managing Organizational Behavior*", 7th edition, John Wiley & Sons, Inc, N.Y.
- Williams, A. P. O., etl., (1996), "*Changing Culture: new organizational approaches*", 2nd edition, London, Institute of Personnel and Development.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Adebajo, D. & Kehoe, D., (1998), "An evaluation of quality culture problems in U.K. companies", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 275-286.
- Ahmed, K. P., (1998), "Culture and climate innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 30-43.
- Alpander, G. G. & Lee, R. C., (1995), "Culture, strategy and teamwork: The keys to organizational change", *The Journal of Management Development*, Vol. 14, No. 8, pp. 4-18.
- Avison, E. D. & Myers, D. M., (1995), "Information systems and anthropology: and anthropological perspective on IT and organizational culture", *Information Technology & People*, Vol. 8, No. 3, pp. 43-56.
- Bechtold, L. B., (1997), "Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?", *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No. 1, pp. 4-15.
- Belasen, T. A., (1997), "Paradoxes and Leadership Roles : assessing and developing managerial competencies", *Managerial Development Forum*, Vol. 1, No. 2, pp. 98-111.
- Bolon, S. D & Bolon, S.D., (1994), "A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture: *The Influence of Groups and Their Idiocultures*", Vol. 9, No. 5, pp. 22-27.
- Boyd, P. D. & Begley, M. T., (2002), "Moving corporate culture beyond the executive suite", *Corporate Governance: The Int J of Effective Board Performance*, Vol. 2, No. 1, pp. 13-20.
- Brown, F. W., (1997), "Utilizing culture gap analysis to determine human resource development need", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 19, No.7, pp. 374-385.
- Cameron, S. Kim & Quinn, E. R., (2000), "Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 300-303.

- Choueke, R. & Armstrong, R., (2000), “Culture: a missing perspective on small- and medium – sized enterprise development?”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 227-238.
- Cobett, M. L. & Rastrick, N K., (2000), “Quality performance and organizational culture”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 14-26.
- Cunha, C. R. & Cary, L. C., (2002), “Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing?”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 1, pp. 21-49.
- Frankema, B. K., (2001), “On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2, pp. 192-207.
- Frey-Ridgway, S., (1997), “The cultural dimension of international business”, *Collection Building*, Vol. 16, No.1, pp. 12-23.
- Graen, G. & Hui, C., (1996) “Managing changes in globalizing business: how to manage cross-cultural business partners”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 62-72.
- Gretchen, B. J. & Streit, L. D., (1991), “Recognizing the Competing Values in Science and Technology Organizations: Implications for Evaluation”, *Sandia National laboratories*.
- Harris, C. L. & Ogbonna, E., (1998), “A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations”, *Personnel Review*, Vol. 27, No. 2, pp.104-123.
- Hatch, J. M. & Schultz, M., (1997), “Relation between organizational culture, identity and image”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5, pp. 356-365.
- Joiner, A. T., (2001), “The influence of national and organizational culture alignment on job stress and performance : evidence from Greece”, *Journal of Management Psychology*, Vol. 16, No. 3, pp. 229-242.

- Leisen, B., etl., (2002), “The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 201-222.
- Lewis, D., (1996), “The organizational culture saga-from OD to TQM : a critical review of the literature. Part 1-concepts and early trends”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No.1, pp. 12-19.
- Lewis, P. & Thornhill, A., (1994), “The Evaluation of Training : An Organizational Culture Approach”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No. 8, pp. 25-32.
- Lim, B., (1995), “Examining the organizational culture and organizational performance link”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 16-21.
- Litiwienko, A & Cooper, L., (1994), “The Impact of Trust Status on Corporate Culture”, *Journal of Management in Medicine*, Vol. 8, No. 8, pp.8-17.
- Locatelli, V. & West, A. M., (1996), “On wiwphants and blind researchers: methods for accessing culture in organizations”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 7, pp. 12-21.
- Lok, P. & Crawford, J., (1999), “The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development”, *Leadership Organizational Development Journal*, Vol. 20, No. 7, pp. 365-373.
- Maull, R. & Cliffe, R., (2001), “Organizational culture and quality improvement”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 302-326.
- Miroshnik, V., (2002), “Culture and international management : a review”, *The Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 7, pp. 521-544.
- Ogbor, O. J., (2001), “Critical theory and the hegemony of corporate culture”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 590-608.

- Owken, H. M., (1999), “Temporal elements of organizational culture and impact on firm performance”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14, No.3, pp. 231-244.
- Parker, R. & Bradley, L., (2000), “Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 125-141.
- Pool, W. S., (2000), “Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives”, *The Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 1, pp. 32-49.
- Pool, W. S., (2000), “The learning organization : motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vo. 21, No. 8, pp. 373-378.
- Poza-Sousa, A, etl., (2001), “A cross cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No.7, pp. 744-761.
- Rutherford, S., (2001), “Organizational cultures, women managers and exclusion”, *Women in Management Review*, Vol. 16, No. 8, pp. 371-382.
- Sadri, G, & Lees, B., (2001), “Developing corporate culture as a competitive advantage”, *The Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 10, pp. 853-859.
- Schneider, E. W., (2000), “Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture”, *Strategy and Leadership*, Vol. 28, No. 1, pp. 24-29.
- Shearer, S.C., etl., (2001), “How CEOs influence organizational culture following acquisitions”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 105-113.
- Sinclair, J. & Alastair, A., (1994), “Inhospitable Cultures and Continuous Improvement”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6, No. 1, pp.30-36.

- Smallman, C. & Weir, D., (1999), “Communication and cultural distortion during crises”, *Disaster Prevention and Management : An International Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 33-41.
- Spinks, N. & Wells, B., (1997), “Intercultural communication: a key element in global strategies”, *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, pp. 287-292.
- Steinhoff, R. C. & Owens, G. R., (1989), “Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform”, *The Journal of Educational Administration*, Vol. 27, No. 3.
- Sweeney, P. E. & Hardaker, G., (1994), “The Importance of Organizational and National Culture”, *European Business Review*, Vol.94, No. 5, pp. 3-14.
- Varey, J. R. & White, J., (2000), “The corporate communication system of managing”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No.1, pp. 5-12.
- Wallace, J., etl., (1999), “The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values”, *The International Journal of Public Sector Managment*, Vol. 12, No. 7, pp. 548-564.
- Walo. M., (2001), “Assessing the Contribution of Internship in Developing Australian Tourism and Hospitality Students` Management Competencies”, *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, Vol. 2, No. 1, pp. 12-28.
- Weeks, B, etl., (1995), “Is your organization ready for TQM? An assessment methodology”, *The TQM Magazine*, Vol. 7, No. 5, pp. 43-49.
- Wilson, M. A., (1997), “The nature of corporate culture within a service delivery environment”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 87-102.
- Wilson, M. A., (2001), “Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3, pp. 353-367.

