



Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μ/Υ



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Σχολή Ναυτιλίας και Βιομηχανίας

Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας

Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τέχνο-Οικονομικά Συστήματα»

Διπλωματική Εργασία της

Δημητρίου Ελένης

Θέμα:

**«Η Οργανωσιακή Κουλτούρα στον ΑΔΜΗΕ – Το Μοντέλο Των
Ανταγωνιστικών Αξιών»**

Επιβλέπων

Χαλάς Ιωάννης

Αθήνα

Σεπτέμβριος 2021

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Πρόεδρο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, κύριο Ψαρρά Ιωάννη για την ευκαιρία που μου έδωσε να φοιτήσω στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, κύριο Χαλά Ιωάννη, για την καθοδήγηση και τη βοήθεια που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράστασή της καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Θέμα μελέτης της παρούσας εργασίας αποτελεί η Οργανωσιακή Κουλτούρα, σημαντική διάσταση της Διοίκησης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχει γίνει ανπιληπτό ότι η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν εξαρτάται μόνο από ποσοτικά κριτήρια. Η συνεχής απελευθέρωση πολλών αγορών που παραδοσιακά αποτελούσαν μονοπώλια, έχει φέρει στο προσκήνιο το ζήτημα των άυλων πόρων.

Για την εκπόνηση της εργασίας, μελετήθηκε αρχικά η υπάρχουσα βιβλιογραφία, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η θεωρητική προσέγγιση του θέματος. Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία εστιάζει στο θεωρητικό μοντέλο που είναι γνωστό ως «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών». Μετά τη θεωρητική ανάλυση ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης του «Ανεξάρτητου Διαχειριστή Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας» ΑΔΜΗΕ, η οποία διεξάγεται μέσω του ερωτηματολογίου ΟCAI που κλήθηκαν να απαντήσουν εργαζόμενοι στον ΑΔΜΗΕ. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται ανάλυση των αποτελεσμάτων με ποικίλες στατιστικές μεθόδους.

Με βάση την στατιστική ανάλυση, προκύπτει ότι στον ΑΔΜΗΕ εργάζεται μεγάλο ποσοστό ανδρών, ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-40 ετών. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι υψηλό, κάτι που δικαιολογεί και την πολιτική μισθοδοσίας που ακολουθείται. Παρόλο που το δείγμα δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, κάτι του οποίου οφείλεται στον αριθμό των απαντημένων ερωτηματολογίων, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει ομοιογένεια ως προς την κουλτούρα του οργανισμού και τα διάφορα πεδίου που εξετάζονται. Στον ΑΔΜΗΕ δηλαδή, κυριαρχεί η κουλτούρα ιεραρχίας, αλλά υπάρχει έντονη επιθυμία από τους εργαζομένους να ενισχυθούν στοιχεία που απαντώνται στην κουλτούρα ανθρώπινων πόρων. Αυτή η μεταβολή είναι δύσκολο εγχείρημα, αλλά μπορεί να πραγματοποιηθεί σταδιακά, με την εφαρμογή των πρακτικών που προτείνονται στην εργασία.

Λέξεις Κλειδιά: Οργανωσιακή Κουλτούρα, Ιδιότητες Κουλτούρας, Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών

Abstract

This thesis consists of a study regarding the Organizational Culture, which is an important dimension of Management and Human Resources Development. Against a backdrop of an ever-increasing competition among businesses, it is widely supported that to build a strong competitive advantage, it is not adequate to rely only on quantitative criteria. In the modern competitive environment that many monopolies are being broken up via strategies such as the ownership unbundling model, the intangible resources have been a crucial factor in the competition.

For this thesis, firstly the existing bibliography was studied to achieve a theoretical approach of the main subject. In this context, the thesis focused on the theoretical model known as "The Competing Values Framework". Following the theoretical study, the case of the "Independent Power Transmission Operator" IPTO was studied. The case study will be conducted through the OCAI questionnaire, which the employees of IPTO will answer. Subsequently, the results of this questionnaire will be analyzed to draw the final conclusions concerning the subject of the Organization Culture.

According to the statistical analysis, men are mainly working in IPTO, and most of the employees belong to the age group 26-40. Also, employees have a higher education level, which probably is the reason behind the wage policy of the company. Even though the sample does not follow the normal distribution, a similarity concerning the organizational culture and the field of the study is observed. It is concluded that the hierarchy culture is dominant in IPTO. However, employees express their desire to enhance the elements of the clan culture. This change is a difficult task, but it could be gradually achieved, by applying the practices suggested in this thesis.

Keywords: Organizational Culture, Culture's Attributes, The Competing Values Framework

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	8
1. Χρησιμότητα της Έρευνας	9
2. Ερευνητικοί Στόχοι.....	10
3. Δομή της εργασίας	12
Βιβλιογραφική Επισκόπηση	13
1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
2. Οργανωσιακή Κουλτούρα	18
2.1 Ορισμός και Θεωρία.....	18
2.2 Υπο-Κουλτούρες.....	23
2.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
2.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	28
2.5 Αλλαγή της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	32
2.6 Το μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών	34
3. Παρουσίαση του Οργανισμού	40
3.1. Σκοπός του Οργανισμού	40
3.2 Σύντομη Ιστορική αναδρομή.....	41
3.3 Καθεστώς Ιδιοκτησίας.....	41
3.4 Πλαίσιο Λειτουργίας και έναρξη του μοντέλου-στόχου	42
Ερευνητική Μεθοδολογία	43
1. Είδος Έρευνας	43
2. Εργαλείο Έρευνας.....	44
3. Δειγματοληψία.....	46
4. Προφίλ του Δείγματος.....	47
Ανάλυση Δεδομένων	51
1. Περιγραφική Ανάλυση Δεδομένων.....	51
2. Ανάλυση Κανονικότητας	60
3. Ανάλυση ANOVA.....	63
4. Independent Samples t-test	83
Συμπεράσματα	89
1. Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης.....	89
2. Προτάσεις για τη Διοίκηση.....	82
3. Περιορισμοί και Προτάσεις για βελτίωση.....	95
Βιβλιογραφία	96
Παράρτημα	109

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά των τεσσάρων τύπων κουλτούρας (Cameron & Freeman, 1991)	36
Πίνακας 2: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	51
Πίνακας 3: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Οργανωσιακή Ηγεσία	53
Πίνακας 4: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	54
Πίνακας 5: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Στοιχεία Συνοχής	56
Πίνακας 6: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Στοιχεία Συνοχής	57
Πίνακας 7: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Κριτήρια Επιτυχίας	58
Πίνακας 8: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την κουλτούρα του οργανισμού	59
Πίνακας 9: Ανάλυση κανονικότητας με test Shapiro-Wilk	63
Πίνακας 10: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με την οργανωσιακή ηγεσία και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία	65
Πίνακας 11: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με την οργανωσιακή ηγεσία και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία	66
Πίνακας 12: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία	67
Πίνακας 13: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα στοιχεία συνοχής και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία	67
Πίνακας 14: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κριτήρια επιτυχίας και τον τύπο της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία	68
Πίνακας 15: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά και τον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία	69
Πίνακας 16: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα στοιχεία συνοχής και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία	70
Πίνακας 17: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα στοιχεία συνοχής και τον τύπο της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη μεταβλητή Μορφωτικό Επίπεδο	71

Πίνακας 18: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κριτήρια επιτυχίας και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Μορφωτικό Επίπεδο	72
Πίνακας 19: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με την οργανωσιακή ηγεσία και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία.....	74
Πίνακας 20: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία.....	75
Πίνακας 21: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία	76
Πίνακας 22: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία	77
Πίνακας 23: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τη στρατηγική έμφαση και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία.....	78
Πίνακας 24: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία.....	79
Πίνακας 25: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με την οργανωσιακή ηγεσία και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία στον οργανισμό.....	81
Πίνακας 26: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά και τον τύπο της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία στον Οργανισμό.....	82
Πίνακας 27: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία τον οργανισμό....	82
Πίνακας 28: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά και τον τύπο της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη μεταβλητή Φύλο	84
Πίνακας 29: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Φύλο.....	84
Πίνακας 30: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα στοιχεία συνοχής και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Φύλο.....	85
Πίνακας 31: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κριτήρια επιτυχίας και τον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών ανάλογα με τη μεταβλητή Φύλο.....	815
Πίνακας 32: Συνοπτική παρουσίαση ερευνητικών υποθέσεων.....	86

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Το μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών (Quinn και Rohrbaugh, 1983) ...	35
Διάγραμμα 2: Θετικές και αρνητικές ζώνες (Quinn σε Arsenault & Faerman, 2014)	39
Διάγραμμα 3: Κατανομή του φύλου στο δείγμα	47
Διάγραμμα 4: Ηλικιακή κατανομή του δείγματος.....	48
Διάγραμμα 5: Συνολική προϋπηρεσία των ερωτηθέντων του δείγματος	49
Διάγραμμα 6: Συνολική προϋπηρεσία των ερωτηθέντων του δείγματος	49
Διάγραμμα 7: Μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων του δείγματος.....	50
Διάγραμμα 8: Μηνιαίο Προσωπικό εισόδημα των ερωτηθέντων του δείγματος.....	50
Διάγραμμα 9: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	52
Διάγραμμα 10: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Οργανωσιακή Ηγεσία.....	53
Διάγραμμα 11: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	55
Διάγραμμα 12: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Στοιχεία Συνοχής.....	56
Διάγραμμα 13: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Στρατηγική Έμφαση	57
Διάγραμμα 14: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Κριτήρια Επιτυχίας.....	58
Διάγραμμα 15: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την κουλτούρα του οργανισμού	60

Εισαγωγή

Σύμφωνα με την κλασική οικονομική θεωρία, η παραγωγικότητα εκφράζει το μέγεθος της παραγωγικής ικανότητας μια δραστηριότητας. Ουσιαστικά, αποτελεί την ποσοτικοποίηση της μετατροπής των εισροών σε εκροές. Οι εισροές, γνωστές ως παραγωγικοί συντελεστές, διακρίνονται σε τρία είδη: τη γη, την εργασία και το κεφάλαιο. Ο συντελεστής εργασία συνδέεται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα. Παλαιότερα, η αναλογία εισροών και εκροών μπορούσε να αξιολογηθεί αποκλειστικά στη βάση ποσοτικών κριτηρίων. Έτσι, αξιολογούνταν ολόκληρη η επιχειρηματική ιδέα ή δραστηριότητα, ως προς την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά της. Χαρακτηριστικά ποσοτικά κριτήρια αποτελούν η ελαχιστοποίηση του κόστους και η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, όμως, η οικονομία και η αγορά χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας, καταιγισμό πληροφοριών και ταχύ ρυθμό μεταβολών. Αυτό επηρεάζει σημαντικά τη δομή και τη στρατηγική των επιχειρήσεων, ο οποίες στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν χρειάζεται να εξελιχθούν. Η ρευστότητα που κυριαρχεί στις αγορές έχει μεταστρέψει την προσοχή των επιχειρηματιών και των συμβούλων από ποσοτικά κριτήρια σε άυλους παράγοντες. Πλέον, χρειάζεται να ληφθεί υπόψη το άυλο κεφάλαιο της επιχείρησης, δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο. Για τον λόγο αυτό, έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια ο κλάδος της Διοίκησης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ενώ παλαιότερα, και σύμφωνα με την παραδοσιακή θεωρία του μάνατζμεντ, η Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού δεν θεωρούνταν από τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, ολοένα και περισσότερες εταιρείες αναπτύσσουν σχετικές Διευθύνσεις και Τμήματα και επενδύουν σε αυτόν τον τομέα. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στη συμπεριφορική διάσταση του Ανθρώπινου Δυναμικού και κατά επέκταση στην Οργανωσιακή Κουλτούρα.

1. Χρησιμότητα της Έρευνας

Κατά το σχεδιασμό στρατηγικών προγραμμάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη η κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και η φιλοσοφία της διοίκησης των εργαζομένων που επικρατεί (Panayotopoulou, et al., 2003). Η κουλτούρα του οργανισμού, η οποία αποτελεί μία αρκετά αφηρημένη έννοια ως προς το περιεχόμενό της, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια, αναφέρεται σε κοινές ιδέες, αξίες και αντιλήψεις, τις οποίες τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται και βάσει των οποίων καθορίζεται η συμπεριφορά και τα αποτελέσματά τους (Alvesson, 2002).

Ο έλεγχος και η κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού έχει επίσης συνδεθεί με την αύξηση της αποτελεσματικότητας (Naor, et al., 2008; Ogbonna & Harris, 2000) την μείωση του turnover (Huselind, 1995; Deery & Shaw, 1999), την εργασιακή ικανοποίηση, το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, γνωστό ως burnout (Mickellevitz, 2001), αλλά και με συγκεκριμένα αποτελέσματα που ο οργανισμός μπορεί να επιθυμεί να επιτύχει, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η καινοτομία, κλπ. (Spell, 2001; Ngo & O'Cass, 2013). Η πλειοψηφία των ερευνητών και στελεχών αποδέχονται τη σημασία της κουλτούρας για την απόδοση και την καθημερινή εργασιακή ζωή. Ωστόσο, λίγοι διαθέτουν βαθύτερη κατανόηση των τρόπων με τους οποίους οι άνθρωποι και οι οργανισμοί λειτουργούν και λαμβάνουν αποφάσεις.

Η κουλτούρα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απόφαση των εργαζομένων να επιλέξουν ή να παραμείνουν σε μία θέση εργασίας. Ποσοστό 46% των εργαζομένων δηλώνει ότι η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του ώστε να υποβάλει αίτηση για εργασία σε έναν οργανισμό, ενώ το 15% θα απέρριπτε μία θέση εργασίας αν δεν πίστευε ότι η κουλτούρα του οργανισμού δεν ταιριάζει με τις αξίες του (Heinz, 2021). Η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να είναι επίσης σημαντική και για τη φήμη του. Η ανάδειξη ενός οργανισμού σε "Best Place to Work" μπορεί να οδηγήσει σε 0.75% άνοδο στην τιμή της μετοχής μέσα στις 10 ημέρες από την σχετική ανακοίνωση (Chamberlain, 2015). Παρόλα αυτά, μόνο το 28% των ηγετών και

μάνατζερ αντιλαμβάνεται πραγματικά την κουλτούρα του οργανισμού του οποίου διοικεί (Deloitte, 2016).

Η πανδημία του Covid-19 έχει καταδείξει ακόμη περισσότερο τη σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για τους οργανισμούς, επειδή η κατάσταση δημιουργεί την ανάγκη για επανασχεδίαση των εργασιακών ρόλων και της εργασιακής καθημερινότητας, καθώς και επαναδιαπραγμάτευση της ισορροπίας μεταξύ εργασιακού χρόνου και προσωπικής ζωής (Deloitte, 2021).

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή και κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας στον ΑΔΜΗΕ, μέσω του μοντέλου των ανταγωνιστικών αξιών, το οποίο αποτελεί ένα από τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα και έγκυρα εργαλεία στον συγκεκριμένο τομέα μελέτης (Cameron & Quinn, 1999; Cameron & Quinn, 2011). Βάσει του ερευνητικού εργαλείου OCAI οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις έξι διαστάσεις της κουλτούρας στον οργανισμό μετρώνται και συγκρίνονται με τις επιθυμητές για αυτούς τιμές. Τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να αποδειχθούν πολύ χρήσιμα για τον οργανισμό, καθώς μέσω αυτών προκύπτει η χαρτογράφηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού, αλλά και υποδηλώνεται η κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθεί ο οργανισμός για να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του.

2. Ερευνητικοί Στόχοι

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στόχος της έρευνας είναι ο προσδιορισμός και η κατανόηση τόσο της κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό ΑΔΜΗΕ, όσο και της επιθυμητής κατάστασης, ώστε να διαπιστωθεί αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την παρούσα κουλτούρα, ή υπάρχει ανάγκη για αλλαγές.

Ο ΑΔΜΗΕ λειτουργεί, όπως θα αναλυθεί σε ακόλουθο κεφάλαιο, ως μεικτή επιχείρηση, με το 75% του συνόλου των μετοχών να βρίσκεται, έστω και έμμεσα στην κυριότητα του δημοσίου, και το 24% σε ιδιώτες επενδυτές. Με βάση το γεγονός αυτό, η υπόθεση της παρούσας εργασίας είναι πως η

κυρίαρχη κουλτούρα στον ΑΔΜΗΕ διαθέτει έντονα τα χαρακτηριστικά του τύπου της κουλτούρας ιεραρχίας. Επίσης, λόγω της μικτής φύσης του οργανισμού, γίνεται η υπόθεση ότι η κουλτούρα δεν εμφανίζει ιδιαίτερη συνοχή και πως η επιθυμητή κατάσταση απέχει σημαντικά από την παρούσα κατάσταση.

Αναλυτικότερα, οι υποθέσεις που δημιουργήθηκαν και θα ερευνηθούν στο πλαίσιο της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι οι εξής:

H1: Η παρούσα κουλτούρα στον οργανισμό ΑΔΜΗΕ χαρακτηρίζεται έντονα από στοιχεία του τύπου της κουλτούρας των εσωτερικών διαδικασιών.

H2: Οι ηγέτες στον οργανισμό ΑΔΜΗΕ εκτελούν κυρίως τους ρόλους των συντονιστών και διοργανωτών.