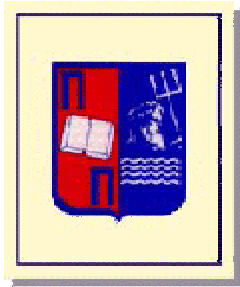
- Woodall, J., (1996), “Managing culture change: can it ever be ethical?”, *Personnel Review*, Vol. 25, No. 6, pp. 26-40.

Ιστοσελίδες

- http://www.emergeinternational.com/cultural_due_diligence_model.html
- <http://www.oki.hu/article.asp?Code=quality-08-Barath.html>
- http://www.sidsmith.com/Corporate_Transformation_Tools.htm
- <http://www.per.ualberta.ca/mmauws/ARCHIVE/1998-1/Lectures/Chapter10/sld003.htm>
- <http://www.corptools.com/>
- <http://www.wmich.edu/~emrl/Organizational%20culture.htm>
- <http://www.coachingandmentoring.com/BookReviews/diagnosingculture.htm>
- http://alexandivy.com/view/0201338718/Book/Diagnosing_and_Changing_Organization

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Τσίρου Σταυρούλα

Επιβλέπων Καθηγητής: Λεων. Χυτήρης

Αξιότιμε κύριε/κυρία,

Στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκπονείται διπλωματική εργασία με θέμα «Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή».

Για την ολοκλήρωσή της απαιτείται η διεξαγωγή έρευνας ώστε να διαπιστωθεί η κουλτούρα που έχει ήδη διαμορφωθεί στον οργανισμό σας και η σύγκρισή της με εκείνη που τα στελέχη του οργανισμού θα επιθυμούσαν να υπάρχει.

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

Σας παρακαλούμε, λοιπόν, να διαθέσετε 10-15 λεπτά από το χρόνο σας για να συμπληρώσετε το συνημμένο ερωτηματολόγιο. Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία.

Με εκτίμηση,

Τσίρου Σταυρούλα

Επιβλ. Καθηγητής

Λεων. Χυτήρης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΟΔΗΓΙΕΣ

Οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Παρακαλώ πολύ, απαντήστε στα ακόλουθα έξι σύνολα ερωτήσεων σύμφωνα με τη συνολική αντίληψη που έχετε σχηματίσει για την επικρατούσα κουλτούρα στον οργανισμό σας. Κάθε ένα από αυτά περιλαμβάνει τέσσερις διαφορετικές περιγραφές οργανισμών. Κατανείμτε ένα σύνολο 100 βαθμών στις περιγραφές αυτές, σύμφωνα με το πόσο αυτές είναι παρόμοιες με ό,τι συμβαίνει στην επιχείρησή σας. Όσο πιο πολλούς βαθμούς δώσετε σε μία περιγραφή τόσο πιο πολύ θα θεωρηθεί ότι μοιάζει με ό,τι ισχύει στη δική σας επιχείρηση. Καμία από τις περιγραφές αυτές δεν θεωρείται ότι είναι καλύτερη από τις άλλες, είναι απλά διαφορετικές. (Για κάθε σύνολο ερωτήσεων-περιγραφών κατανείμτε 100 βαθμούς).

Για παράδειγμα, στην ερώτηση 1, αν η επιχείρησή σας ταιριάζει πολύ με την περιγραφή Α, λιγότερο με την περιγραφή Β και καθόλου με τις περιγραφές Γ και Δ, τότε είναι πιθανό να δώσετε 70 βαθμούς στην περιγραφή Α, 30 βαθμούς στην περιγραφή Β. και 0 βαθμούς στις άλλες δύο.

Ανάλογος είναι και ο τρόπος με τον οποίο θα συμπληρωθεί και η στήλη της επιθυμητής κουλτούρας, αυτής που θα θέλατε να επικρατεί στην επιχείρησή σας. Και εδώ θα μοιράσετε 100 βαθμούς στις αντίστοιχες περιγραφές, σύμφωνα με το πώς θα θέλατε να είναι η επιχείρησή σας στο μέλλον. Η κατανομή θα γίνει όπως και για την επικρατούσα κουλτούρα.

Δημογραφικά στοιχεία

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

➤ **Φύλο**

Ανδρας Γυναίκα

➤ **Ηλικία**

...=<30 30-40 41-50 πάνω από 51

➤ **Επίπεδο μόρφωσης**

Απόφοιτος Λυκείου
Πτυχιούχος Πανεπιστημίου
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

➤ **Θέση στη ιεραρχία**

Διευθυντής Υποδιευθυντής Προϊστάμενος Τμήματος Υπάλληλος

➤ **Έτη προϋπηρεσίας**

0-5 5-10 10-15 πάνω από 15

➤ **Έτη που βρίσκεστε στην παρούσα θέση εργασίας**

0 μήνες-1 χρόνος 2-5 χρόνια πάνω από 5 χρόνια

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (Cameron, S. K. and Quinn, E. R., 1999)

1. Κύρια Χαρακτηριστικά		Επικρατούσα Κουλτούρα	Επιθυμητή Κουλτούρα
A	Ο “ΑΒΓ” είναι ένα πολύ οικείο-φιλικό μέρος να εργάζεται κανείς. Μοιάζει με μια μεγάλη οικογένεια.		
B	Ο “ΑΒΓ” είναι ένας δυναμικός και έντονα επιχειρηματικός οργανισμός. Οι εργαζόμενοι του είναι πρόθυμοι να δουλέψουν σκληρά και να αναλάβουν ρίσκα.		
Γ	Ο “ΑΒΓ” είναι ένας ανταγωνιστικός οργανισμός και οι εργαζόμενοι σε αυτόν ενδιαφέρονται για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.		
Δ	Ο “ΑΒΓ” είναι μια πολύ καλά οργανωμένη επιχείρηση (π.χ., ισχύουν οργανωγράμματα, εφαρμόζονται τυπικές διαδικασίες και πολιτικές).		
Σύνολο βαθμών		100	100
2. Η διοίκηση του “ΑΒΓ”		Επικρατούσα Κουλτούρα	Επιθυμητή Κουλτούρα
A	Γενικά, η διοίκηση του “ΑΒΓ” θεωρείται ότι καθοδηγεί και διευκολύνει τους εργαζομένους του.		
B	Γενικά, οι εργαζόμενοι του “ΑΒΓ” θεωρούν ότι η διοίκησή του καινοτομεί και αναλαμβάνει κινδύνους.		
Γ	Γενικά, το προσωπικό του “ΑΒΓ” θεωρεί ότι η διοίκησή του απΑΒΓλεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ισχυρής ηγεσίας, που λειτουργεί δυναμικά και ανταγωνιστικά.		
Δ	Γενικά, η διοίκηση του “ΑΒΓ” θεωρείται ότι συντονίζει, οργανώνει και/ ή ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού.		
Σύνολο βαθμών		100	100

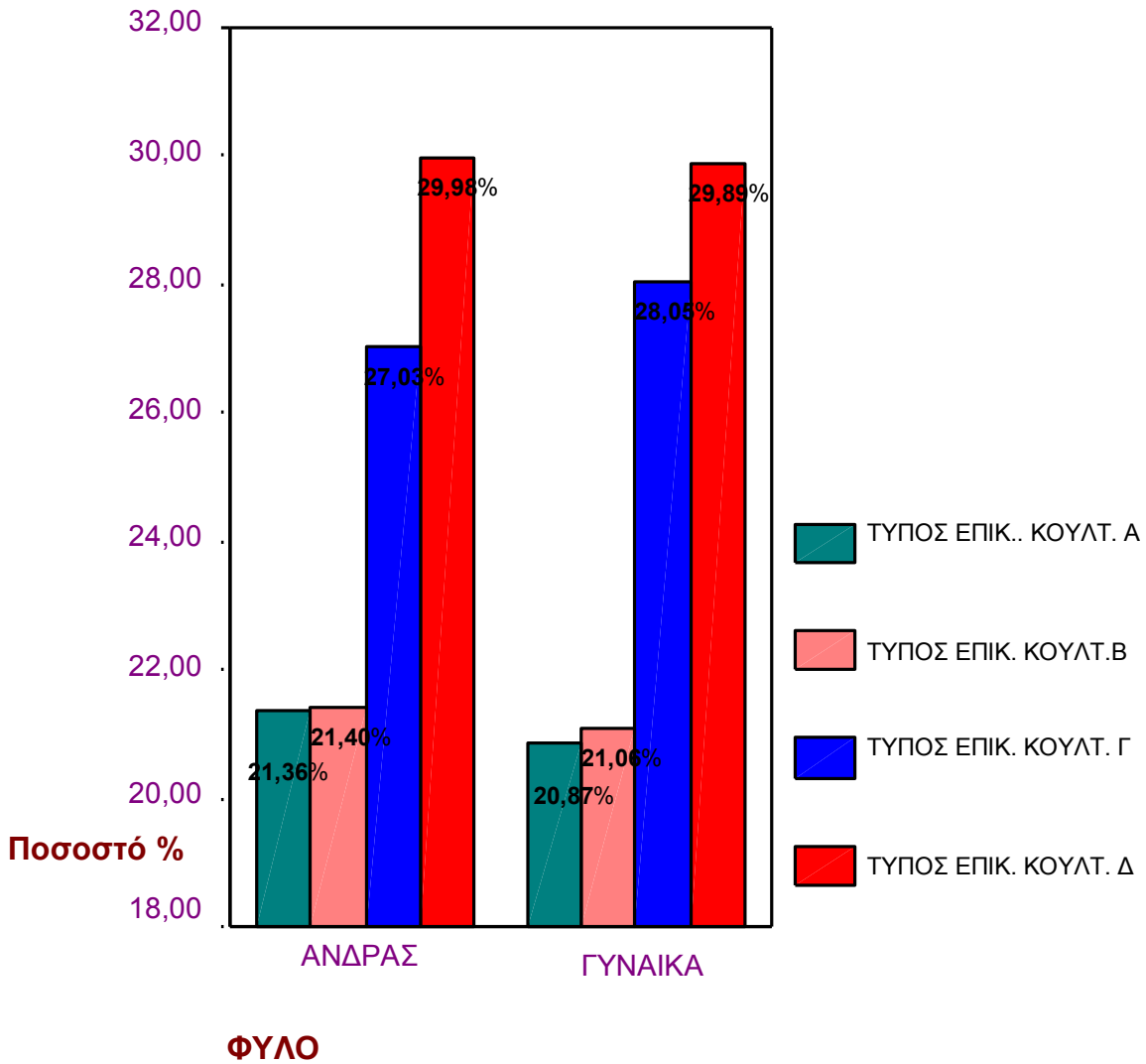
3. Οι εργαζόμενοι του “ΑΒΓ”		Επικρατούσα Κουλτούρα	Επιθυμητή Κουλτούρα
A	Όλοι οι εργαζόμενοι του “ΑΒΓ” χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους, συνοχή και ομαδική εργασία.		
B	Οι εργαζόμενοι του “ΑΒΓ” επικεντρώνονται στην καινοτομία, την ανάπτυξη και ιδιαίτερα στην πρωτοπορία.		
Γ	Οι εργαζόμενοι του “ΑΒΓ” εστιάζουν στην επιτυχία και την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.		
Δ	Όσον αφορά τη διοίκηση των εργαζομένων του “ΑΒΓ” ισχύουν τυπικοί κανόνες και ακολουθούνται τυπικές διαδικασίες και πολιτικές.		
Σύνολο βαθμών		100	100
4.Η στρατηγική του “ΑΒΓ”		Επικρατούσα Κουλτούρα	Επιθυμητή Κουλτούρα
A	Η στρατηγική του “ΑΒΓ” εστιάζει στη συμμετοχή και στην ανάπτυξη των εργαζομένων του μέσα από την δημιουργία υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.		
B	Η στρατηγική του “ΑΒΓ” στοχεύει στην ανάπτυξη δυναμικών εργαζομένων και έτοιμων να εκμεταλλευθούν νέες ευκαιρίες και να μάθουν μέσα από τη δοκιμή και τα λάθη τους.		
Γ	Η στρατηγική του “ΑΒΓ” είναι ανταγωνιστική και εστιάζεται στην κυριαρχία του στην αγορά.		
Δ	Η στρατηγική του “ΑΒΓ” δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, τη σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.		
Σύνολο βαθμών		100	100

5. Στυλ διοίκησης		Επικρατούσα Κουλτούρα	Επιθυμητή Κουλτούρα
A	Ο τρόπος διοίκησης του “ΑΒΓ” χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία, την ομοφωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.		
B	Ο τρόπος διοίκησης του “ΑΒΓ” χαρακτηρίζεται από καινοτομικότητα και ελευθερία δράσης.		
Γ	Η διοίκηση του “ΑΒΓ” ενδιαφέρεται για τη διασφάλιση των θέσεων εργασίας, την πρόβλεψη των αντιδράσεων του προσωπικού του και τη σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων.		
Δ	Η διοίκηση του “ΑΒΓ” δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα, στις υψηλές απαιτήσεις και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.		
Σύνολο βαθμών		100	100
6. Κριτήρια επιτυχίας		Επικρατούσα Κουλτούρα	Επιθυμητή Κουλτούρα
A	Επιτυχία για τον “ΑΒΓ” αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η εφαρμογή ομαδικής εργασίας, η αφοσίωση των εργαζομένων του και το ενδιαφέρον του για το άτομο.		
B	Επιτυχία για τον “ΑΒΓ” είναι η ανάπτυξη νέων και καινοτομικών προϊόντων και η απόκτησης ηγετικής θέσης στην αντίστοιχη αγορά (νέων προϊόντων και καινοτομιών).		
Γ	Επιτυχία για τον “ΑΒΓ” αποτελεί η αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει και του παραμερισμού των ανταγωνιστών του από την αγορά.		
Δ	Επιτυχία για τον “ΑΒΓ” αποτελεί η ικανότητά του να παρέχει αξιόπιστα προϊόντα και υπηρεσίες, να προγραμματίζει λεπτομερώς τις ενέργειές του και να παράγει με χαμηλό κόστος.		
Σύνολο βαθμών		100	100