H3: Η στρατηγική έμφαση στον οργανισμό δίνεται στην πήρηση των κανόνων και των διαδικασιών.

H4: Η επιτυχία στον οργανισμό μετρείται κυρίως ως προς την αποτελεσματικότητα, τη σταθερότητα και τον έγκαιρο προγραμματισμό των εργασιών.

H5: Η κουλτούρα στον ΑΔΜΗΕ δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη συνοχή.

H6: Η παρούσα κουλτούρα και η επιθυμητή κουλτούρα παρουσιάζουν σημαντική διαφορά στο σύνολό τους.

H7: Η παρούσα κουλτούρα και η επιθυμητή κουλτούρα παρουσιάζουν σημαντική διαφορά όσον αφορά στον ρόλο της ηγεσίας.

H8: Η παρούσα κουλτούρα και η επιθυμητή κουλτούρα διαφέρουν σημαντικά όσον αφορά στο στυλ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

H9: Η παρούσα κουλτούρα και η επιθυμητή κουλτούρα έχουν σημαντική διαφορά ως προς τις περιοχές στρατηγικής έμφασης.

H10: Η παρούσα κουλτούρα και η επιθυμητή κουλτούρα διαφέρουν σημαντικά ως προς τα κριτήρια επιτυχίας που τίθενται.

H11: Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά στα δημογραφικά τους στοιχεία (φύλο, ηλικία, συνολική προϋπηρεσία, κλπ.).

H12: Οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό θα είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς την κουλτούρα της ιεραρχίας από ό,τι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν εργασθεί λιγότερα έτη στον συγκεκριμένο οργανισμό.

3. Δομή της εργασίας

Συνοπτικά, η εργασία χωρίζεται στις ακόλουθες ενότητες:

Ενότητα Πρώτη – Εισαγωγή: Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται συνοπτικά η προβληματική η οποία οδήγησε στη συγγραφή της εργασίας, καθώς και η χρησιμότητα των αποτελεσμάτων για τον οργανισμό. Επιπλέον, διατυπώνονται οι ερευνητικοί στόχοι και οι υποθέσεις που καθοδήγησαν την έρευνα. Η ενότητα ολοκληρώνεται με μία σύντομη παράθεση της δομής της εργασίας.

Ενότητα Δεύτερη – Βιβλιογραφική Επισκόπηση: Η ενότητα αυτή εμπεριέχει την επεξήγηση των βασικότερων όρων που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και μια αναδρομή στην έως τώρα βιβλιογραφία σχετικά με ζητήματα που άπτονται του επιστημονικού αυτού κλάδου. Το μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών και οι θεωρίες που οδήγησαν και σχετίζονται με αυτό αναλύονται και συνδέονται με μεγέθη οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, καθώς και με τις ποικίλες διαστάσεις της κουλτούρας.

Ενότητα Τρίτη – Ερευνητική Μεθοδολογία: Στη συγκεκριμένη ενότητα περιγράφεται το είδος της έρευνας που διενεργήθηκε και παρουσιάζεται το σχετικό ερωτηματολόγιο, οι μέθοδος δειγματοληψίας και τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Ενότητα Τέταρτη – Ανάλυση Δεδομένων: Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα κυριότερα σημεία της ανάλυσης των δεδομένων μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS 26, με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων

Ενότητα Πέμπτη – Συμπεράσματα: Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την προηγούμενη ενότητα συγκρίνονται με τις θεωρίες και τα αποτελέσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκαν στη δεύτερη ενότητα, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και προτάσεων για τη διοίκηση. Τέλος, αναφέρονται και οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς και προτάσεις για βελτίωση.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ, η οποία επικεντρώνεται στη διαχείριση του πολυτιμότερου πόρου ενός οργανισμού: τον ανθρώπινο παράγοντα.

Έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί για την περιγραφή της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία περιλαμβάνει πλήθος λειτουργιών μέσω των οποίων προάγονται οι επιχειρησιακοί στόχοι. Η Ν. Παπαλεξανδρή (2003) προτείνει τον ακόλουθο ορισμό, ο οποίος αποτελεί σύμπτυξη από ορισμούς άλλων συγγραφέων και τονίζει τη σύνδεση μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και επιχειρησιακής στρατηγικής, τη σημασία των εργαζομένων για την επιχείρηση, και το διπλό ρόλο των στελεχών ΔΑΠ. «Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά μερικές από τις βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να καταστεί περισσότερο κατανοητό το περιεχόμενό της, αλλά και η σύνδεσή της με την επιχειρησιακή στρατηγική:

- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας: Πρόκειται για την ανάλυση και περιγραφή των θέσεων, των καθηκόντων, και των συνθηκών κάθε θέσης, καθώς επίσης και των απαιτήσεων που υπάρχουν ως προς τις δεξιότητες, την προϋπηρεσία, τους τίτλους σπουδών και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου που θα τη στελεχώσει (Monks, et al., 2013).
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Πρόκειται για τον προγραμματισμό και την κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, συνυπολογίζοντας τις απαραίτητες αλλαγές στην οργανωσιακή δομή και τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης (Lam & Schaubroeck, 1998)
- Προσέλκυση Προσωπικού: Η λειτουργία αυτή αναφέρεται στην προσέλκυση υποψηφίων για απασχόληση σε θέσεις στην επιχείρηση. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων (τα άτομα που επιθυμεί να προσελκύσει η εταιρεία, δεξιότητες, προϋπηρεσία, κλπ.), τη στρατηγική της διαδικασίας και τις δραστηριότητες προσέλκυσης που ακολουθεί η εταιρεία (Breaugh, 2008).
- Επιλογή Προσωπικού: Κατόπιν της διαδικασίας προσέλκυσης, τα στελέχη ΔΑΠ θα πρέπει να επιλέξουν το άτομο που θα στελεχώσει τη θέση. Η διαδικασία λαμβάνει υπόψη τις διάφορες δεξιότητες των υποψηφίων και μπορεί να πραγματοποιηθεί με μία πληθώρα τεχνικών, όπως τεστ δεξιοτήτων, τεστ προσωπικότητας, βιομετρικά χαρακτηριστικά, συνεντεύξεις, κλπ. (Farr & Tippins, 2010)
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Αποτελεί σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ, καθώς επηρεάζει τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων και συντελεί στην παρακίνησή τους (Lee & Bruvold, 2003). Η εκπαίδευση του προσωπικού διατηρεί και εξελίσσει τις δυνατότητες και των εργαζομένων και των οργανισμών, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως έχουν αξία για τον οργανισμό και η συνεισφορά τους εκτιμάται. Έτσι, είναι διατεθειμένοι να δουλέψουν σκληρότερα προκειμένου να εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Wood & De Menezes, 1998). Επιπλέον, στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο, εργασιακό περιβάλλον, η εκπαίδευση και η

συνεχής εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζόμενων αποτελεί αναγκαιότητα τόσο για τους ίδιους, όσο και για την επιχείρηση (Useem, 1993).

- Αξιολόγηση: Αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου, σε συνάρτηση με τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Από τη διαδικασία αυτή, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει τη συμμετοχή του εργαζόμενου, ή και όχι, εξαρτώνται οι στόχοι του, η εκπαίδευσή του και οι απολαβές του. Η λειτουργία αυτή είναι από τις πιο δύσκολες λειτουργίες της ΔΑΠ, αφενός γιατί η πλήρης αντικειμενικότητα από την πλευρά των αξιολογητών είναι δύσκολη, και αφετέρου γιατί συχνά δεν χρησιμοποιούνται αποτελεσματικοί τρόποι καθορισμού της απόδοσης. Τα παραπάνω αποτελούν από τους βασικότερους λόγους που δημιουργείται αίσθημα δυσαρέσκειας στο προσωπικό της εταιρείας (Fletcher, 2001).
- Συστήματα Ανταμοιβών και Παροχών: Αφορά στις οικονομικές και μη ανταμοιβές, όπως αύξηση μισθού, bonus, προαγωγές, εκπαιδευτικά προγράμματα, άδειες, ευελιξία ωραρίου ή επαίνους, αλλά και στις διαδικασίες με τις οποίες αποδίδονται οι επιβραβεύσεις στους εργαζόμενους. Το σύστημα ανταμοιβών θα πρέπει να ταιριάζει με τους στόχους της εταιρείας και να ανταμείβει τις επιθυμητές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Είναι πολύ βασική λειτουργία για την παρακίνηση και το ηθικό των εργαζομένων και η λήψη λανθασμένων αποφάσεων και πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια των εργαζομένων και τελικά ακόμη και σε παραιτήσεις (Gungor, 2011).

Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού, όπως η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της παραγωγικότητας, και κατά συνέπεια η αύξηση των κερδών, η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων και η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού (Παπαλεξανδρή, 2003).

Η σημασία της σύνδεσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, παρότι αυταπόδεικτη, δεν είναι πάντα ξεκάθαρη στους μελετητές. Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η ΔΑΠ συνδέεται στρατηγικά με τους στόχους του οργανισμού, διαδραματίζοντας όμως επικουρικό ρόλο στην επίτευξη των οικονομικών στόχων. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανταμοιβή του προσωπικού, χωρίς όμως να θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση ότι οι πρακτικές αυτές συνδέονται μεταξύ τους ή επηρεάζονται από το γενικότερο πλαίσιο της εταιρείας (Huselind, 1995; Osterman, 1994). Άλλοι υποστηρίζουν πως εάν οι πρακτικές ΔΑΠ δεν συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους, προκαλούν σύγχυση και δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Schuler & Jackson, 1987; Dyer & Reeves, 1995; Ferris et al., 1999).

Υπάρχει και μία τρίτη οπτική, σύμφωνα με την οποία υπάρχει ένας «ιδανικός» τύπος συστήματος ΔΑΠ ανάλογα τη στρατηγική της επιχείρησης, ο οποίος εξασφαλίζει τον βέλτιστο οριζόντιο (συνοχή των πρακτικών ΔΑΠ μεταξύ τους) και κάθετο (συμμόρφωση με τους επιχειρησιακούς στόχους) συνδυασμό (Delery & Doty, 1996; Chadwick & Cappelli, 1999; Verburg, Den Hartog, & Koopman, 2007). Οι Lepak και Snell (1999) προτείνουν τέσσερα διαφορετικά συστήματα ΔΑΠ με βάση τα ακόλουθα κριτήρια: 1) την στρατηγική αξία του ανθρώπινου δυναμικού για την επιχείρηση, δηλαδή το βαθμό στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, την εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά και την αποφυγή απειλών, και 2) την μοναδικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, το βαθμό δηλαδή στον οποίο οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι σπάνιοι, εξειδικευμένοι και κατάλληλοι για την εταιρεία. Αν η αξία και η μοναδικότητα του προσωπικού είναι υψηλές, τότε ακολουθείται ένα σύστημα ΔΑΠ βασισμένο στη γνώση, το οποίο έχει στόχο τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και την ανάπτυξη βαθύτερης σχέσης μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων. Αν η αξία του προσωπικού είναι υψηλή, αλλά η μοναδικότητα χαμηλή, τότε ακολουθείται ένα σύστημα βασισμένο στα καθήκοντα, με μεγάλη έμφαση στις λειτουργίες της προσέλκυσης και ανάπτυξης προσωπικού. Αν η αξία και η μοναδικότητα του προσωπικού είναι χαμηλές, συχνά οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται με συμβάσεις

περιορισμένου χρόνου, ώστε να αυξηθεί η ευελιξία της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η αξία του προσωπικού είναι χαμηλή, αλλά η μοναδικότητα υψηλή, τότε συχνά δημιουργούνται συνεργασίες για παροχή υπηρεσιών. Οι τέσσερις αυτοί τύποι συστημάτων είναι πιθανό να εφαρμόζονται και στην ίδια εταιρεία.

Οι πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένα σύγχρονο τμήμα ΔΑΠ μπορούν να εντοπιστούν σε τρία επίπεδα: 1) στο εξωτερικό περιβάλλον 2) στο επίπεδο της οργάνωσης και 3) στο επίπεδο των ατόμων.

Το εξωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, όπως η παγκοσμιοποίηση και η επανάσταση των νέων τεχνολογιών, οι οποίες συνεπάγονται τη διαχείριση αυξημένου όγκου πληροφοριών, τη διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, και δυσκολίες στην εξισορρόπηση της οικογενειακής και εργασιακής ζωής (Κυριακίδου, 2010). Η τάση αυτή έχει γίνει ιδιαίτερα έντονη τα τελευταία δύο χρόνια με την εξάπλωση του μοντέλου της τηλεργασίας λόγω της πανδημίας.

Στο επίπεδο της οργάνωσης, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια η έμφαση στην αποκέντρωση των λειτουργιών και στις επίπεδες ιεραρχικές δομές, ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη ευελιξία στον οργανισμό και η αυτονομία των ομάδων. Αυτό αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τις σύγχρονες πρακτικές ΔΑΠ για το οποίο θα γίνει ειδική μνεία στο επόμενο κεφάλαιο. Οι σύγχρονες εταιρείες αποτελούν ένα αμάλγαμα διαφορετικών οργανισμών, μέσω συγχωνεύσεων και επεκτάσεων, και απασχολούν πολύ διαφορετικούς μεταξύ τους ανθρώπους στην παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, με αποτέλεσμα να καθίσταται απαραίτητη η εγκαθίδρυση μια ενιαίας οργανωσιακής κουλτούρας και ο ενστερνισμός της από τα μέλη του οργανισμού (Μπουραντάς, 2002).

Σε ατομικό επίπεδο, η αλλαγή των κοινωνικών και ψυχολογικών συμβολαίων μεταξύ των οργανισμών και των εργαζομένων τους έχει στρέψει την προσοχή των εργαζομένων, πέρα από την παροχή οικονομικών απολαβών και την εξέλιξη τους μέσα στον ίδιο οργανισμό, στη διασφάλιση της

απασχολησιμότητάς τους. Καθώς η αξία των επιχειρήσεων εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από τους εργαζομένους γνώσης, με αποτέλεσμα η απώλεια διανοητικού κεφαλαίου να αποτελεί πολύ μεγάλο πλήγμα για έναν οργανισμό, έχει έρθει στο προσκήνιο η ανάγκη για ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ που θα στοχεύουν στην παρακίνηση και τον ενθουσιασμό των εργαζομένων (Κυριακίδου, 2010). Ωστόσο, ορισμένες από τις πρακτικές στην Ελλάδα εφαρμόζονται ακόμη σε χαμηλότερο βαθμό συγκριτικά με άλλες χώρες του εξωτερικού. Ωστόσο, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι στις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις τουλάχιστον, η ύπαρξη και η εφαρμογή των στρατηγικών ΔΑΠ έχει σταθεροποιηθεί τα τελευταία χρόνια (Παπαλεξανδρή, et al., 2016).

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζει την εταιρεία και τα διοικητικά στελέχη μέσω του σχεδιασμού προγραμμάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Αυτό όμως, δεν απαλλάσσει από τις ευθύνες τους τα διοικητικά στελέχη, τα οποία είναι επιφορτισμένα με την εφαρμογή των πρακτικών αυτών και τη διάχυση των αξιών και της οργανωσιακής κουλτούρας της εταιρείας στους υφισταμένους τους (Κυριακίδου, 2010). Θα πρέπει επομένως, οι μάνατζερ να βρίσκονται σε στενή συνεργασία με τα στελέχη ΔΑΠ, να τους συμβουλεύονται για τη βελτίωση της διαχείρισης των λειτουργιών και να είναι προσανατολισμένοι και στην ανθρώπινη πλευρά της παραγωγικότητας, χωρίς να εσπιάζουν αποκλειστικά στην εύρεση τεχνικών λύσεων.

2. Οργανωσιακή Κουλτούρα

2.1 Ορισμός και Θεωρία

Η έννοια της κουλτούρας πρωταγωνιστεί στις επιστήμες της ανθρωπολογίας και της μελέτης των παραδόσεων των λαών για πάνω από έναν αιώνα. Παρότι η θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας ξεκίνησε να θεμελιώνεται τη δεκαετία του 1980, κυρίως μέσα από το έργο του Schein, ήδη από το 1940-1950 υπήρξαν μελέτες που ασχολήθηκαν με την κουλτούρα στον εργασιακό χώρο (Chapple, 1941; Roy, 1954; Roy, 1960). Σήμερα, η οργανωσιακή

κουλτούρα θεωρείται σημαντικό στοιχείο του οργανισμού και μέρος του προγράμματος και της στρατηγικής ΔΑΠ του οργανισμού.

Όσον αφορά στον ορισμό της κουλτούρας, οι περισσότεροι ερευνητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, αλλά δεν έχουν καταλήξει σε μια κοινώς αποδεκτή διατύπωση. Άλλοι ταυτίζουν την κουλτούρα με το οργανωσιακό κλίμα, άλλοι με το συλληγεσία, άλλοι εστιάζουν στις αξίες, τις φιλοσοφίες ή τις συμπεριφορές που θεωρούνται αποδεκτές από τον οργανισμό, κ.ο.κ. (Schein, 1986). Ο όρος κουλτούρα έχει τις ετυμολογικές του ρίζες στο λατινικό ρήμα "colere" που σημαίνει καλλιεργώ. Ουσιαστικά, αποδίδει την καλλιέργεια ή αλλιώς παιδεία στην ελληνική γλώσσα. Επίσης, συνδέεται άρρηκτα με την έννοια του πολιτισμού.