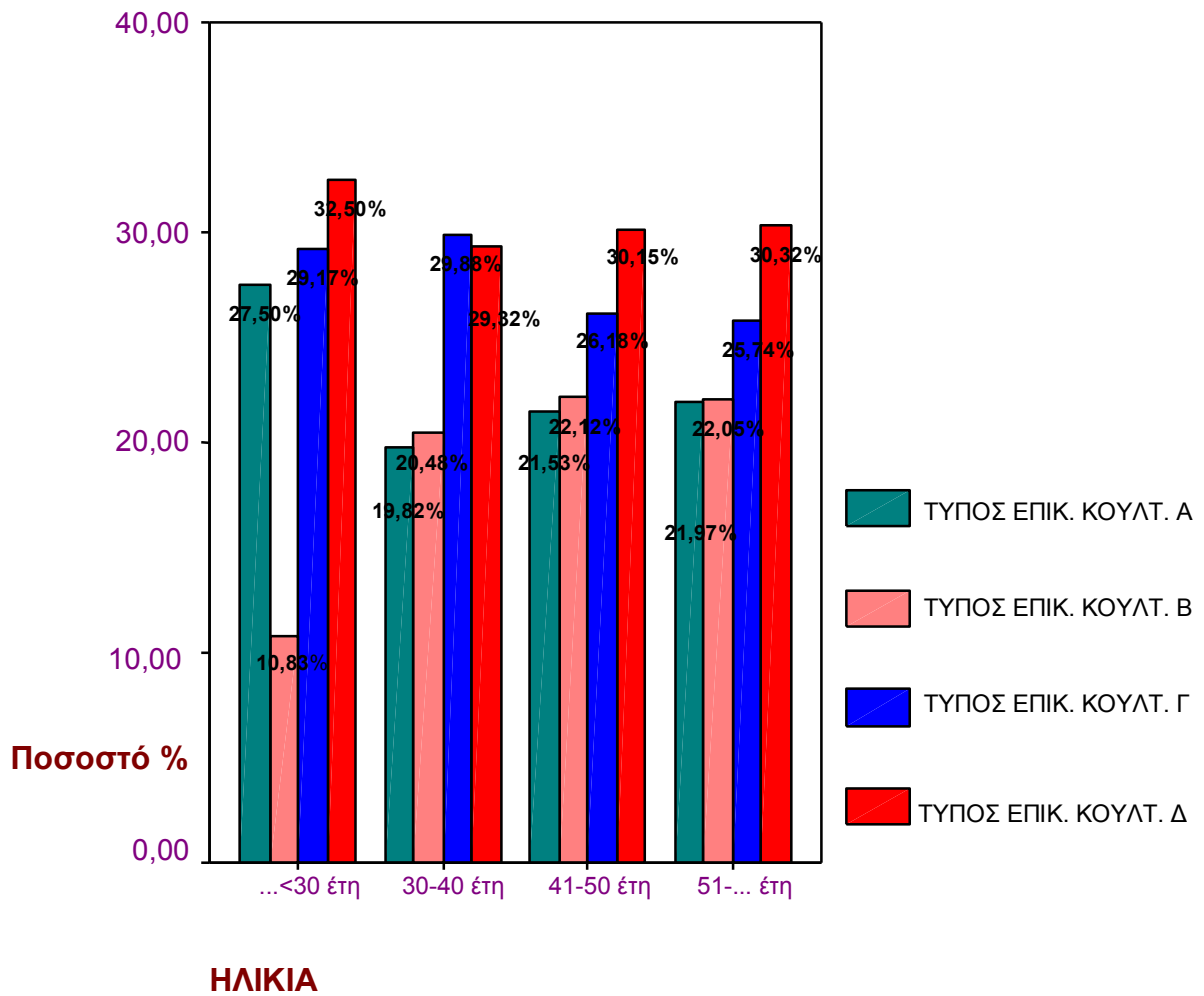
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

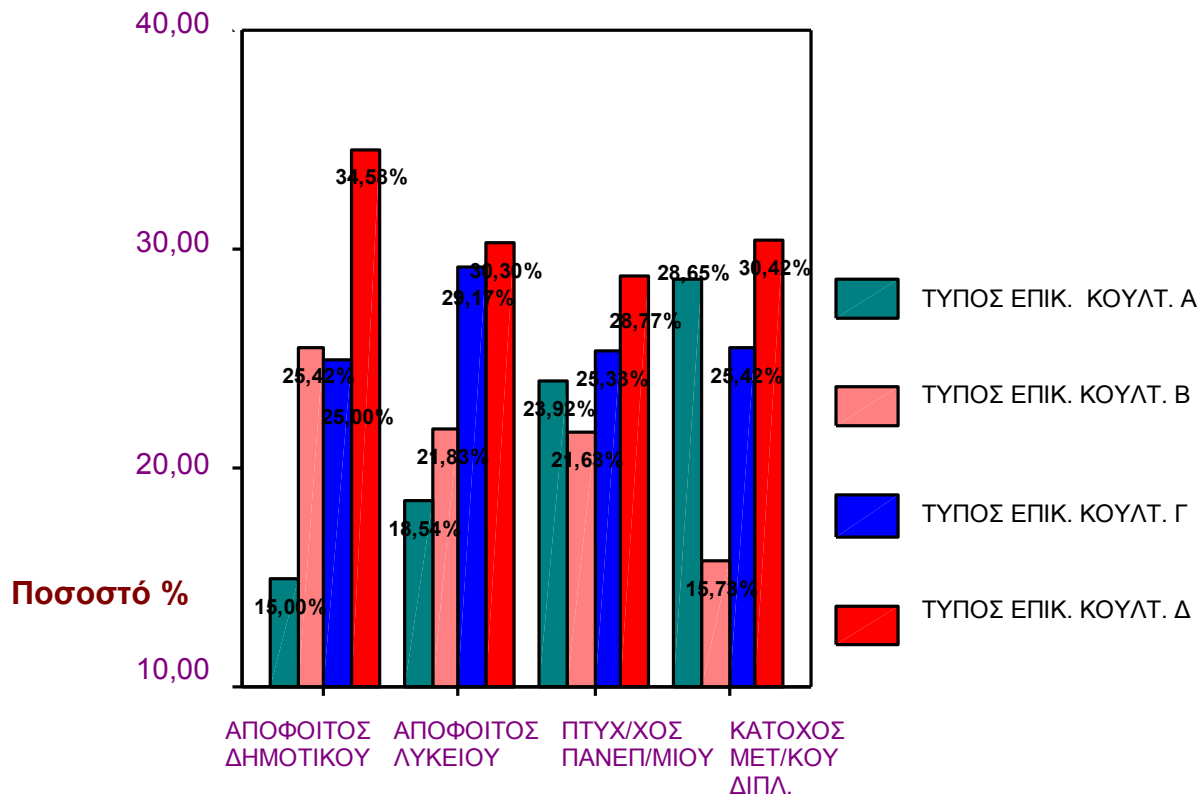
Διάγραμμα 1: «Συσχέτιση Γένους και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»



Διάγραμμα 2: ««Συσχέτιση Ηλικίας και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»»

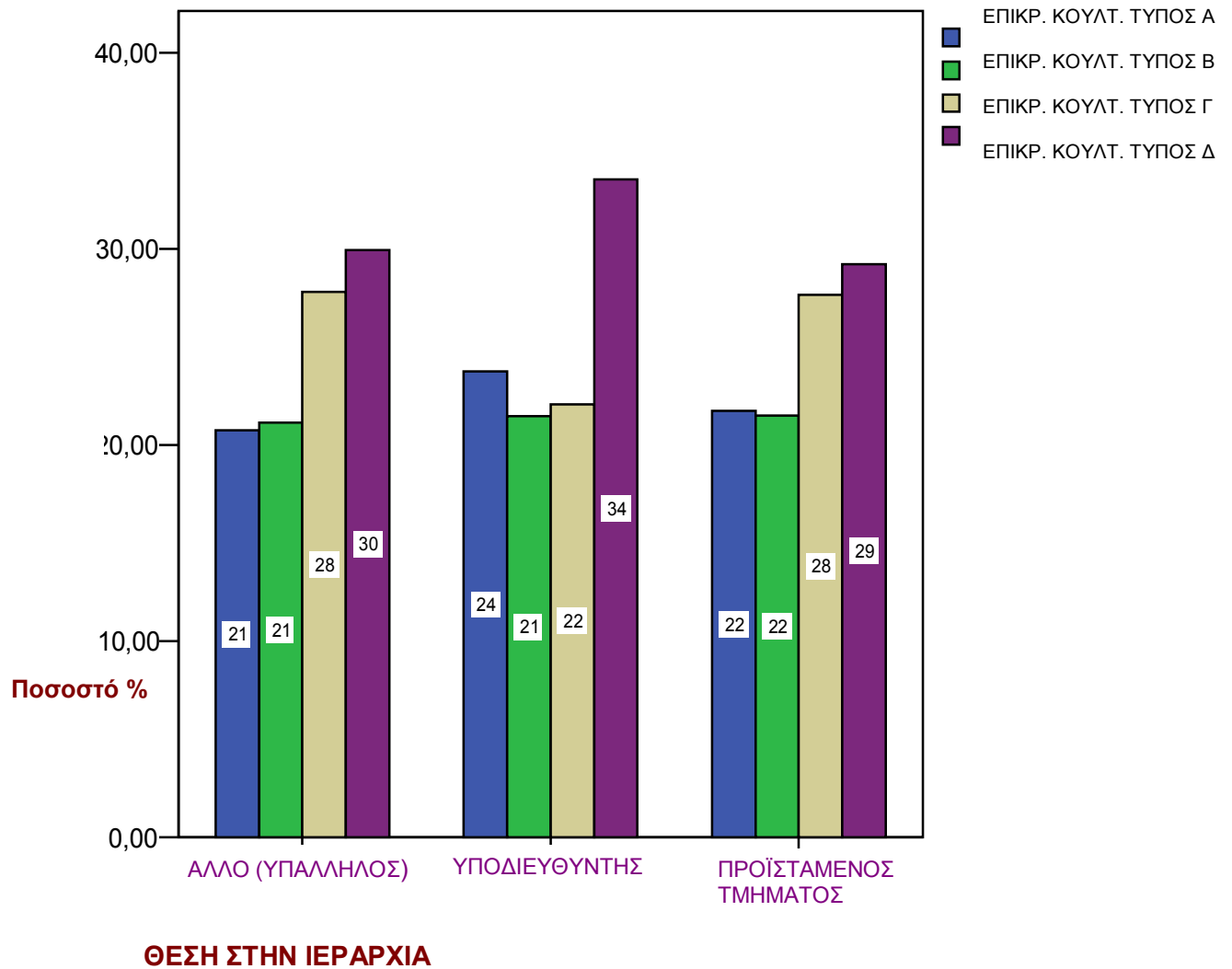


Διάγραμμα 3: «Συσχέτιση Μορφωτικού Επιπέδου και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»