Στη βιβλιογραφία σχετικά με τους οργανισμούς, συχνά τους αποδίδονται βιομορφικά, ανθρωπομορφικά ή και κοινωνιομορφικά χαρακτηριστικά. Αναφέρεται συχνά πως οι οργανισμοί έχουν σκοπούς και στόχους επιβίωσης, πως διαθέτουν προσωπικότητα, ανάγκες ή χαρακτήρα, καθώς και ότι αποτελούν «μικρές κοινωνίες» (Allaire & Firsirotu, 1984). Όπως η προσωπικότητα ξεχωρίζει τους ανθρώπους μεταξύ τους, έτσι η διαφορετική κουλτούρα αποτελεί το διαχωρισμό μεταξύ των διαφορετικών κοινωνιών (Eldridge & Crombie, 1974 σε: Allaire & Firsirotu, 1984).

Παρότι πλήθος ερευνητών έχουν αναφερθεί και μελετήσει την οργανωσιακή κουλτούρα (Handy, 1976; Hofstede & Bond, 1984; Wilkins & Ouchi, 1983; Schwartz & Davis, 1981) το περιεχόμενο του όρου εξακολουθεί να μένει αόριστο, κινδυνεύοντας, παρόλη την δημοτικότητά του, να καταλήξει μια έννοια κενή νοήματος (Allaire & Firsirotu, 1984).

Τον ίδιο κίνδυνο επισημαίνει και ο Schein, ο οποίος προτείνει τον παρακάτω ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας: «ένα μοτίβο κοινών βασικών παραδοχών τις οποίες διδάχθηκε μία ομάδα κατά τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής συνοχής, οι οποίες έχουν αρκετά καλά αποτελέσματα ώστε να θεωρούνται έγκυρες και να μεταλαμπαδεύονται στα νέα μέλη του οργανισμού ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και επεξεργασίας συναισθήματος κατά την αντιμετώπιση παρόμοιων προβλημάτων» (Schein, 1986). Η διαδικασία σχηματισμού αυτών

των κοινών παραδοχών, προερχόμενων από τις θεωρίες και υποθέσεις ηγετών και διευθυντών μιας επιχείρησης, καθώς και τη μαθησιακή εμπειρία κατά την επίλυση προβλημάτων, έχει περάσει στο ασυνείδητο το μελών ενός οργανισμού. Μέσα από τις κοινές αυτές παραδοχές προέρχονται και οι αξίες της εταιρείας, αλλά και όλες οι εύκολα παρατηρήσιμες εκφάνσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως η δομή, η τεχνολογία, οι συμπεριφορές, τα εγχειρίδια εκμάθησης, κλπ. (Schein, 1983).

Ο Schein υποστήριξε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε επίπεδα, ανάλογα με την ορατότητα που έχουν αυτά σε έναν εξωτερικό παρατηρητή. Υπάρχουν τρία επίπεδα στην ανάλυση του Schein: τα *τεχνουργήματα*, οι *αξίες και πεποιθήσεις*, και οι *βαθύτερες αντιλήψεις* (Schein, 2010).

- Με τον αγγλικό όρο *artifacts* περιγράφονται όλες οι ορατές συμπεριφορές, δομές και στοιχεία του οργανισμού που είναι αποτέλεσμα της οργανωσιακής κουλτούρας. Παραδείγματα τεχνουργημάτων αποτελούν η κοινή γλώσσα (jargon), η τεχνολογία, οι οργανωτικές δομές, οι διαδικασίες, οι μύθοι και οι ιστορίες σχετικά με τον οργανισμό, καθώς και οι κανόνες ένδυσης (dress code) των εργαζομένων. Ο Schein θεωρεί ότι η εκμαίευση των βαθύτερων αντιλήψεων μιας κουλτούρας, βάσει αποκλειστικά της παρατήρησης των ορατών δημιουργημάτων, είναι δύσκολη και αρκετές φορές παραπλανητική, καθώς η ερμηνεία των ορατών μόνο δημιουργημάτων ενέχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας του εκάστοτε παρατηρητή.
- Το δεύτερο επίπεδο σύμφωνα με τον Schein είναι οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις, οι οποίες δημιουργούνται μέσα από τις κοινές εμπειρίες και επικυρώνονται μέσω της κοινωνικής αποδοχής από τα μέλη της ομάδας. Όταν μία ομάδα δημιουργείται ή έχει να αντιμετωπίσει ένα νέο πρόβλημα, η λύση που ακολουθείται αντανακλά τις αξίες και τις πεποιθήσεις του ατόμου που την πρότεινε (ο οποίος συνήθως είναι, ή στην πορεία αναδεικνύεται, ως ηγέτης). Όταν η λύση συνδεθεί με θετικά αποτελέσματα και ξεκινήσει να εφαρμόζεται από όλη την ομάδα, ενδεχόμενες αντιστάσεις κάμπτονται σταδιακά και η φιλοσοφία της λύσης ακολουθείται υποσυνείδητα. Η λύση, δηλαδή, μεταμορφώνεται

σε ένα σύνολο πεπιοθήσεων, νορμών και κανόνων συμπεριφοράς που μειώνουν την αβεβαιότητα και ενισχύουν τους δεσμούς μεταξύ των ατόμων που τη μοιράζονται, αποτελώντας πλέον πηγή κοινής ταυτότητας και αποστολής. Οι κοινές αξίες και πεπιοθήσεις, εφόσον ευθυγραμμίζονται με τις βαθύτερες αντιλήψεις των μελών μιας ομάδας – εταιρείας, μπορούν να οδηγήσουν στην καλύτερη ερμηνεία της κουλτούρας ενός οργανισμού. Εάν όμως αυτό δεν συμβαίνει, τότε οι κοινές αξίες και αντιλήψεις αποτελούν απλά «κοινές θεωρίες» και δεν μπορούν να αποτελέσουν βάση για την πρόβλεψη των πραγματικών ενεργειών των ατόμων, αλλά μόνο για τις δηλώσεις τους. (Argyris & Shon, 1978).

- Οι βαθύτερες αντιλήψεις είναι εκείνες που θεωρούνται δεδομένες από τα μέλη μιας ομάδας και ενισχύονται με την επαναλαμβανόμενη επιτυχημένη εφαρμογή τους. Αποτελούν το θεμέλιο του οικοδομήματος της κουλτούρας, καθώς πρόκειται για θεωρίες οι οποίες υποδεικνύουν στα μέλη πώς να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να ενεργούν ανάλογα με τις περιστάσεις. Για αυτό το λόγο, είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν, καθώς η μεταβολή τους προϋποθέτει την αστάθεια των γνωστικών και διαπροσωπικών πεπιοθήσεων των εργαζομένων, κάτι το οποίο δημιουργεί μεγάλα επίπεδα άγχους. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτό, τα άτομα τείνουν να διαστρεβλώνουν, να αρνούνται ή να παραποιούν γεγονότα και καταστάσεις που έρχονται σε σύγκρουση με την ενστερνιζόμενη κουλτούρα. Η αλλαγή στις βαθύτερες αξίες απαιτεί επανεξέταση δομικών στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας και αποκαλείται «μάθηση διπλού βρόχου» (Argyris, 1986).

Υπάρχουν πολλές κατηγοριοποιήσεις της οργανωσιακής κουλτούρας στη βιβλιογραφία. Η σύνδεση της κουλτούρας με το κοινωνικό σύστημα είναι μια πρώτη ειδοποιός διαφορά στις διάφορες σχολές σκέψης. Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι πρόκειται για έννοιες αλληλένδετες, ενώ άλλοι πως αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, αλλά είναι δύο ξεχωριστά συστήματα. Οι τελευταίοι θεωρούν ότι στο κοινωνικό σύστημα δίνεται έμφαση στις αλληλεπιδράσεις των μελών, ενώ στο σύστημα της κουλτούρας το επίκεντρο

του ενδιαφέροντος είναι τα κοινά μοτίβα, η παραγωγή νοήματος, οι νόρμες, κλπ. (Parsons, 1972).

Όταν η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το θέμα ενδιαφέροντος, συνηθίζεται η αναφορά των παρακάτω επτά χαρακτηριστικών (Hofstede, et al., 1990):

- Η κουλτούρα είναι *ολιστική* και περιλαμβάνει μία ομάδα ατόμων.
- Αποτελεί ένα ιστορικό φαινόμενο το οποίο μεταφέρεται μέσω συνηθειών και παραδόσεων.
- Είναι δύσκολο να αλλάξει, καθώς τα άτομα τείνουν να εμμένουν στις ιδέες και τις αντιλήψεις που σχηματίζουν μέσα από τη μαθησιακή διαδικασία.
- Είναι μια κοινωνική κατασκευή. Διαφορετικές ομάδες ανθρώπων δημιουργούν διαφορετικούς τύπους κουλτούρας.
- Είναι δύσκολο να ορισθεί και γι' αυτό παραμένει αόριστη. Αποτελεί ποιοτικό μέγεθος, και δεν είναι εύκολη η ταξινόμηση και μέτρησή της.
- Όροι των ανθρωπιστικών επιστημών όπως «μύθοι», «τελετουργικά» και «σύμβολα», χρησιμοποιούνται για να την περιγράψουν.
- Αναφέρεται κυρίως σε τρόπους σκέψης, αξίες και ιδέες, παρά σε αντικειμενικά και ορατά τμήματα του οργανισμού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να κατατάσσεται ως «ισχυρή» ή «αδύναμη» ανάλογα με το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται και ενστερνίζονται τις αξίες, τις νόρμες, τα σύμβολα και τις πρακτικές της και συμμετέχουν στο σχηματισμό αυτών (Sorensen, 2002; Del Campo, 2006). Επίσης, συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία ο διαχωρισμός ανάμεσα σε ατομικές και συλλογικές κουλτούρες, ιδιαίτερα στην περίπτωση των πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες (Hofstede & Bond, 1984; Triandis & Gelfand, 1998). Ήδη έχει πραγματοποιηθεί αναφορά στον διαχωρισμό μεταξύ των εκφάνσεων της κουλτούρας και των πιο συμβολικών και πνευματικών παραδοχών που αποτελούν τη βάση της (Schein, 1983; Buono, et al., 1985). Ο Ouchi (1980) αναγνωρίζει τρεις κατηγορίες κουλτούρας, οι οποίες θα παρουσιαστούν πιο αναλυτικά σε επόμενη ενότητα: τις «φυλές», τις «αγορές» και τις «γραφειοκρατικές».

2.2 Υπο-κουλτούρες

Σπάνια απαντάται το φαινόμενο να είναι μονολιθική η κουλτούρα σε έναν οργανισμό. Το πλέον πιθανότερο είναι να υπάρχουν και «υπο-κουλτούρες», σχετιζόμενες με ειδικότερα χαρακτηριστικά της εργασίας ή των ατόμων (Martin, et al., 2004). Υπάρχουν διάφορες ταξινομήσεις «υπό-κουλτούρων» στους οργανισμούς. Για παράδειγμα, ο (Jones, 1983) ακολουθώντας ένα συναλλακτικό μοντέλο είχε προβλέψει τα ακόλουθα τρία είδη κουλτούρας, τα οποία αργότερα ο (Hofstede, 1998) επιβεβαίωσε εμπειρικά:

- την κουλτούρα παραγωγής, η οποία προκύπτει όταν η δουλειά είναι τυποποιημένη και οι διαδικασίες συγκεκριμένες. Τα άτομα είναι προσανατολισμένα στα αποτελέσματα και οι σχέσεις μεταξύ τους είναι αρκετά ανεπίσημες.
- την γραφειοκρατική κουλτούρα, κατά την οποία τα καθήκοντα περιλαμβάνουν και απρόβλεπτα στοιχεία. Σε αυτό το είδος κουλτούρας προσδιορίζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας, καθώς και οι διαδικασίες για την πρόσληψη, επιλογή και παύση των μελών του οργανισμού. Τα άτομα είναι προσανατολισμένα στα αποτελέσματα, και χαρακτηρίζονται ως λιγότερο πρακτικά (καθώς είναι αναγκασμένα να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες σε ένα αρκετά μεγάλο εύρος περιπτώσεων) και λιγότερο δεκτικά σε αλλαγές, σε σύγκριση με τις άλλες δύο κατηγορίες «υπο-κουλτούρας».
- την επαγγελματική κουλτούρα, όπου τα καθήκοντα είναι απρόβλεπτα και δύσκολα και χρειάζεται να εκτελεστούν από εξειδικευμένο προσωπικό. Τα άτομα χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό πρακτικότητας, αλλά είναι λιγότερο προσανατολισμένα στα αποτελέσματα, διότι δεν βιώνουν συνήθως πίεση για πωλήσεις.

Άλλες μελέτες εντοπίζουν διαφορετικές υποκουλτούρες στις ομάδες εργασίας (Gregory, 1983; Van Maanen & Barley, 1984), τους οργανωσιακούς ρόλους (Stevenson & Bartunek, 1996; Hofstede, 1998), τα επίπεδα της ιεραρχίας (Riley, 1983), καθώς και διαφορές ως προς τα στοιχεία της προσωπικής ή εργασιακής ταυτότητας του ατόμου (Sackmann, 1992), κοινές ερμηνείες

σχετικά με καθήκοντα, αποστολή και καταμερισμό εξουσίας (Jermier, et al., 1991) ή ακόμα και μεταξύ κλάδων δραστηριοποίησης (Phillips, 1994).

Δεν έχουν όλες οι υπο-κουλτούρες την ίδια δύναμη ή επιρροή σε έναν οργανισμό. Η δύναμη ή επιρροή μίας υπό-κουλτούρας έναντι των υπολοίπων βασίζεται σε διάφορους παράγοντες όπως η επίσημη και ανεπίσημη εξουσία των μελών που την ασπάζονται (Stevenson & Bartunek, 1996), καθώς και ο βαθμός στον οποίο τα μέλη αυτά είναι αναντικατάστατα για τον οργανισμό, λόγω δεξιοτήτων ή εξειδίκευσης (Van Maanen & Barley, 1984).

Η σχέση μεταξύ των διαφορετικών υπό-κουλτούρων έχει αντίκτυπο στην λειτουργία του οργανισμού. Ανάλογα με επικρατούσα υπο-κουλτούρα, το σύνολο της κουλτούρας του οργανισμού μπορεί να είναι ενοποιημένο, διαφοροποιημένο, ή διασπασμένο (Meyerson & Martin, 1987). Από τη μια πλευρά, η ύπαρξη διαφορετικών υπό-κουλτούρων σε έναν οργανισμό είναι πιθανό να επιτρέπει την προσαρμογή σε δυναμικά περιβάλλοντα και την επίτευξη διαφορετικών στόχων, διατηρώντας τις αξίες της συνολικής κουλτούρας του οργανισμού (Boisnier & Chatman, 2003). Παρόλο που κάθε υπο-κουλτούρα ενδεχομένως είναι σε θέση να αντιμετωπίσει με τον κατάλληλο τρόπο τα ζητήματα που άπτονται του αντικείμενου εργασίας των μελών της, οι ερμηνείες και στρατηγικές που ακολουθούνται σε ένα ζήτημα που αφορά σε όλο τον οργανισμό, πιθανώς να μην εναρμονίζονται με αυτές των άλλων υπό-κουλτούρων, ιδίως όταν υπάρχουν εκ διαμέτρου αντίθετες υπο-κουλτούρες σε έναν οργανισμό (Howard-Grenville, 2006).

Οι Boisier & Chatman (2003) συνδύασαν την τυπολογία των Martin & Siehl, (1983) με την θεωρία των καθοριστικών και περιφερειακών αξιών του Schein, (1998) προκειμένου να εξηγήσουν τη σχέση μεταξύ των διάφορων υπό-κουλτούρων σε έναν οργανισμό. Οι καθοριστικές αξίες αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την συμπερίληψη στην ομάδα ή τον οργανισμό. Αντίθετα, υπάρχει μεγαλύτερος συμβιβασμός και ανοχή ως προς τον ασπασμό των περιφερειακών αξιών από όλα τα μέλη. Οι περιπτώσεις που προέκυψαν είναι οι ακόλουθες:

- Στην ενοποιημένη υπο-κουλτούρα, τα μέλη των διάφορων ομάδων ασπάζονται καθοριστικές και περιφερειακές αξίες οι οποίες εναρμονίζονται με τις καθοριστικές αξίες του οργανισμού.
- Στην ορθογώνια υπο-κουλτούρα, τα μέλη των διαφόρων ομάδων μοιράζονται τις ίδιες καθοριστικές αξίες, αλλά διατηρούν και ξεχωριστές περιφερειακές αξίες.
- Στην περίπτωση των αντι-κουλτούρων, σημειώνονται διαφωνίες ως προς τις καθοριστικές αξίες του οργανισμού από τις ομάδες εντός αυτού, γεγονός που δημιουργεί συγκρούσεις. Η παραπάνω περίπτωση αποτελεί συχνό φαινόμενο σε πρακτικές συγχωνεύσεων εταιρειών, όπου τα μέλη νιώθουν απειλή από τις νέες αξίες και κουλτούρες που εισάγονται στον οργανισμό, ή/και οι αξίες των επιχειρήσεων που συγχωνεύονται είναι εκ διαμέτρου αντίθετες (Marks & Mirvis, 2001).