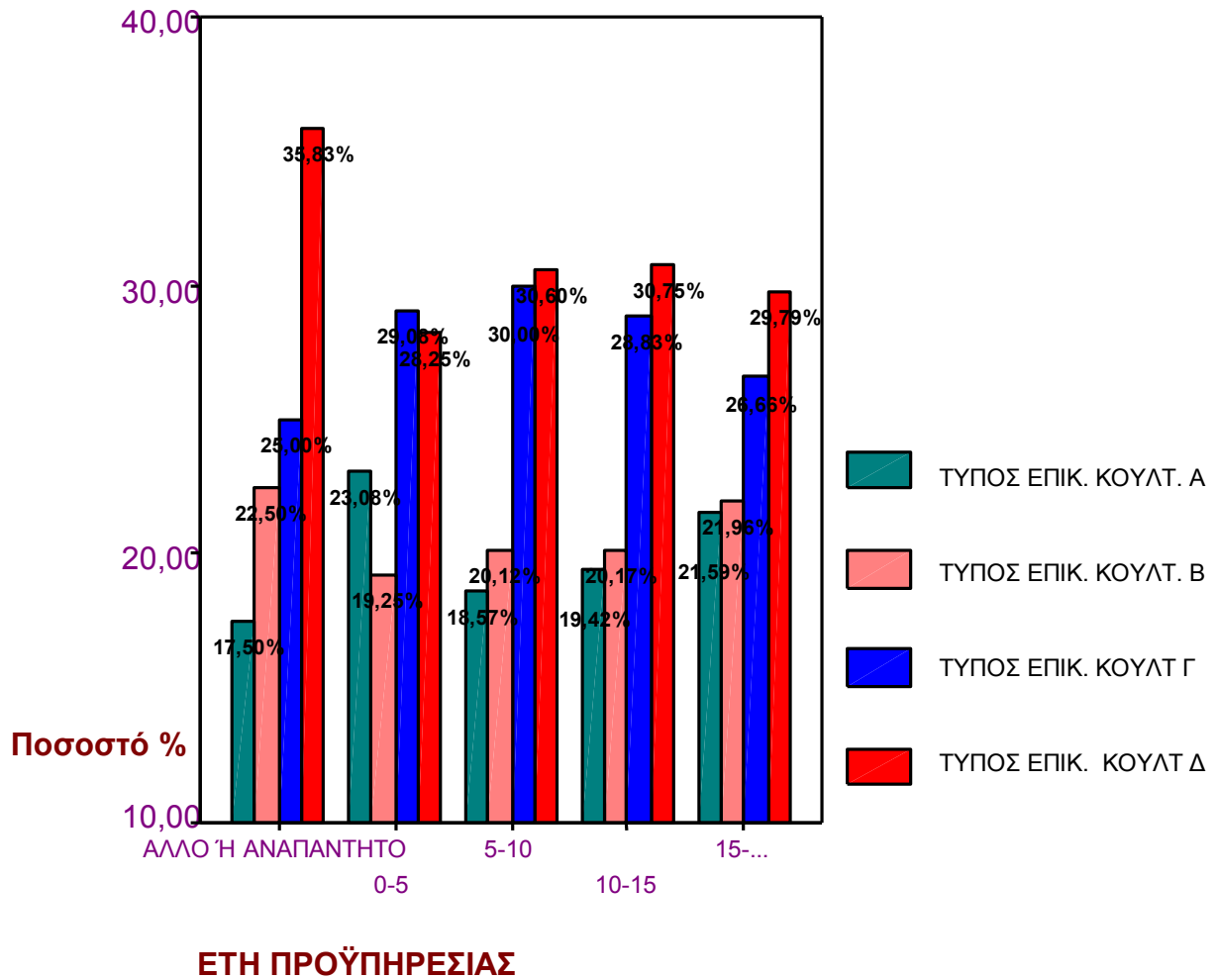


ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ

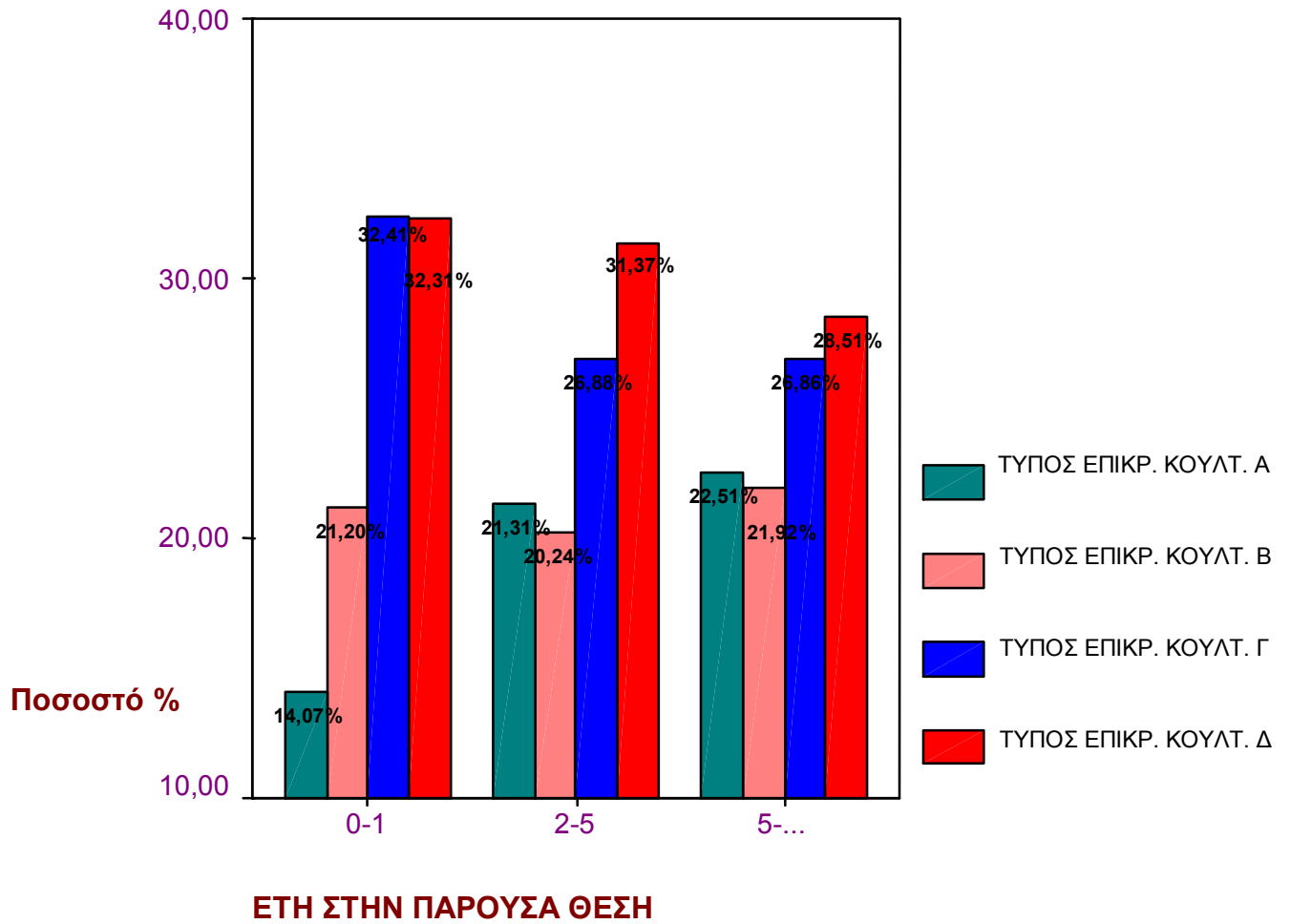
Διάγραμμα 4: «Συσχέτιση Θέσης στην Ιεραρχία και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»