Καθώς συχνά η αφοσίωση των εργαζομένων στις υπο-κουλτούρες και στις ομάδες μπορεί να είναι ισχυρότερη από την αφοσίωση τους στην κουλτούρα του οργανισμού (Lawler, 1992), είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη και οι υπο-κουλτούρες και οι σχέσεις μεταξύ αυτών κατά τη μελέτη της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Ιδιαίτερα σημαντικό ερώτημα είναι το πώς όμως συνδέονται οι παραπάνω θεωρίες με την πρακτική και την καθημερινότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με έρευνες, η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με θετικά αποτελέσματα για τις πρακτικές ΔΑΠ του οργανισμού και για τα συνολικά μεγέθη των εταιρειών, και αυτό ακριβώς θα εξεταστεί στις επόμενες ενότητες.

2.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί από τους ερευνητές ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Η κεντρική ιδέα είναι ότι εφαρμόζοντας ένα σύνολο βέλπιστων πρακτικών, το τμήμα Διοίκησης

Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Pfeffer & Veiga, 1999).

Στο σημείο αυτό, χρειάζεται να διερευνηθεί περαιτέρω το πότε οι πρακτικές του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζονται ως στρατηγικές. Οι McMahan, Virick & Wright (1999), στην ανασκόπησή τους σχετικά με την θεωρία της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, κατέληξαν ότι αυτή μπορεί να διατυπωθεί ως η διαμόρφωση ενός συνόλου πρακτικών οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζονται από εσωτερική και εξωτερική συνοχή και να ενσωματώνονται σωστά στον οργανισμό (Wright, et al., 2001). Πλήθος ερευνητών έχουν τονίσει την αλληλεξάρτηση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα εξετάζεται ως σημείο αναφοράς για την πρόβλεψη των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων (Ferris, et al., 1998), καθώς και ως ένας σημαντικός παράγοντας της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Bowen & Ostroff, 2004).

Στους οργανισμούς με ισχυρή κουλτούρα, τα άτομα μοιράζονται μία κοινή θεώρηση των αναμενόμενων συμπεριφορών και επιδιώξεων, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερη απόδοση (Bowen & Ostroff, 2004). Η ευθυγράμμιση των πρακτικών ΔΑΔ, της στρατηγικής και της κουλτούρας έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται με καλύτερα αποτελέσματα (Khatri & Budhwar, 2002), ενώ η ανάπτυξη αξιών και η σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού αποτελεί μία από τις κυριότερες ασχολίες του τμήματος ΔΑΔ (Gennard & Kelly, 1994).

Μερικές στρατηγικές ΔΑΔ έχουν αποδειχθεί καταλληλότερες για την επίτευξη διαφορετικών ειδών στόχων και στρατηγικών (Delery, 1998), ενώ η εφαρμογή τους δεν έχει τα ίδια αποτελέσματα σε κάθε περίπτωση, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί μεταξύ άλλων στον βαθμό ευθυγράμμισης με την οργανωσιακή κουλτούρα (Cabrerá & Bonache, 1999). Η οργανωσιακή κουλτούρα υπαγορεύει επίσης τα πεδία στα οποία δίνει έμφαση ο οργανισμός. Για παράδειγμα, υποστηρίζεται ότι η έμφαση στην καινοτομία και την ανάπτυξη νέων προϊόντων σχετίζεται με μία κουλτούρα η οποία χαρακτηρίζεται από

υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων (Spell, 2001; Sparkes & Miyake, 2000), αμοιβές βασισμένες στην ατομική απόδοση (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994; Ledford, et al., 1995; Searle & Ball, 2003) και ανάπτυξη ομάδων (Claver, et al., 1998; Norrgren & Schaller, 1999; West, 2002). Οι περισσότεροι προσανατολισμένες στην ηγεσία κουλτούρες οδηγούν σε υψηλότερη οικονομική απόδοση (Carroll, et al., 2011).

Η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται επιπλέον με άλλα οργανωσιακά μεγέθη της επιχείρησης, όπως η διατήρηση των εργαζομένων και το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout). Ο Abelson (1993) υποστήριξε ότι υπάρχει ένα ακόμη επίπεδο στην ανάλυση του Schein για τα επίπεδα των στοιχείων της κουλτούρας, το οποίο μπορεί να συμβάλει στην εξήγηση της κουλτούρας παραίτησης. Το πρόσθετο αυτό επίπεδο αφορά στις κοινές αντιλήψεις εντός του οργανισμού σχετικά με την εργασιακή μετακίνηση (Deery & Shaw, 1999). Η αντικατάσταση ταλαντούχου προσωπικού επιφέρει κόστος στον οργανισμό, επομένως η διαχείριση του προβλήματος μέσω των πρακτικών ΔΑΔ μειώνει τα κόστη της εταιρείας και αυξάνει την αποτελεσματικότητα (Sheridan, 1992). Η αλλαγή στα στοιχεία του πρώτου και δεύτερου επιπέδου της κουλτούρας είναι ευκολότερο να συντελεσθεί από τις αλλαγές στο τρίτο επίπεδο, τις βαθύτερες αντιλήψεις, οι οποίες απαιτούν την εμπλοκή της διοίκησης (Deery & Shaw, 1999).

Καθώς η κουλτούρα επηρεάζει τις σχέσεις των μελών σε μία ομάδα, αλλά και τις σχέσεις τους με τα μέλη εκτός ομάδας, λογικά μπορεί να υποτεθεί ότι μία «δύσκολη» οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του συνδρόμου burnout από τα μέλη του οργανισμού. Διάφοροι παράγοντες καταδεικνύονται ως αίτια του burnout, μεταξύ άλλων οι πολλές ώρες εργασίας, η έλλειψη υποστήριξης από το εργασιακό περιβάλλον και η έλλειψη ευκαιριών για εξέλιξη (Mickellevitz, 2001), η απουσία επικοινωνίας με τους συναδέλφους και η αίσθηση αδικίας σχετικά με τα συστήματα ανταμοιβών (Maslach & Leiter, 2007) , καθώς και η σύγκρουση των προσωπικών αξιών του ατόμου με τις αξίες της οργάνωσης (Mansor & Tayib, 2010). Όλα τα παραπάνω, αποτελούν εκφάνσεις της οργανωσιακής κουλτούρας.

Είναι φανερό επομένως ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τα αποτελέσματα του οργανισμού, τουλάχιστον έμμεσα, επιδρώντας στις συμπεριφορές των εργαζομένων. Στην επόμενη ενότητα θα αναλυθεί με μεγαλύτερη λεπτομέρεια το πώς οι συμπεριφορές των εργαζομένων και η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέονται με ποσοτικά μεγέθη για την επιχείρηση.

2.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα

Γενικά, η ισχυρή κουλτούρα στον οργανισμό συνδέεται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, όπως αναφερόταν και στο βιβλίο των Deal & Kennedy, “*Corporate Cultures*”, το οποίο κίνησε το ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Έκτοτε, πλήθος ερευνών έχουν εκπονηθεί πάνω στην σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, με αρκετές από αυτές να υποδεικνύουν άμεση συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών (Garnett, et al., 2008) (Naor, et al., 2008) (Ngo & O’Cass, 2013) ή έμμεσες επιδράσεις (Ogbonna & Harris, 2000) (van der Berg & Wilderom, 2000) (Jones, et al., 2005) (Xenikou & Simosi, 2006). Σε μία από τις συστηματικότερες καταγραφές στην ιστορία της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας, οι Kotter και Heskett (1992) διαπίστωσαν, με τη βοήθεια οικονομικών αναλυτών οι οποίοι ανέλυσαν τους περισσότερο επιτυχημένους οργανισμούς παγκοσμίως, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας.

Από την παραπάνω διαπίστωση προκύπτει η εύλογη απορία του γιατί συμβαίνει αυτό. Όταν υπάρχει σύμπτωση απόψεων και συμπεριφορών, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλύτερα τους στόχους της εταιρείας, καθώς και τι αναμένεται από εκείνους για την επίτευξή των στόχων αυτών. Έτσι, μειώνεται η αβεβαιότητα και προάγεται η συνεργασία (Sorensen, 2002). Επιπλέον οι νέοι εργαζόμενοι κοινωνικοποιούνται ταχύτερα και είναι ευκολότερη η εκπαίδευση και η αφομοίωσή τους (Harrison & Carroll, 1991).

Επιπροσθέτως, διατυπώνεται η υπόθεση πως σε μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα με αυξημένο επίπεδο συναίνεσης, η επικοινωνία μεταξύ τόσο των διευθυντών και των εργαζομένων όσο και των εργαζομένων μεταξύ τους θα

είναι αυξημένη, ενώ το περιεχόμενό της θα γίνεται εύκολα κατανοητό από τους αποδέκτες, θα υπάρχει αυξημένος χρόνος απόκρισης, και θα δίνεται ευκολότερα ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με τις οργανωσιακές και ατομικές δραστηριότητες (Gochhayat, et al., 2017).

Στη σύγχρονη δυναμική πραγματικότητα στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, και η οποία χαρακτηρίζεται από αυξημένο βαθμό ανταγωνισμού, παγκοσμιοποιημένες αγορές, εξαγορές, συγχωνεύσεις, συμμαχίες και άλλες εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον, η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, μεταξύ άλλων, σε: καλύτερο συντονισμό σε πολυεθνικό επίπεδο, στρατηγική καινομία, προϊόντική καινοτομία, διαχείριση της διαφορετικότητας, διοίκηση του προσωπικού, αφομοίωση νέων τεχνολογιών, κλπ (Schein, 2010).

Η αυξημένη αποτελεσματικότητα των εταιριών με ισχυρότερη οργανωσιακή κουλτούρα έγκειται στις παρακάτω τέσσερις υποθέσεις (Denison, 1989):

- Η υπόθεση της εμπλοκής

Σύμφωνα με την υπόθεση αυτή, η ισχυρή κουλτούρα έχει ως αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα εμπλοκής των εργαζομένων με τον οργανισμό και υψηλή συμμετοχή, η οποία δημιουργεί μία αίσθηση ευσυνειδησίας και υπευθυνότητας στους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στους στόχους και δρουν με μεγαλύτερη αυτονομία. Η ποιότητα και εφαρμογή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων βελτιώνεται με την συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτή. Η κατηγορία της κουλτούρας «φυλής» η οποία αναφέρθηκε παραπάνω, αφορά ακριβώς στην προαναφερθείσα συνθήκη (Ouchi, 1980).

Παρά το γεγονός ότι ακούγεται λογική υπόθεση, τα αποτελέσματα των ερευνών είναι διφορούμενα για το κατά πόσο η αυξημένη συμμετοχικότητα των εργαζομένων επηρεάζει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Cotton, et al., 1990; Wagner, et al., 1997).

- Η υπόθεση της εσωτερικής συνοχής

Πρόκειται για άλλη μια υπόθεση που εστιάζει στην επίδραση των κοινών αξιών και συμπεριφορών στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας, αλλά

δίνοντας μια διαφορετική εξήγηση. Καθώς οι εργαζόμενοι μοιράζονται κοινό σύστημα αξιών και πεποιθήσεων, θα είναι ευκολότερο να επιτευχθεί συναίνεση και να εκτελεστούν συγχρονισμένες ενέργειες. Η υπόθεση λέει ότι, τα εσωτερικά συστήματα ελέγχου που βασίζονται σε εσωτερικευμένες αξίες είναι πιο αποδοτικά από οποιοδήποτε εξωτερικό σύστημα ελέγχου που βασίζεται σε κανόνες (Pascale, 1984).

Τα κοινά νοήματα φαίνεται να έχουν θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ιδιαίτερα όταν τα μέλη έρχονται αντιμέτωπα με μία πρωτόγνωρη κατάσταση: στην περίπτωση των ισχυρών κοινών νοημάτων, τα άτομα μπορούν να δράσουν σχετικά προβλέψιμα σε μία απρόβλεπτη κατάσταση (Denison, 1989).

Η υπόθεση αυτή μπορεί και να υπάρχει παράλληλα με την προηγούμενη, ή και να την αντισταθμίζει. Η συναίνεση και τα κοινά νοήματα μπορούν να αντισταθμίσουν την έλλειψη συμμετοχής και το αντίστροφο: ο μεγάλος βαθμός συναίνεσης μπορεί να κατευνάσει την αστάθεια μιας πιο δημοκρατικής διαδικασίας που περιλαμβάνει περισσότερα άτομα.

- Η υπόθεση της προσαρμοστικότητας

Σύμφωνα με τον ορισμό του Schein, ο οποίος παρατέθηκε παραπάνω, η κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των συλλογικών συμπεριφορικών αντιδράσεων που έχουν αποδειχθεί επιτυχημένες στο παρελθόν και συνεχίζουν να χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό. Μόλις εμφανιστεί μια νέα συνθήκη, ο οργανισμός δοκιμάζει τις ήδη γνώριμες συλλογικές συμπεριφορές ώστε να την αντιμετωπίσει. Αν η αντιμετώπιση αυτή δεν είναι επιτυχημένη, είναι σημαντικό τα μέλη να μπορούν να αφήσουν στην άκρη τον παλιό κώδικα συμπεριφοράς και να εντάξουν στην κουλτούρα τους τον νέο τρόπο συμπεριφοράς, ο οποίος θα προκύψει κατά την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Η εταιρεία θα πρέπει να διαθέτει ένα σύνολο νορμών και πεποιθήσεων, το οποίο θα της επιτρέψει να λαμβάνει και να μεταστρέφει τα μηνύματα από το εξωτερικό της περιβάλλον σε εσωτερικές αλλαγές που θα διασφαλίσουν την επιβίωσή της. Η προσαρμοστικότητα έχει τρεις διαστάσεις. Η πρώτη σχετίζεται με την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον. Η δεύτερη

διάσταση αφορά στην αποφυγή δημιουργίας «στεγανών» μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού. Η τελευταία πτυχή της προσαρμοστικότητας είναι η ικανότητα για αναδιάρθρωση και οργανωσιακή αλλαγή.

- Η υπόθεση της αποστολής

Η αποστολή αποτελεί έναν κοινό ορισμό για το σκοπό και την κατεύθυνση μίας οργάνωσης και των ανθρώπων της. Η αποστολή θεωρείται πως βοηθά στην παραγωγικότητα για δύο λόγους: αφενός προσφέρει μία σειρά από μη οικονομικούς λόγους στους εργαζόμενους για τη σημασία της δουλειά τους και, αφετέρου γιατί συμβάλλει στον καθορισμό των μελλοντικών εταιρικών στόχων και στον σχηματισμό του οράματος για το μέλλον του οργανισμού.

Με βάση τα παραπάνω, είναι φανερό ότι οι διάφοροι μελετητές ορίζουν την *ισχυρή* κουλτούρα με ποικίλους τρόπους: ως συνοχή (Weick & Westley, 1996), ομοιογένεια (Ouchi & Price, 1978), σταθερότητα και ένταση (Schein, 1983), σύμπνοια (Schall, 1983) ή ως εσωτερικευμένο έλεγχο (DiTomaso, 1987). Απλούστερα, η ισχυρή κουλτούρα φαίνεται να προκύπτει ως λειτουργία ή συνδυασμός των παρακάτω στοιχείων: ποιοι και πόσοι αποδέχονται το κυρίαρχο σύνολο αξιών, πόσο ισχυρή είναι η πίστη στις αξίες, για πόσο χρονικό διάστημα έχουν διατηρηθεί οι αξίες αυτές (Gordon & DiTomaso, 1992).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι διαφορετικά στοιχεία της κουλτούρας συνδέονται με διαφορετικά μεγέθη της επιχείρησης. Για παράδειγμα, στους περισσότερο δυναμικούς κλάδους της βιομηχανίας, όπου υπάρχουν συχνές αλλαγές στις τεχνολογίες, τους εργαζομένους και τα προϊόντα, η κουλτούρα χαρακτηρίζεται από στοιχεία που ευνοούν την προσαρμοστικότητα, σε αντίθεση με περισσότερο στατικούς κλάδους (Gordon, 1985). Η σκέψη αυτή αναπτύχθηκε αργότερα περισσότερο, και έτσι δημιουργήθηκε το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών, στο οποίο θα εμβαθύνουμε στη συνέχεια, και στο οποίο βασίζεται η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας.

2.5 Αλλαγή της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Το ενδιαφέρον γύρω από το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας έχει έναν ακόμη σκοπό: την επίτευξη της συστηματικής διαχείρισης της οργανωσιακής κουλτούρας και κατά επέκταση την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Πολλοί μελετητές έχουν ασχοληθεί με τον ακόλουθο προβληματισμό: «Μπορεί η οργανωσιακή κουλτούρα να αλλάξει; Αν ναι, με ποιο τρόπο;».

Υπάρχουν τρεις απόψεις πάνω στο ζήτημα αυτό. Ορισμένοι μελετητές πρεσβεύουν ότι η κουλτούρα μπορεί να μεταβληθεί. Οι Palmer & Dunford, (2008) για παράδειγμα, υποστηρίζουν ότι υπό περιπτώσεις, και εφόσον τα μέλη της διοίκησης διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες, είναι δυνατή η μεθοδευμένη αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού. Σύμφωνα με μια άλλη άποψη, η αλλαγή είναι δύσκολη, αλλά μπορεί να συμβεί αν τα μέλη της διοίκησης είναι σε θέση να ασκήσουν επιρροή πάνω στη διαδικασία της μεταβολής. Υπάρχει επίσης η άποψη ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν μπορεί να τεθεί υπό έλεγχο και οποιοσδήποτε προσπάθειες για κατευθυνόμενη αλλαγή θα έχουν περιορισμένα και συχνά απρόβλεπτα αποτελέσματα, υπό την έννοια ότι τα μηνύματα που εκπέμπονται ενδεχομένως να διαφέρουν από την ερμηνεία που τελικά θα προσδώσουν σε αυτά τα μέλη του οργανισμού (Ogbonna & Wilkinson, 2003).

Η δυσκολία στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων σε σχέση με την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας έγκειται κυρίως στη δυσκολία του ακριβούς ορισμού και της μέτρησής της. Η αλλαγή, για παράδειγμα, των πρώτων επιπέδων του ορισμού του Schein δεν είναι απαραίτητο ότι συνδέεται και με τη μεταβολή των βαθύτερων αντιλήψεων, αλλά ίσως είναι αποτέλεσμα ισχυρότερης εποπτείας, φόβου για απόλυση ή συμμόρφωση με εντολές της διοίκησης (Ogbonna & Wilkinson, 2003). Ακόμη και σε μελέτες περιπτώσεων στις οποίες εξετάζεται η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, συχνά δεν καθίσταται σαφές εάν επήλθε αλλαγή στα βαθύτερα στρώματα της κουλτούρας ή εάν η κατεύθυνση στην οποία έγινε η αλλαγή συνέπιπτε με τους στόχους της διοίκησης.

Η οργανωσιακή αλλαγή έχει περισσότερες πιθανότητες να χαρακτηριστεί επιτυχημένη όταν τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι είναι δεκτικοί προς την μεταβολή και ανιλαμβάνονται την αναγκαιότητά της. Αλλαγές στην κοινωνία και τον κλάδο ή ανιληπτά προβλήματα στον οργανισμό που δημιουργούν την αίσθηση του επείγοντος, είναι πιθανό να διευκολύνουν την αποδοχή νέων ιδεών, ανιλήψεων και αξιών (Alvesson & Svenigsson, 2008).

Συχνα, η αλλαγή της κουλτούρας αντιμετωπίζεται ως ένα μεγάλο τεχνοκρατικό εγχείρημα το οποίο βασίζεται σε ένα θεωρητικό μοντέλο με n-αριθμό βημάτων, ώστε να καταστεί δυνατή η μετάβαση από τη σημερινή προβληματική κατάσταση σε μία επιθυμητή νέα, ανώτερη και πιο κερδοφόρα. Παράδειγμα ενός τέτοιου προτύπου είναι το μοντέλο των επτά αρχών για την αλλαγή (Beer, 2003), το οποίο απαρτίζεται από τις ακόλουθες πρακτικές:

1. Κινητοποίηση ενέργειας για την αλλαγή
2. Ανάπτυξη μίας νέας, συναρπαστικής κατεύθυνσης
3. Εντοπισμός των οργανωσιακών εμποδίων για την αλλαγή
4. Ανάπτυξη οράματος
5. Επικοινωνία και συμπερίληψη των μελών του οργανισμού στην αλλαγή
6. Υποστήριξη για την αλλαγή συμπεριφοράς
7. Παρακολούθηση και περαιτέρω αλλαγές

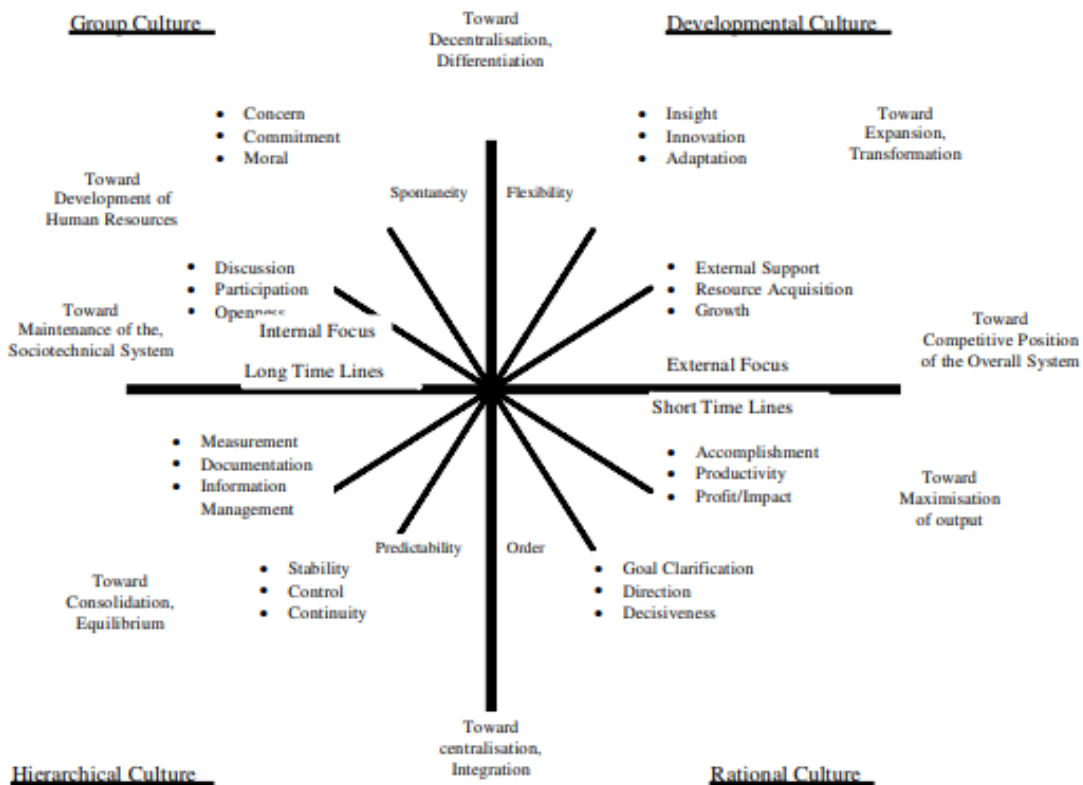
Στην υλοποίηση παρόμοιων υποδειγμάτων για την αλλαγή, ο διευθύνων σύμβουλος είναι συχνά ο πρωταγωνιστής και εκπροσωπεί την αλλαγή με δραματουργικές τεχνικές, όπως δημόσιες ομιλίες και ενέργειες που στόχο έχουν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές και τον τρόπο σκέψης των μελών του οργανισμού. Άλλες τεχνικές που ακολουθούνται είναι η πρόσληψη νέου προσωπικού που διαθέτει στοιχεία συμβατά με τις νέες αξίες του οργανισμού, προγράμματα εκπαίδευσης, αλλαγές στα προγράμματα αξιολόγησης και ορατά σύμβολα, όπως λογότυπα, συνθήματα, κώδικες ντυσίματος κλπ. (Alvesson & Svenigsson, 2008)

Η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας είναι μάλλον δύσκολη αν δεν συνοδεύεται και από μία καθημερινή επαναπλαισίωση σε τοπικό επίπεδο, μέσω των μάνατζερ ή άλλων ομάδων ατόμων που έχουν κάποιο βαθμό επιρροής σε άλλους. Πρόκειται για μία περισσότερο ανεπίσημη, συνεχόμενη και «φυσική» διαδικασία, μέσω της οποίας το νόημα των αξιών που ο οργανισμός επιθυμεί να υιοθετήσει αποτελεί καθημερινό αντικείμενο διαπραγμάτευσης και προσαρμόζεται στην καθημερινότητα των εργασιακών ρόλων (Alvesson, 2002).

Στους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια κατά την προσπάθεια για μία επιτυχημένη στρατηγική αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας, συγκαταλέγονται: η κακή συνεργασία και επικοινωνία (Beer & Eisenstat, 2000; Doz & Keeley, 2018), η έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής σε συνδυασμό με αντικρουόμενες προτεραιότητες και αξίες (Beer & Eisenstat, 2000), οι αναποτελεσματικές ομάδες διοίκησης (Wageman, et al., 2008), η αναποτελεσματική ηγεσία (Katzenbach & Smith, 1993) και το χαμηλό ποσοστό κάθετης επικοινωνίας (Beer & Eisenstat, 2000).

2.6 Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών

Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών είναι ένα από τα πιο σημαντικά και ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα στη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας. Το μοντέλο αρχικά αναπτύχθηκε με σκοπό να αναδείξει τους παράγοντες της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Παρότι εξαιρετικά σημαντική για τους οργανισμούς, η αποτελεσματικότητα δεν ορίζεται με τον ίδιο τρόπο από όλους. Αυτό είναι κάτι που παρατήρησαν οι Quinn και Rohrbaugh (1983) και έτσι, κατέταξαν τα τριάντα διαφορετικά κριτήρια τα οποία προέκυψαν μέσα από την επισκόπηση του Campbell (1977) σε τρεις διαστάσεις, οι οποίες απεικονίζονται διαγραμματικά παρακάτω, με τη συνένωση των δύο τελευταίων: εσωτερική-εξωτερική, έλεγχος-ευελιξία, μέσα-στόχοι.



Διάγραμμα 1: Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών (Quinn και Rohrbaugh, 1983)

Κάθε τεταρτημόριο αντιστοιχεί σε ένα διαφορετικό είδος κουλτούρας, το οποίο χαρακτηρίζεται από διαφορετικές αξίες, διαφορετικό συλλήγησης, διαφορετικές αντιλήψεις και διαφορετικές στρατηγικές προτεραιότητες. Τα τεταρτημόρια που βρίσκονται απέναντι, όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα, είναι αντίθετα μεταξύ τους και αλληλοαποκλειόμενα.

Στην περίπτωση της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων, η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από συνοχή, συμμετοχικότητα, αίσθημα του «ανήκειν σε μια οικογένεια», στενές προσωπικές σχέσεις, αφοσίωση και παραδόσεις. Ο ηγέτης είναι μέντορας και αποτελεί σχεδόν γονεϊκή φιγούρα για τους εργαζόμενους, ενώ έμφαση δίνεται στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη δέσμευση, την αφοσίωση και την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Αντίθετα, στην κουλτούρα στόχων /αποδοτικότητας, η οποία εντοπίζεται στο απέναντι τεταρτημόριο, κυριαρχούν η ανταγωνιστικότητα και η πίεση για επίτευξη των στόχων. Η στρατηγική έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κυριαρχία στην αγορά και ο ηγέτης

είναι αποφασιστικός και προσανατολισμένος στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Η κουλτούρα ανοιχτού συστήματος οδηγεί στην προώθηση της καινοτομίας. Χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα, πνεύμα επιχειρηματικότητας, ανάληψη πρωτοβουλιών και ρίσκου. Η στρατηγική έμφαση δίνεται στην καινοτομία, την εύρεση νέων πόρων και την ανάπτυξη. Αντίθετα, στην κουλτούρα εσωτερικών διαδικασιών υπάρχει γραφειοκρατία, πλήθος κανόνων, πολιτικών και διαδικασιών, ενώ ο ηγέτης δρα κυρίως ως συντονιστής και επόπτης. Η έμφαση εντοπίζεται στην διατήρηση της σταθερότητας, και την απρόσκοπτη εκτέλεση των διαδικασιών (Cameron & Freeman, 1991).

ORGANIC PROCESSES (flexibility, spontaneity)	
<p>TYPE: Clan</p> <p>DOMINANT ATTRIBUTES: Cohesiveness, participation, teamwork, sense of family</p> <p>LEADER STYLE: Mentor, facilitator, parent-figure</p> <p>BONDING: Loyalty, tradition, interpersonal cohesion</p> <p>STRATEGIC EMPHASES: Toward developing human resources, commitment, morale</p>	<p>TYPE: Adhocracy</p> <p>DOMINANT ATTRIBUTES: Entrepreneurship, creativity, adaptability</p> <p>LEADER STYLE: Entrepreneur, innovator, risk taker</p> <p>BONDING: Entrepreneurship, flexibility, risk</p> <p>STRATEGIC EMPHASES: Toward innovation, growth, new resources</p>
INTERNAL MAINTENANCE (smoothing activities, integration)	EXTERNAL POSITIONING (competition, differentiation)
<p>TYPE: Hierarchy</p> <p>DOMINANT ATTRIBUTES: Order, rules and regulations, uniformity</p> <p>LEADER STYLE: Coordinator, administrator</p> <p>BONDING: Rules, policies and procedures</p> <p>STRATEGIC EMPHASES: Toward stability, predictability, smooth operations</p>	<p>TYPE: Market</p> <p>DOMINANT ATTRIBUTES: Competitiveness, goal achievement</p> <p>LEADER STYLE: Decisive, achievement-oriented</p> <p>BONDING: Goal orientation, production, competition</p> <p>STRATEGIC EMPHASES: Toward competitive advantage and market superiority</p>
MECHANISTIC PROCESSES (Control, order, stability)	

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά των τεσσάρων τύπων κουλτούρας (Cameron & Freeman, 1991)

Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών προσφέρει, σύμφωνα με τους Cameron & Quinn (2011), έξι σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Πρακτικότητα: Μετρά διαστάσεις της κουλτούρας οι οποίες έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.
- Αποδοτικότητα: Η διαδικασία για την διάγνωση της κουλτούρας και την δημιουργία μιας στρατηγικής για αλλαγή μπορεί να ολοκληρωθεί σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα.
- Περιλαμβάνει μέλη από όλο τον οργανισμό και ιδιαίτερα όσους έχουν λόγο στην χάραξη κατεύθυνσης για τον οργανισμό, την ενίσχυση αξιών και την καθοδήγηση των αλλαγών.
- Συνδυάζει ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους έρευνας. Η διαδικασία βασίζεται σε ποσοτική μέτρηση των βασικών διαστάσεων της κουλτούρας, καθώς και ποιοτικές μεθόδους όπως ιστορίες, περιστατικά και σύμβολα που αντικατοπτρίζουν το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό.
- Ευκολία διαχείρισης: Η διαδικασία της διάγνωσης και αλλαγής της κουλτούρας μπορεί να πραγματοποιηθεί από μία ομάδα εντός του οργανισμού, χωρίς την ανάγκη για συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων.
- Εγκυρότητα: Οι παραδοχές στις οποίες βασίζεται το μοντέλο αυτό όχι μόνο γίνονται εύκολα κατανοητές στους συνεντευξιζόμενους, αλλά υποστηρίζονται και από πλήθος εμπειρικών ερευνών. Επίσης, οι διαστάσεις της κουλτούρας που περιγράφονται έχουν έγκυρες θεωρητικές καταβολές.

Μια από τις περιοχές εφαρμογής του μοντέλου είναι το πεδίο της ηγεσίας. Ο Quinn (1984) μετέτρεψε τα οκτώ κριτήρια της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας σε οκτώ διοικητικούς ρόλους, οι οποίοι ισοκατανέμονται στα τέσσερα τεταρτημόρια. Έτσι, υπάρχουν οι ρόλοι του μέντορα και του διοργανωτή, του επόπτη και του συντονιστή, του διευθυντή και του παραγωγού, του μεσάζοντα και του καινοτόμου (Denison, et al., 1995).

Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών είναι στενά συνδεδεμένο με την έννοια του παράδοξου. Οι πιο αποτελεσματικοί οργανισμοί και ηγέτες κατέχουν δεξιότητες σε κάθε ένα από τα τεταρτημόρια. Οι περίπλοκες καταστάσεις

απαιτούν και περίπλοκες αποκρίσεις και η καινοτομία του μοντέλου έγκειται στο ότι δεν θεωρεί τις αξίες που περιγράφονται ως αλληλοαποκλειόμενες, αλλά ως δυνάμει συμπληρωματικές. Το μοντέλο βοηθά τους μάνατζερ να διακρίνουν πότε μία ισχυρή κίνηση προς ένα τεταρτημόριο ενέχει ρίσκο για απώλεια αποτελεσματικότητας σε σχέση με το ακριβώς απέναντι σε αυτό τεταρτημόριο (Denison, et al., 1995; Lavine, 2014).

Κάθε ένας από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας ενέχει την έννοια του παράδοξου. Η κουλτούρα των ανθρώπινων πόρων εστιάζει στην ανάπτυξη των ανθρώπων και τη συμμετοχικότητα, όμως παράλληλα απαιτεί και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και συμμόρφωση στους κανόνες του οργανισμού. Η κουλτούρα ανοιχτού συστήματος προωθεί την δημιουργικότητα και την ευελιξία στις αλλαγές, αλλά χρειάζεται σταθερότητα ώστε να λειτουργεί σωστά ο οργανισμός. Η κουλτούρα στόχων /αποδοτικότητας εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων και την ανταγωνιστικότητα, αλλά χρειάζεται και τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ στην κουλτούρα εσωτερικών διαδικασιών η σταθερότητα είναι σημαντική ωστόσο, χρειάζεται ο οργανισμός να μπορεί και να προσαρμοστεί στο περιβάλλον του για να επιβιώσει (Lavine, 2014).