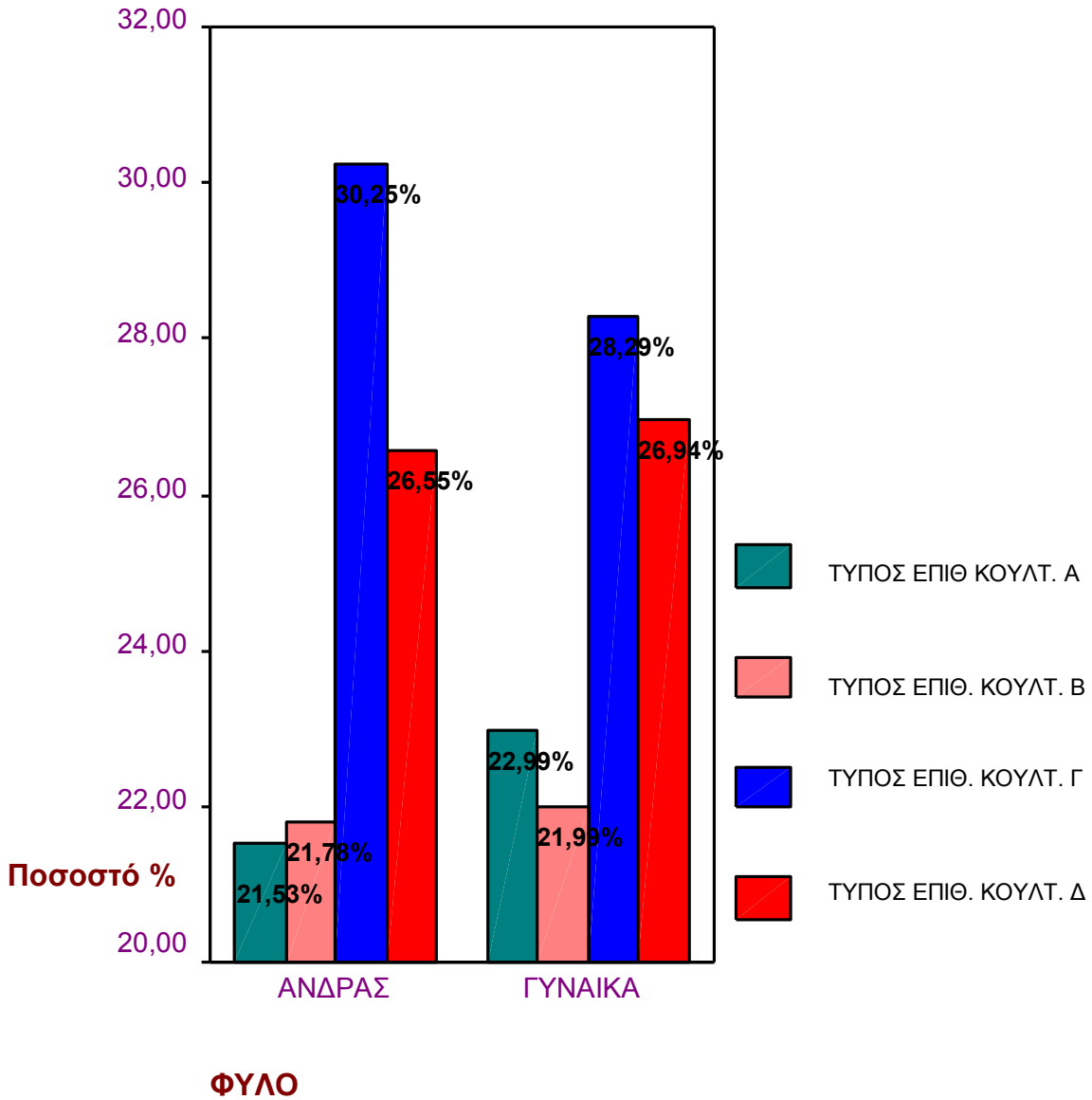
Διάγραμμα 5: «Συσχέτιση Ετών Προϋπηρεσίας και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»



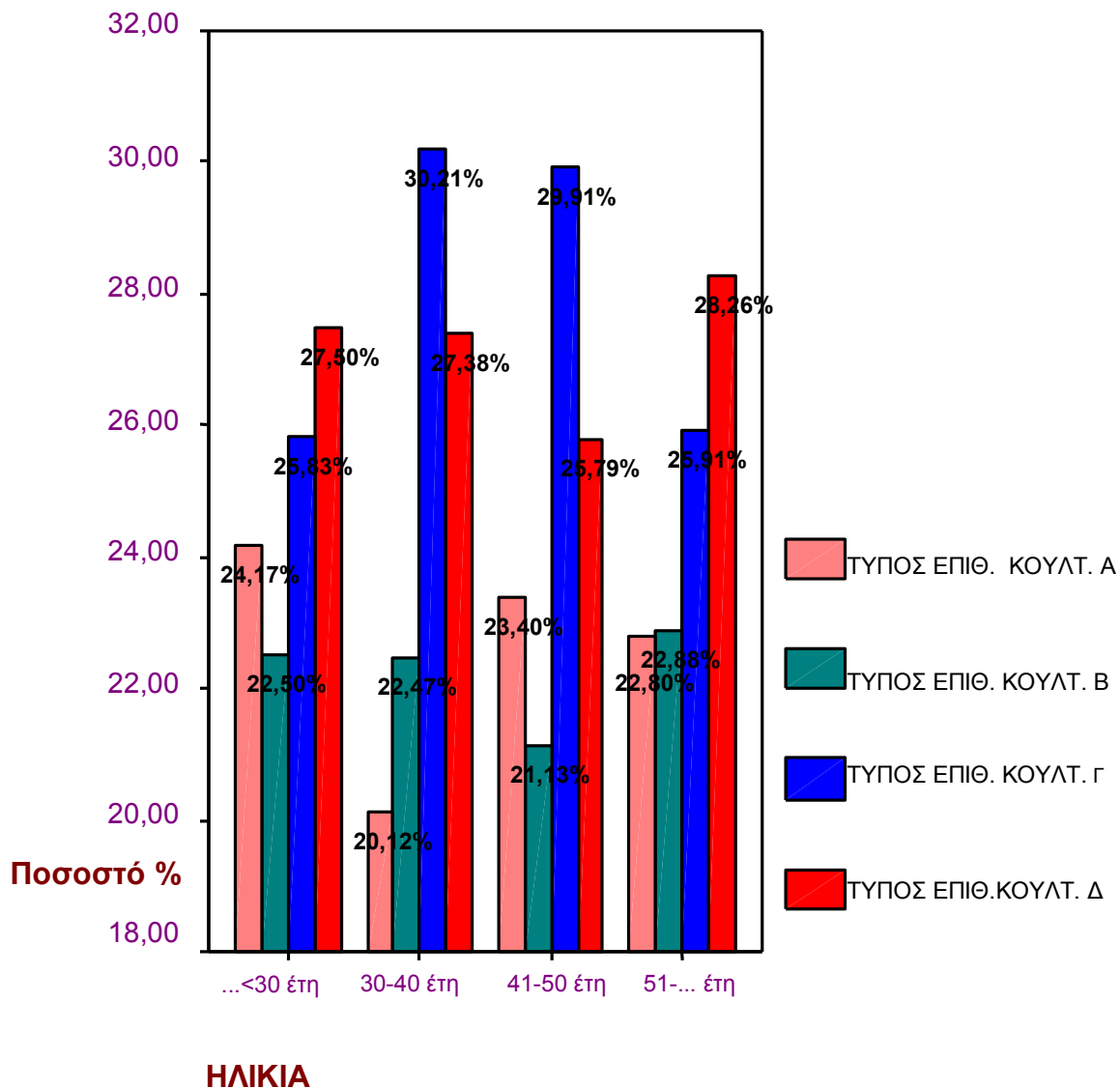
Διάγραμμα 6: «Συσχέτιση ετών στην Παρούσα Θέση και Τύπων Επικρατούσας Κουλτούρας»



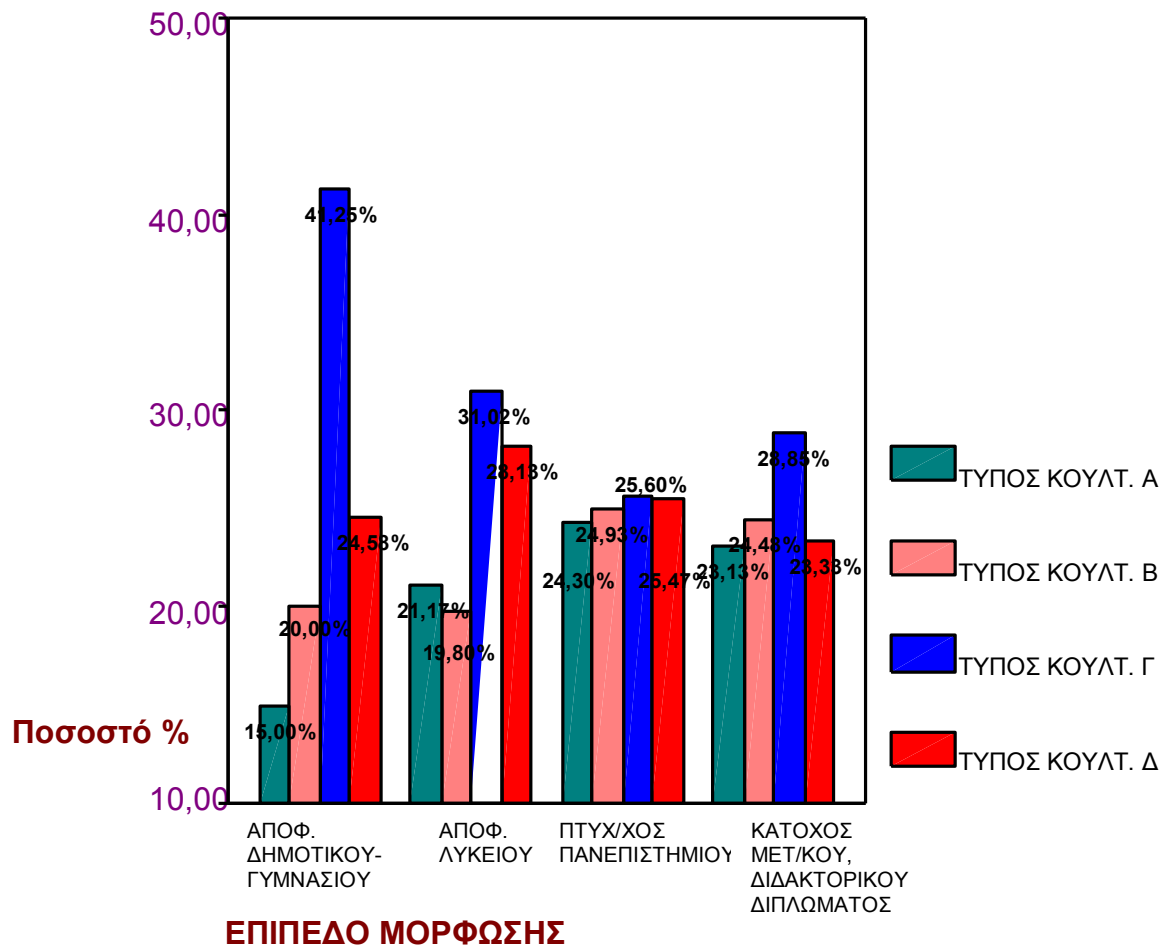
Διάγραμμα 7: «Συσχέτιση Γένους και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»



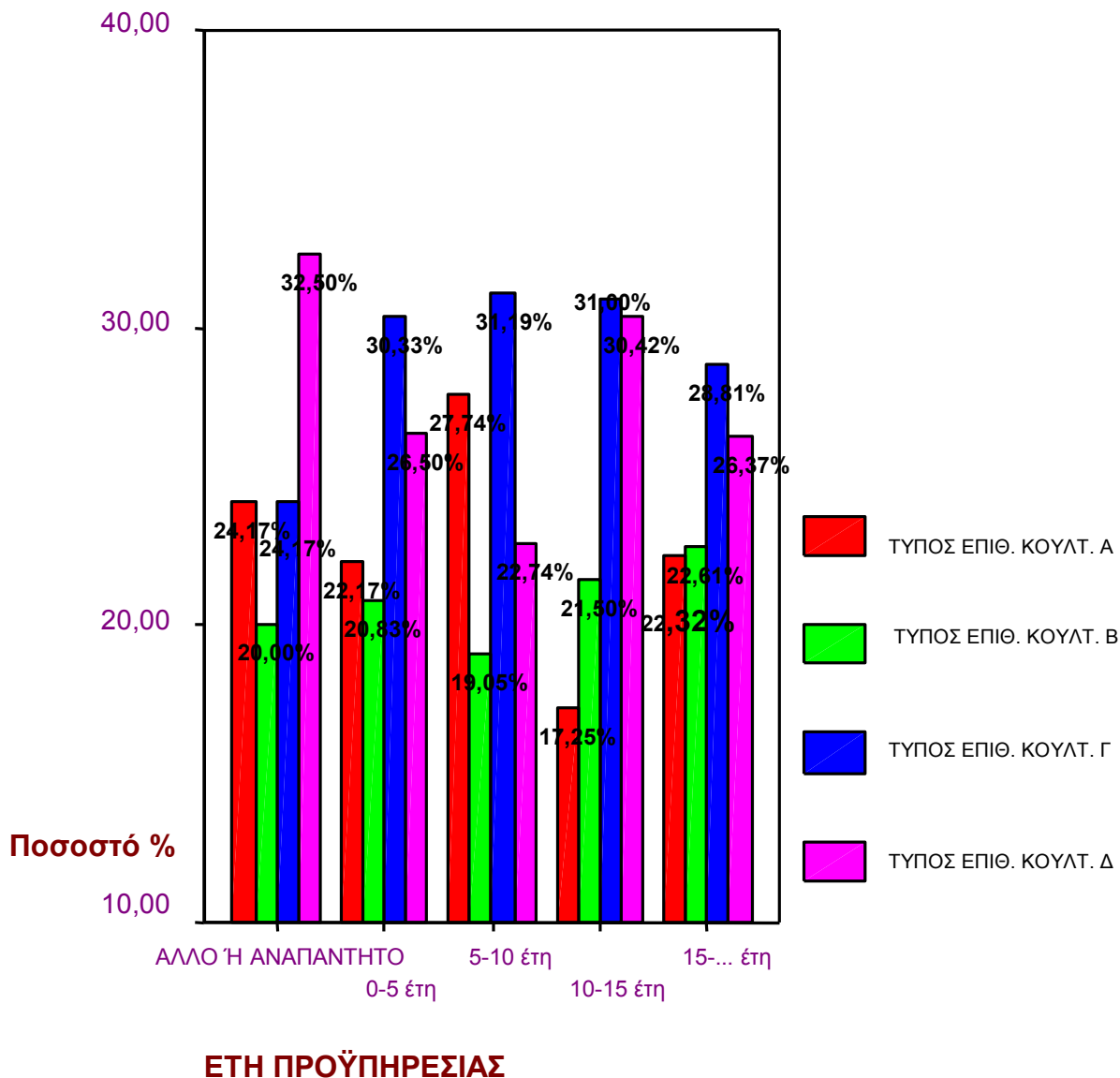
Διάγραμμα 8: «Συσχέτιση Ηλικίας και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»



Διάγραμμα 9: «Συσχέτιση Μορφωτικού Επιπέδου και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»



Διάγραμμα 10: «Συσχέτιση Ετών Προϋπηρεσίας και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»



Διάγραμμα 11: «Συσχέτιση Ετών στην Παρούσα Θέση και Τύπων Επιθυμητής Κουλτούρας»