Αντίστοιχα παράδοξα εντοπίζονται και κατά την άσκηση της ηγεσίας. Παρότι υπάρχει η τάση για εστίαση στα θετικά στοιχεία των ηγετών στην βιβλιογραφία (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Padilla, et al., 2007), υπάρχει, αδιαμφισβήτητα, και πλήθος μη ικανών ηγετών. Οι Faerman & Quinn, 1985 εξέφρασαν τη θεωρία ότι η έννοια της αναποδοτικότητας δεν συνδέεται απαραίτητα με την έννοια της έλλειψης της αποδοτικότητας, αλλά μπορεί να οφείλεται σε υπερβολικά μεγάλο βαθμό αποδοτικότητας. Υπάρχει δηλαδή η περίπτωση ένας ηγέτης να δίνει υπερβολικά μεγάλη έμφαση σε μία διάσταση του ρόλου του και επομένως, να γίνει αναποτελεσματικός σε αυτή την ίδια διάσταση. Ο Quinn (1988) αποτύπωσε το φαινόμενο αυτό σε θετικές και αρνητικές «ζώνες» ηγεσίας, οι οποίες παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα (Arsenault & Faerman, 2014).

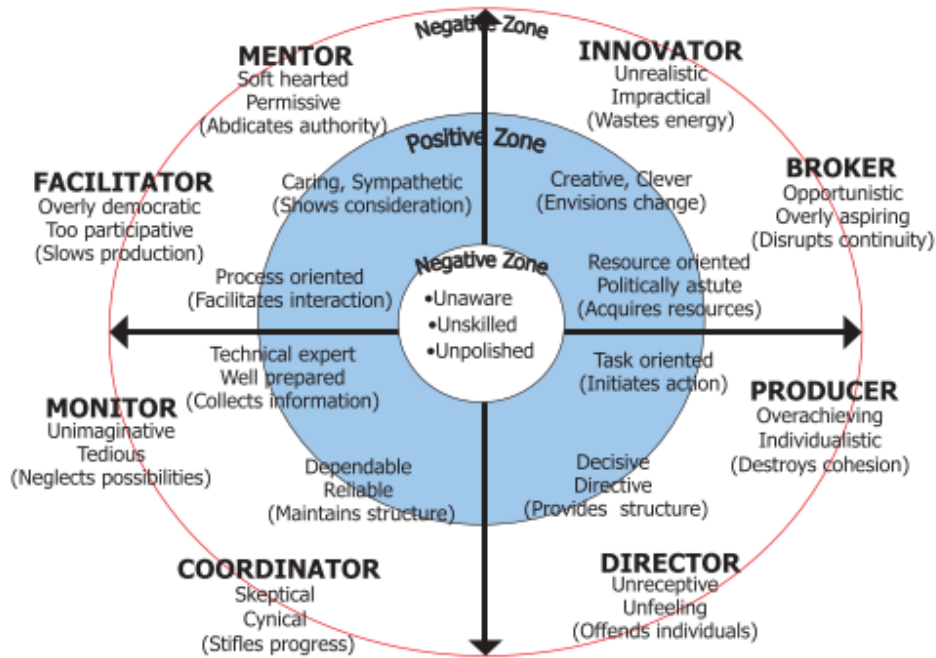


FIG. 1. Managerial Leadership Negative Zones.

Διάγραμμα 2: Θετικές και αρνητικές ζώνες (Quinn σε Arsenault & Faerman, 2014)

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα, η υπερβολική προσήλωση ενός μάνατζερ στον ρόλο του μέντορα μπορεί να χαρακτηριστεί ως αδυναμία άσκησης εξουσίας, ενώ η υπερβολική συμμετοχικότητα του διοργανωτή ενδέχεται να καθυστερεί την παραγωγή. Αντίστοιχα, ο επόπτης, παρότι καλά πληροφορημένος στο κομμάτι της εργασίας του, να αποτύχει να διακρίνει ευκαιρίες λόγω υπερβολικής προσήλωσης στις διαδικασίες, ενώ ο συντονιστής να φανεί οπισθοδρομικός. Η υπερβολική προσήλωση του ρόλου του διευθυντή μπορεί να αποξενώνει τους εργαζομένους από αυτόν, ο παραγωγός μπορεί να καταστρέφει την αίσθηση της ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων, ο διαπραγματευτής να διαταράσσει την οργανωσιακή συνέχεια, ενώ ο καινοτόμος να σπαταλά ενέργεια σε μη ρεαλιστικά έργα.

Εάν ένας οργανισμός καταταχθεί, ως προς την πλειοψηφία των διαστάσεων που εξετάζονται, εντός ενός συγκεκριμένου τεταρτημόριου, τότε χαρακτηρίζεται από κουλτούρα *συμφωνίας*. Αντίθετα, αν για κάθε ξεχωριστή διάσταση καταταχθεί σε διαφορετικά τεταρτημόρια, τότε ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από κουλτούρα *ασυμφωνίας* (Denison, et al., 1995). Στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο χαρακτηρίζεται από

πολυπλοκότητα, το παράδοξο και η αβεβαιότητα αποτελούν συνήθη στοιχεία (Lavine, 2014). Ανάλογα με τις συνθήκες και τη φάση του κύκλου ζωής στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, ο οργανισμός και οι ηγέτες καλούνται να δώσουν λύση σε διάφορες αντιθέσεις και εντάσεις που προκύπτουν (Denison, et al., 1995). Ωστόσο, αυτό δεν αποτελεί απαραίτητα αρνητικό φαινόμενο, καθώς μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία για δημιουργική σκέψη και διορατικότητα (Lewis, 2000).

3. Παρουσίαση του οργανισμού

3.1 Σκοπός του Οργανισμού

Ο Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ) συστάθηκε το 2011 με σκοπό την οργάνωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας. Όραμα του οργανισμού αποτελεί η καθιέρωσή του ως ενός εκ των αποτελεσματικότερων διαχειριστών μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρώπη, η προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης και η παροχή προστιθέμενης αξίας προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, με σεβασμό προς τα άτομα, το περιβάλλον και την κοινωνία εν γένει. Βασικές αρμοδιότητες του οργανισμού αποτελούν η λειτουργία, ο έλεγχος, η συντήρηση και η ανάπτυξη του Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΕΣΜΗΕ), με στόχο τη διασφάλιση της ασφάλειας, της ποιότητας και της αξιοπιστίας κατά τον εφοδιασμό της χώρας με ηλεκτρική ενέργεια.

Η λειτουργία του ΑΔΜΗΕ ορίζεται στην Οδηγία 2009/72/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στον Κώδικα Διαχείρισης ΕΣΜΗΕ και τον Κανονισμό Αγοράς Εξισορρόπησης. Οι ενέργειες και η λειτουργία του ΑΔΜΗΕ πιστοποιούνται από τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ).

Τη λειτουργία του οργανισμού διέπουν ορισμένες αρχές που συχνά ισχύουν στο πλαίσιο της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η αρχή της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών που διαχειρίζεται και η αρχή της ίσης μεταχείρισης όλων των Χρηστών του Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας και των Συμμετεχόντων στην Αγορά Ενέργειας. Ακόμη, ο ΑΔΜΗΕ υφίσταται και λειτουργεί με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας και του ελεύθερου ανταγωνισμού. (ΑΔΜΗΕ, χ.χ.).

3.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή

- 2012: Ίδρυση του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. ως 100% θυγατρική της ΔΕΗ.
- 2017: Εισαγωγή της εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αξιών
Εφαρμογή του μοντέλου ιδιοκτησιακού διαχωρισμού του Διαχειριστή του ΕΣΜΗΕ από την ΔΕΗ
- 2018: Ίδρυση της εταιρείας ειδικού σκοπού Αριάδνη Interconnection, η οποία αναλαμβάνει το έργο της διασύνδεσης της Κρήτης με την Απική
- 2018: Συμμετοχή του ΑΔΜΗΕ στο μετοχικό κεφάλαιο του Ελληνικού Χρηματιστηρίου Ενέργειας (ΕΧΕ) με ποσοστό 20%
- 2019: Ίδρυση της Grid Telecom, μέσω της οποίας ο ΑΔΜΗΕ συμμετέχει στην αγορά τηλεπικοινωνιών
- 2020: Έναρξη του Μοντέλου Στόχου (Target Model)

3.3 Καθεστώς Ιδιοκτησίας

Ουσιαστικά ο ΑΔΜΗΕ ως οντότητα ιδρύθηκε το 2012 και αρχικά ήταν θυγατρική εταιρεία της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ). Από το 2015 ξεκίνησαν οι συζητήσεις για τη μερική ιδιωτικοποίηση του οργανισμού. Από τις 20 Ιουνίου 2017 η εταιρεία ακολουθεί το μοντέλο διαχωρισμού ιδιοκτησίας (Ownership Unbundling), το οποίο χρησιμοποιείται συνήθως για την διάλυση των κρατικών μονοπωλίων και τη διευκόλυνση της απελευθέρωσης της αγοράς. Επίσης, από την ίδια χρονιά η εταιρεία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών.

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία ξεκίνησε ως 100% θυγατρική εταιρεία της ΔΕΗ. Πλέον όμως, η μετοχική της σύνθεση ποικίλει. Το 51% των μετοχών κατέχει ο ΑΔΜΗΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., ο οποίος με τη σειρά του ανήκει κατά 51,82% στο Ελληνικό Δημόσιο. Το 25% των μετοχών της ΑΔΜΗΕ Α.Ε. κατέχει το Ελληνικό Δημόσιο μέσω του ΔΕΣ ΑΔΜΗΕ Α.Ε.. Τέλος, το 24% του ΑΔΜΗΕ ανήκει στην εταιρεία State Grid Europe Limited, η οποία είναι κινεζικής προελεύσεως. Άρα, είναι φανερό ότι το Ελληνικό Δημόσιο διαθέτει την πλειονότητα των μετοχών του ΑΔΜΗΕ.

Επίσης, ο ΑΔΜΗΕ διαθέτει κατά 100% δύο θυγατρικές, την ΑΡΙΑΔΝΗ INTERCONNECTION και Grid Telecom. Η πρώτη εταιρεία ανέλαβε την

χρηματοδότηση και την κατασκευή του έργου της ηλεκτρικής διασύνδεσης της Κρήτης με την ηπειρωτική Ελλάδα, ενώ η δεύτερη αποτελεί το δίαυλο του ΑΔΜΗΕ για τη διενέργεια επενδύσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. (ΑΔΜΗΕ, χ.χ.)

3.4 Πλαίσιο Λειτουργίας και έναρξη του μοντέλου-στόχου

Ο ΑΔΜΗΕ λειτουργεί σε ένα πλαίσιο αλληλεπίδρασης με τα υπόλοιπα μέλη που συμμετέχουν στην αγορά ενέργειας. Βασικά στελέχη της συγκεκριμένης αγοράς είναι:

- Η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ)
- Το Υπουργείο Ενέργειας
- Ο Διαχειριστής του Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΔΕΔΔΗΕ)
- Ο Διαχειριστής ΑΠΕ & Εγγυήσεων Προέλευσης (ΔΑΠΕΕΠ)
- Το Ελληνικό Χρηματιστήριο Ενέργειας (ΕΧΕ)
- Οι παραγωγοί ενέργειας και οι λοιποί συμμετέχοντες στην αγορά

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο ΑΔΜΗΕ είναι μέλος του European Network of Transmission System Operators for Electricity (ENTSO-E), στον οποίο συμμετέχουν ακόμη 42 Διαχειριστές Συστήματος Μεταφοράς από 35 ευρωπαϊκές χώρες. Η αποστολή του οργάνου αυτού είναι η επίτευξη της ενοποίησης των ευρωπαϊκών αγορών. Ακόμη, συμμετέχει στις εταιρείες Coordinated Auction Office in South East Europe (SEE CAO) και Joint Allocation Office (JAO), οι οποίες ασχολούνται με την εκχώρηση μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων δικαιωμάτων διασυνοριακών συναλλαγών.

Με γνώμονα την επιδίωξη για μελλοντική ενοποίηση των ευρωπαϊκών αγορών ενέργειας, ο Οργανισμός για την Συνεργασία των Ρυθμιστικών Αρχών Ενέργειας (ΟΣΡΑΕ, Agency for the Cooperation of Energy Regulators - ACER) πρότεινε την εφαρμογή του Μοντέλου Στόχου. Η εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος θεωρείται ότι θα επιφέρει τον συντονισμό των ευρωπαϊκών Διαχειριστών Συστήματος Μεταφοράς και κατά επέκταση τη βέλτιστη χρήση της δυναμικότητας του Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας. Αυτό συνεπάγεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και

αποδοτικότητα, καθώς μειώνονται οι απώλειες του Συστήματος και αυξάνεται η ρευστότητα μέσω της επίτευξης ανταγωνιστικών τιμών.

Το Μοντέλο Στόχος άρχισε να εφαρμόζεται στην ελληνική αγορά από την 1^η Νοεμβρίου 2020 και η εφαρμογή του αποσκοπεί στην περαιτέρω απελευθέρωση της αγοράς θέτοντας τα θεμέλια για τον υγιή ανταγωνισμό. Έτσι, παρέχοντας κίνητρα για την είσοδο νέων παικτών στην αγορά, δημιουργούνται ευκαιρίες για προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων στον κλάδο.

Συνεπώς, η απελευθέρωση και η ενοποίηση των ευρωπαϊκών αγορών ηλεκτρικής ενέργειας είναι ο απώτερος στόχος, κάτι το οποίο διαφαίνεται από τις εξελίξεις που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια. Οι μεταβολές που έχουν πραγματοποιηθεί στο καθεστώς ιδιοκτησίας του ΑΔΜΗΕ, καθώς και η συνεχώς αυξανόμενη εμπλοκή του με άλλους ευρωπαϊκούς διαχειριστές έχουν επηρεάσει την εταιρεία σε όχι μόνο σε επίπεδο οργάνωσης και στρατηγικής, αλλά και στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η στελέχωση, η προσέλκυση, η εκπαίδευση και γενικότερα όλο το φάσμα της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα έχει επηρεαστεί σε βαθύτερο επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας. (ΑΔΜΗΕ, χ.χ.)

Ερευνητική Μεθοδολογία

Το παρόν κεφάλαιο έχει σκοπό να περιγράψει αναλυτικά τη διαδικασία της έρευνας που διενεργήθηκε για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της εργασίας. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics Version 26.

1. Είδος έρευνας

Η έρευνα που διεξήχθη χαρακτηρίζεται ως περιγραφική ποσοτική έρευνα, διότι αποσκοπεί στην ακριβή περιγραφή των μεταβλητών που αποτελούν μέρος του ερευνητικού ερωτήματος. Μέσω της έρευνας δεν γίνεται προσπάθεια για προσδιορισμό του βέλτιστου τύπου κουλτούρας για έναν οργανισμό, αλλά για αποτύπωση της ισχύουσας κατάστασης. Η περιγραφική έρευνα χρησιμοποιείται κυρίως για καταγραφή προφίλ, στάσεων, γνώμης,

κατάστασης, καθώς και για να γίνουν προβλέψεις και βασίζεται σε πρωτογενή στοιχεία (Σταθακόπουλος, 2005). Ουσιαστικά, η περιγραφική έρευνα στηρίζεται στην ήδη υπάρχουσα κατανόηση του προβλήματος και απαντά στα ερωτήματα «ποιος», «π», «πότε», «πού» και «πώς» (Σιώμκος & Μαύρος, 2008).

Η έρευνα χαρακτηρίζεται ως ποσοτική, επειδή ο σκοπός της ερευνητικής διαδικασίας είναι πολύ συγκεκριμένος και έχουν καθοριστεί από πριν οι αναγκαίες πληροφορίες. Για τη συλλογή των πληροφοριών έχει επιλεγεί ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

2. Εργαλείο Έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε, για τις ανάγκες της έρευνας, έχει χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο OCAI. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο στηρίζεται στο υπόδειγμα των ανταγωνιστικών αξιών του οργανισμού (Quinn & Rohrbaugh, 1981) και σχεδιάστηκε από τους Kim Cameron και Robert E. Quinn (Cameron & Quinn, 1999). Στόχος του ερωτηματολογίου είναι να απεικονίσει το μείγμα των τεσσάρων ανταγωνιστικών αξιών που απαντάται στον υπό εξέταση οργανισμό.

Τόσο το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών όσο και το εργαλείο OCAI έχουν επικυρωθεί από πλήθος ερευνών (Denison, et al., 1995) (Deshpande & Farley, 2004) και ευθυγραμμίζονται με τις τέσσερις βιολογικές ορμές του ανθρώπινου εγκεφάλου (Lawrence & Nohria, 2001). Επίσης, εντοπίζεται σύνδεση του μοντέλου και του ερωτηματολογίου με θεωρίες ψυχολογίας και προσωπικότητας όπως η θεωρία των πέντε βασικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, το MBTI, και τους τέσσερις τύπους ψυχολογίας του Jung (ocai-online, χ.χ.) καθώς και πλήθος άλλων διαστάσεων της οργανωσιακής συμπεριφοράς των ατόμων (Ralston, et al., 2006) (Linnenlueke & Griffiths, 2010).

Οι ερωτηθέντες καλούνται να βαθμολογήσουν έξι διαστάσεις της κουλτούρας του οργανισμού (Cameron & Quinn, 2011):

1. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά
2. Οργανωσιακή Ηγεσία
3. Διοίκηση Εργαζομένων
4. Στοιχεία Συνοχής
5. Στρατηγική Έμφαση
6. Κριτήρια Επιτυχίας

Για κάθε ενότητα, οι ερωτηθέντες πρέπει να κατανείμουν 100 βαθμούς σε 4 δηλώσεις, ανάλογα με το πόσο πιστεύουν ότι ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Η βαθμολογία έγκειται σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη αφορά στην υφιστάμενη στον οργανισμό κουλτούρα, ενώ η δεύτερη στην επιθυμητή. Η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών προφίλ δείχνει την επιθυμία για αλλαγή και την κατεύθυνση της (ocai-online, Χ.Χ.).

Το ερωτηματολόγιο OCAI χρησιμοποιείται για τους παρακάτω σκοπούς (Cameron & Quinn, 1999):

- Τον καθορισμό της κυρίαρχης παρούσας κουλτούρας
- Τον υπολογισμό του χάσματος μεταξύ της παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας
- Την δύναμη της παρούσας κουλτούρας
- Τη δύναμη της επιθυμητής κουλτούρας
- Την προτεινόμενη πορεία της αλλαγής
- Τα προβληματικά σημεία των εργαζομένων στην παρούσα κουλτούρα, και το τι έχουν να κερδίσουν από τη μεταστροφή στην επιθυμητή.

Η συνοχή της κουλτούρας είναι επίσης ένα στοιχείο που προκύπτει από την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η κουλτούρα ασυμφωνίας συνήθως οδηγεί στην επιθυμία για αλλαγή, καθώς η συνεχής διαπραγμάτευση μεταξύ διαφορετικών ιδεών και αξιών είναι χρονοβόρα και συχνά αναποτελεσματική. Αν οι έξι διαφορετικές διαστάσεις της κουλτούρας που εξετάζονται δίνουν

έμφαση σε διαφορετικές αξίες, είναι πιθανό οι άνθρωποι του οργανισμού να αισθάνονται μπερδεμένοι και εκνευρισμένοι, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αντιπαραθέσεις (ocai-online, χ.χ.).

3. Δειγματοληψία

Ως δειγματοληψία ορίζουμε την διαδικασία ή τεχνική εντοπισμού και επιλογής μίας ομάδας ατόμων ή νοικοκυριών ως αντιπροσωπευτικού δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του δείγματος είναι: ο βαθμός τυχαιότητας του δείγματος, το μέγεθος του πληθυσμού, το επιθυμητό περιθώριο σφάλματος, το επιθυμητό διάστημα εμπιστοσύνης και η άμβλυνση της μεροληπτικής μη-απόκρισης (Σιώμκος & Μαύρος, 2008).

Η διαδικασία της δειγματοληψίας ακολουθεί έξι στάδια (Sarstedt & Mooi, 2014):

1. Ορισμός του πληθυσμού: Στην περίπτωση της παρούσας εργασίας, ο πληθυσμός είναι οι εργαζόμενοι στον ΑΔΜΗΕ
2. Προσδιορισμός του δειγματοληπτικού πλαισίου: Στην περίπτωσή μας είναι οι εργαζόμενοι του ΑΔΜΗΕ που βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία του οργανισμού
3. Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας: Στην περίπτωσή μας πρόκειται για δείγμα ευκολίας
4. Καθορισμός του μεγέθους του δείγματος
5. Επιλογή των στοιχείων του δείγματος: Εδώ η δειγματοληπτική μονάδα είναι το άτομο
6. Συλλογή των στοιχείων

Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε είναι το δείγμα μη πιθανότητας και μάλιστα ευκολίας. Ωστόσο, τα άτομα σίγουρα αντιπροσωπεύουν τον συνολικό πληθυσμό-στόχο, αφού η μόνη απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εργασία στον ΑΔΜΗΕ, και συνεπώς περιορίζεται το σφάλμα στη δειγματοληψία.

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε έντυπη μορφή στους εργαζόμενους που βρίσκονταν στα γραφεία του ΑΔΜΗΕ, καθώς δεν ήταν δυνατή η αποτύπωσή

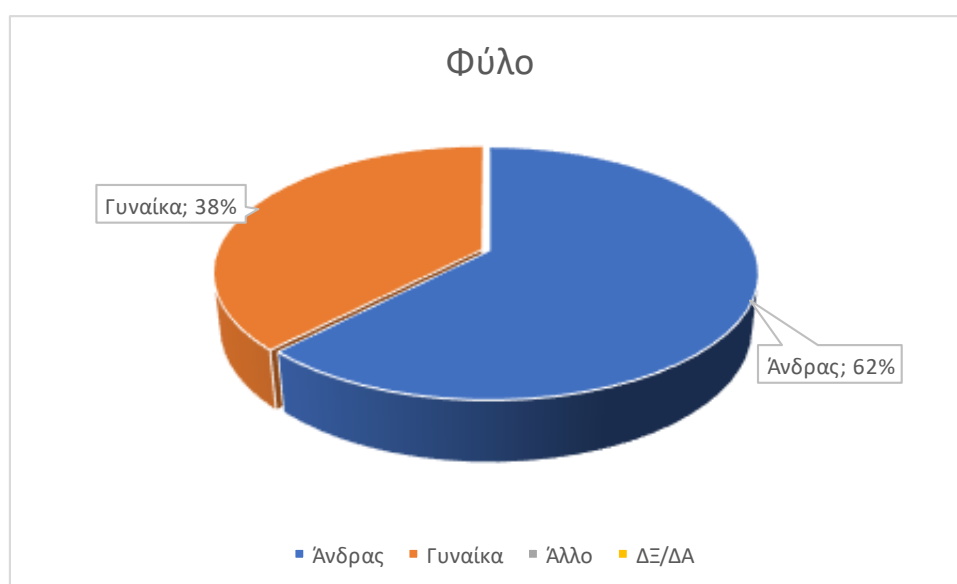
του σε ηλεκτρονική φόρμα λόγω της μορφής του. Μαζί με τις ερωτήσεις, δόθηκαν οι απαραίτητες οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επίσης, στο έντυπο συμπλήρωσης αναφέρονταν ο σκοπός της έρευνας, το πανεπιστημιακό ίδρυμα υπό την αιγίδα του οποίου πραγματοποιείται η έρευνα και διαβεβαιώσεις για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των στοιχείων που θα συλλεχθούν.

4. Προφίλ του Δείγματος

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το δείγμα από το οποίο συλλέχθηκαν στοιχεία αποτελεί δείγμα ευκολίας. Λόγω των μέτρων για την αντιμετώπιση της πανδημίας και του περιορισμένου αριθμού εργαζομένων στο χώρο εργασίας, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο δεν μπορούσε να αποτυπωθεί σωστά σε ηλεκτρονική φόρμα, το δείγμα που συλλέχθηκε αντιστοιχούσε σε 45 ερωτηματολόγια.

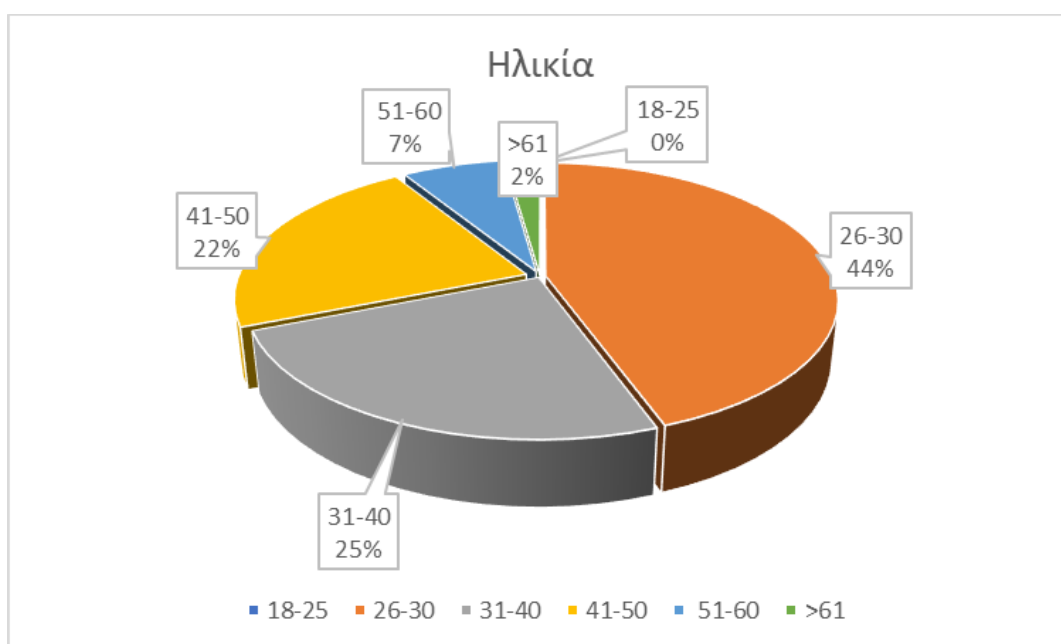
Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι τα μικρά δείγματα δεν συνεπάγονται απαραίτητα μη έγκυρα και αναξιόπιστα αποτελέσματα. Απλώς, το μικρό δείγμα παρουσιάζει μικρότερο βαθμό ακρίβειας από τον αντίστοιχο ενός μεγαλύτερου δείγματος (Σιώμκος & Μαύρος, 2008). Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν υποβλήθηκαν σε ανάλυση κανονικότητας.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα, η πλειοψηφία του δείγματος ήταν άνδρες εργαζόμενοι στον ΑΔΜΗΕ.

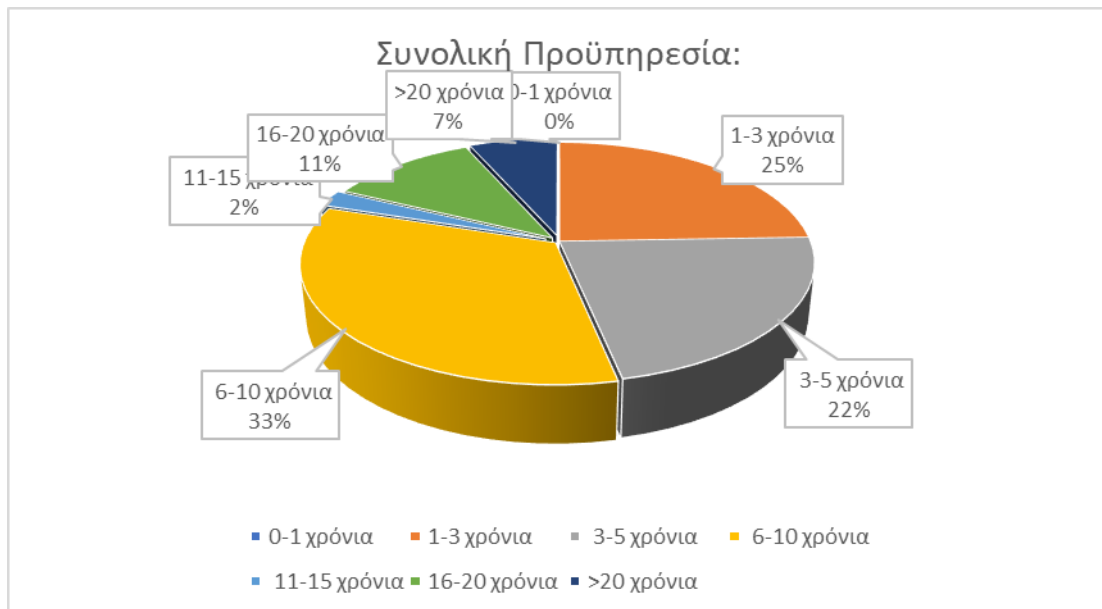


Διάγραμμα 3: Κατανομή του φύλου στο δείγμα

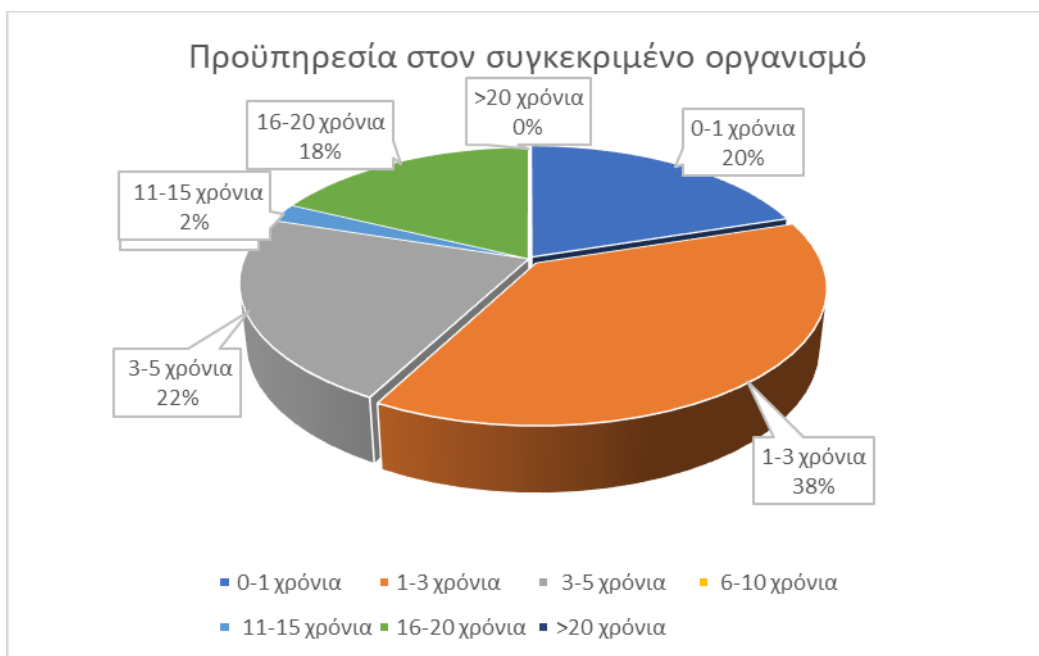
Όσον αφορά στην ηλικία, το δείγμα περιλαμβάνει τόσο νέους σε ηλικία εργαζόμενους όσο και μεγαλύτερους. Επομένως, θα ήταν αναμενόμενο, με βάση την ανάλυση και το διάγραμμα 3, να μοιράζεται ίσα περίπου το ποσοστό των ατόμων που απασχολούνται πολλά χρόνια στον οργανισμό και το αντίστοιχο ποσοστών εκείνων που εργάζονται στην εταιρεία έως τρία. Ωστόσο με βάση το διάγραμμα 4, το οποίο αφορά στην προϋπηρεσία των ερωτηθέντων στον οργανισμό ΑΔΜΗΕ, βλέπουμε ότι το 58% των ανθρώπων του δείγματος βρίσκονται στη θέση την οποία κατέχουν για χρονικό διάστημα μικρότερο των τριών ετών, γεγονός που θα μπορούσε να υπονοεί πως η κουλτούρα του οργανισμού δεν ευνοεί τη διατήρηση και εξέλιξη του προσωπικού.



Διάγραμμα 4: Ηλικιακή κατανομή του δείγματος

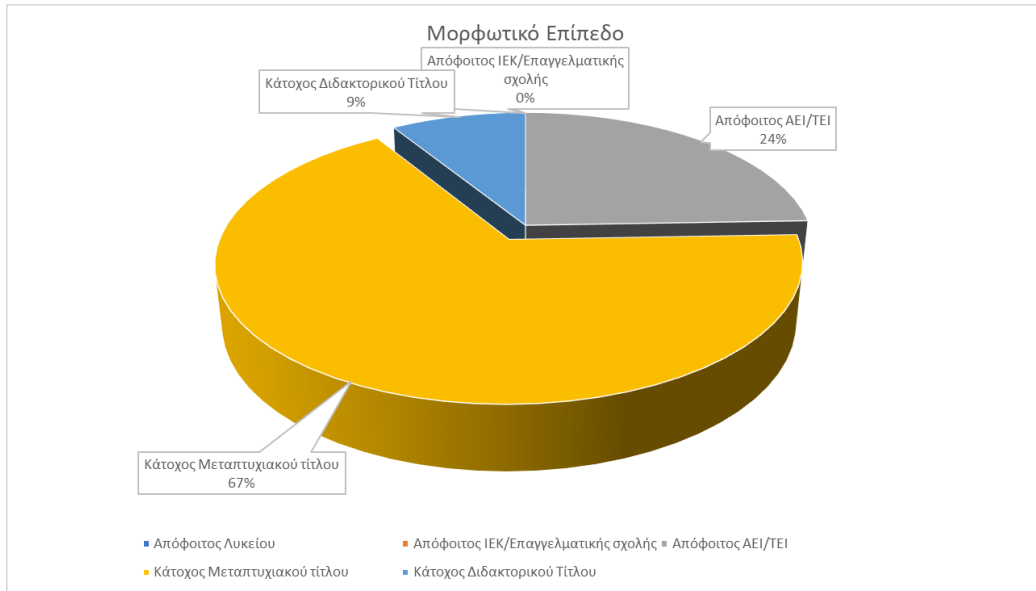


Διάγραμμα 5: Συνολική προϋπηρεσία των ερωτηθέντων του δείγματος



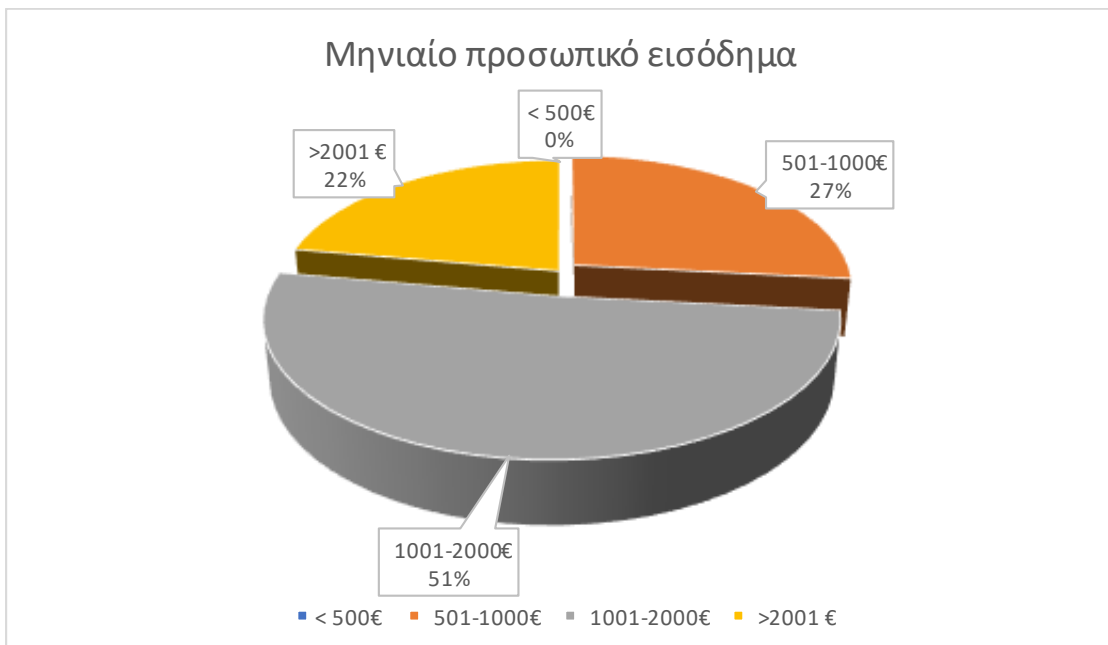
Διάγραμμα 6: Συνολική προϋπηρεσία των ερωτηθέντων του δείγματος

Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος είναι υψηλό, όπως μάλλον αναμένεται από έναν τέτοιο οργανισμό, με την πλειοψηφία του δείγματος να διαθέτει τίτλο μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών. Όλοι οι ερωτηθέντες κατείχαν τουλάχιστον τίτλο πανεπιστημιακού προγράμματος σπουδών.



Διάγραμμα 7: Μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων του δείγματος

Τέλος, ο οργανισμός φαίνεται να προσφέρει ανταγωνιστικούς μισθούς, με την πλειοψηφία του δείγματος να αμείβεται με μισθό μεταξύ 1000-2000€, παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι απασχολούνται στον οργανισμό για λιγότερα από τρία έτη. Η προσφορά ανταγωνιστικών μισθών έχει θετικό αντίκτυπο στην προσέλκυση ταλαντούχου προσωπικού.



Διάγραμμα 8: Μηνιαίο Προσωπικό εισόδημα των ερωτηθέντων του δείγματος

Ανάλυση Δεδομένων

Σε αυτή την ενότητα, θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα 45 ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο αναλύσεων IBM SPSS Statistics 26. Οι αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν περιλαμβάνουν: ανάλυση κανονικότητας, συχνοτήτων, και t-test, με σκοπό την επαλήθευση ή διάψευση των υποθέσεων που διατυπώθηκαν στο αντίστοιχο κεφάλαιο της εισαγωγής.

1. Περιγραφική Ανάλυση Δεδομένων

Στην ενότητα αυτή θα γίνει σύγκριση μεταξύ των μέσων τιμών (means) και των μεταβλητών που αντιστοιχούν στην παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση για τις έξι διαστάσεις του ερωτηματολογίου, ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχει απόκλιση μεταξύ τους.

- Διάσταση Κυρίαρχων Χαρακτηριστικών

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο γενικότερο κλίμα του οργανισμού και πώς οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται. Οι μέσες τιμές για κάθε τύπο κουλτούρας φαίνονται στον παρακάτω πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα:

	Παρούσα	Επιθυμητή
Clan	28,34	25,44
Adhocracy	21,22	29,89
Market	23,11	23,11
Hierarchy	27,33	21,56
Total:	100	100

Πίνακας 2: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά



Διάγραμμα 9: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά

Υψηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνει η κουλτούρα ανθρώπινων πόρων στο δείγμα, ακολουθούμενη από την κουλτούρα των εσωτερικών διαδικασιών. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αρκετά αναμενόμενο σύμφωνα με τις ερευνητικές υποθέσεις. Στον οργανισμό φαίνεται επομένως ότι υπάρχει θετικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων και στενές σχέσεις, λιγότερος ανταγωνισμός και πίεση για αποτελέσματα, ενώ η αυτονομία και η δημιουργικότητα είναι περιορισμένες.

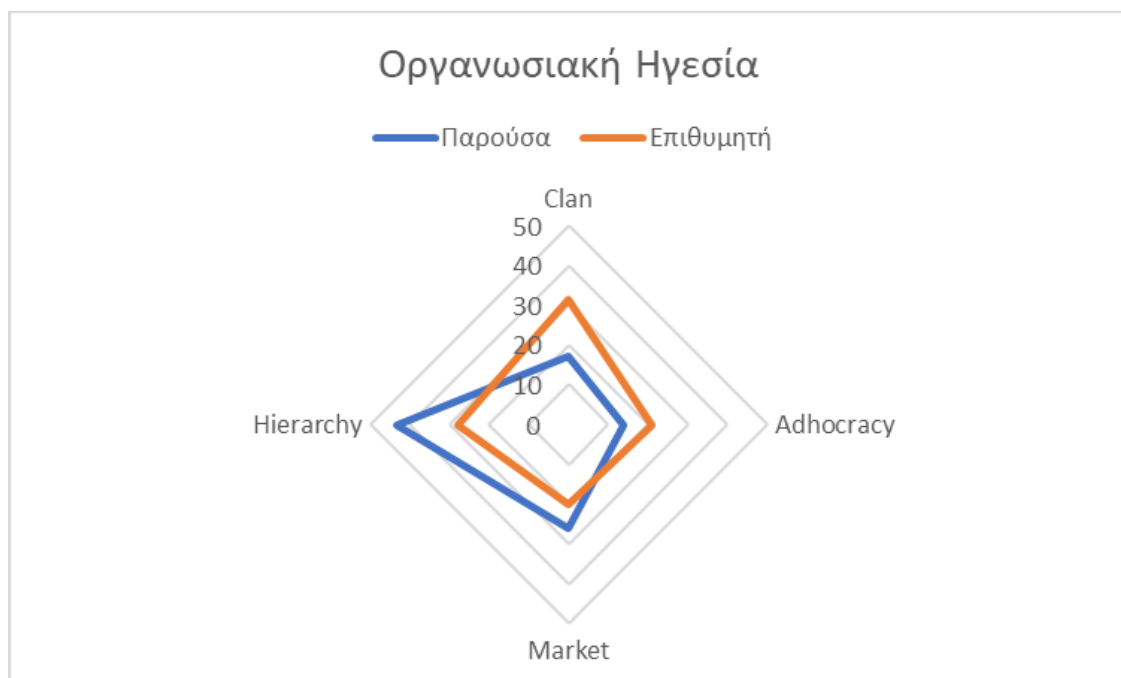
Είναι φανερό επίσης, ότι οι εργαζόμενοι θα επιθυμούσαν το μείγμα της κουλτούρας του οργανισμού και συγκεκριμένα μεγαλύτερο προσανατολισμό προς την καινοτομία και την αυτονομία και λιγότερο προς την τήρηση της ιεραρχίας. Η διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών είναι 8 βαθμοί, μικρότερη από τις 10 μονάδες. Άρα, μια αλλαγή προς την κατεύθυνση της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων θα ήταν μεν επιθυμητή, αλλά όχι και αναγκαία.

- Διάσταση Οργανωσιακής Ηγεσίας

Η διάσταση αυτή αναλύει την εικόνα των εργαζομένων για τους ηγέτες του οργανισμού και το προφίλ τους.

	Παρούσα	Επιθυμητή
Clan	16,95	31,33
Adhocracy	13,66	20,89
Market	26	20
Hierarchy	43,39	27,78
Total:	100	100

Πίνακας 3: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Οργανωσιακή Ηγεσία



Διάγραμμα 10: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Οργανωσιακή Ηγεσία

Σε αυτή τη διάσταση, είναι φανερή η απόκλιση μεταξύ του επιθυμητού και του παρόντος δείγματος κουλτούρας. Οι ηγέτες του οργανισμού ενσαρκώνουν, σύμφωνα με την τυπολογία του Quinn (1984), πρωτίστως τους ρόλους του επόπτη και του συντονιστή, καθώς και (σε μικρότερο βαθμό) του διευθυντή και του παραγωγού. Τα μέλη του οργανισμού δεν θεωρούν τους ηγέτες μέντορες ή πρωτοπόρους.

Η επιθυμητή κουλτούρα, όσον αφορά στο συγκεκριμένο πεδίο, κινείται περισσότερο προς τη διάσταση της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων, στην οποία ο ηγέτης αναλαμβάνει το ρόλο του μέντορα και του διοργανωτή, δείχνει περισσότερο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, και είναι πιο δημοκρατικός και συμμετοχικός. Η υπερβολική προσήλωση στη διάσταση της γραφειοκρατίας οδηγεί σε παρεμπόδιση της προόδου και αδιαφορία για την εκμετάλλευση πιθανών ευκαιριών.

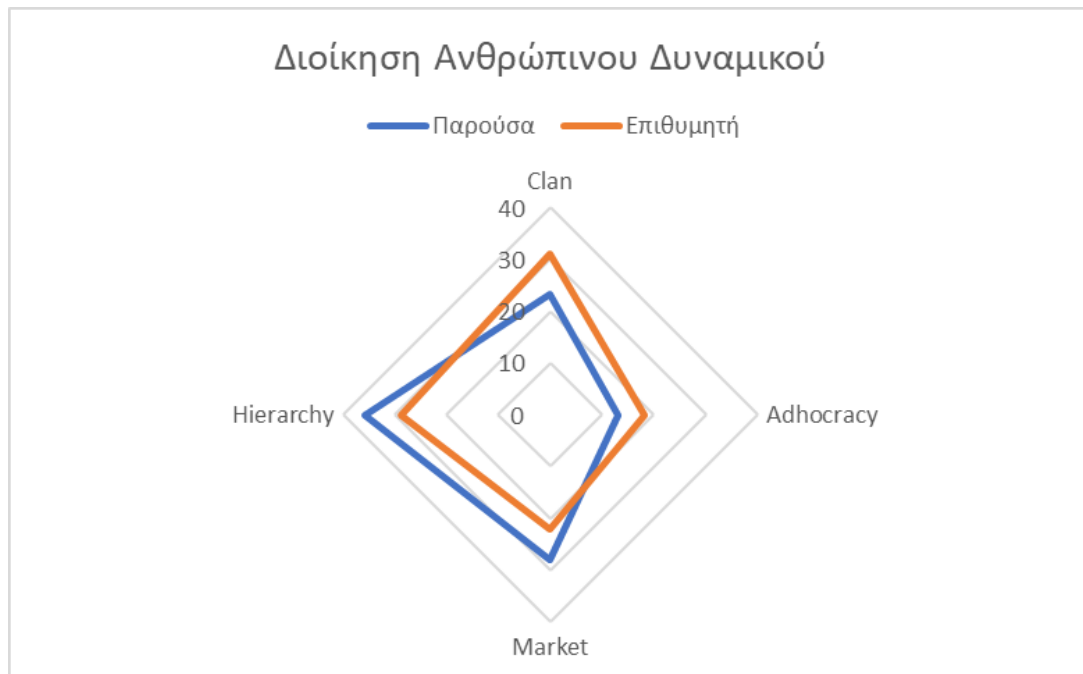
Η διαφορά μεταξύ της παρούσας και της επιθυμητής κατάστασης για τις μεταβλητές της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών και της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων είναι άνω των 10 μονάδων. Επομένως, η αλλαγή του μείγματος κουλτούρας κρίνεται απαραίτητη. Η προσκόλληση στους κανόνες και τη γραφειοκρατία χρειάζεται να μειωθεί σημαντικά και η διοίκηση πρέπει να δείξει περισσότερο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους της εταιρείας.

- Διάσταση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι εργαζόμενοι στον οργανισμό και περιγράφει τι αναμένεται από εκείνους στο πλαίσιο της διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους.

	Παρούσα	Επιθυμητή
Clan	23,22	31
Adhocracy	13,11	18,22
Market	27,89	22
Hierarchy	35,78	28,78
Total:	100	100

Πίνακας 4: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



Διάγραμμα 11: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι μάνατζερ στον οργανισμό φαίνεται ότι δίνουν έμφαση στη σταθερότητα και την ασφάλεια των θέσεων εργασίας, την προβλεψιμότητα και τη συμμόρφωση με τους κανόνες και τις νόρμες. Το στυλ διοίκησης επίσης φαίνεται να επικεντρώνεται αρκετά στα αποτελέσματα και την ανταγωνιστικότητα.

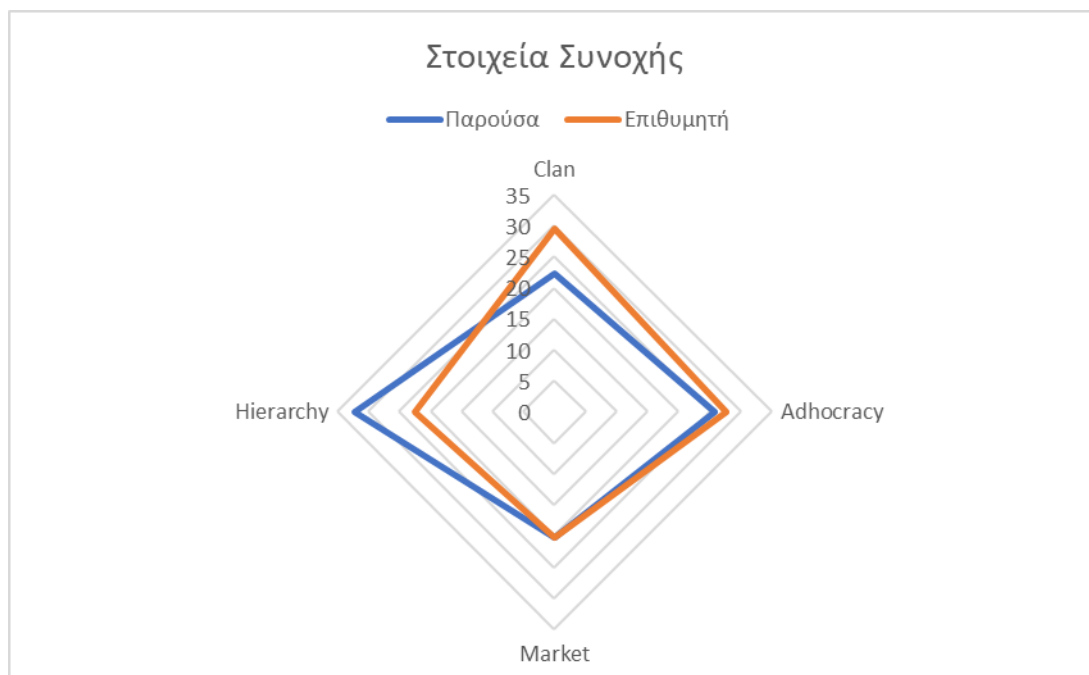
Ως προς αυτή τη διάσταση, οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι επιθυμούν υποχώρηση όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της κουλτούρας των εσωτερικών διαδικασιών και των στόχων /αποδοτικότητας, καθώς και ενίσχυση των χαρακτηριστικών της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων, που προάγει την ομαδικότητα, τη συναίνεση και τη συμμετοχή. Η διαφορά μεταξύ της παρούσας και επιθυμητής κατάστασης δεν ξεπερνά τις 10 μονάδες για κάποια από τις τέσσερις διαστάσεις. Συνεπώς, η αλλαγή κουλτούρας κρίνεται επιθυμητή, αλλά όχι απαραίτητη.

- Διάσταση Στοιχείων Συνοχής

Η διάσταση αυτή περιγράφει τα κοινά στοιχεία μεταξύ των μελών του οργανισμού, τα οποία προσδίδουν κοινή ταυτότητα και προβλέπουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

	Παρούσα	Επιθυμητή
Clan	22,33	29,56
Adhocracy	25,78	27,67
Market	20,22	20,22
Hierarchy	32,11	22,56
Total:	100	100

Πίνακας 5: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Στοιχεία Συνοχής



Διάγραμμα 12: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Στοιχεία Συνοχής

Και σε αυτή τη διάσταση είναι εμφανής η κυριαρχία της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών. Στοιχεία συνοχής στον οργανισμό θεωρούνται οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές, και δίνεται σημασία στην διατήρηση της εύρυθμης λειτουργίας του οργανισμού. Η κουλτούρα ανοιχτών συστημάτων λαμβάνει τη δεύτερη θέση στην κατάταξη, μάλλον απρόσμενα, ενώ οι εργαζόμενοι επιθυμούν ενίσχυση των στοιχείων της εμπιστοσύνης, της συμμετοχικότητας και της εξωστρέφειας.

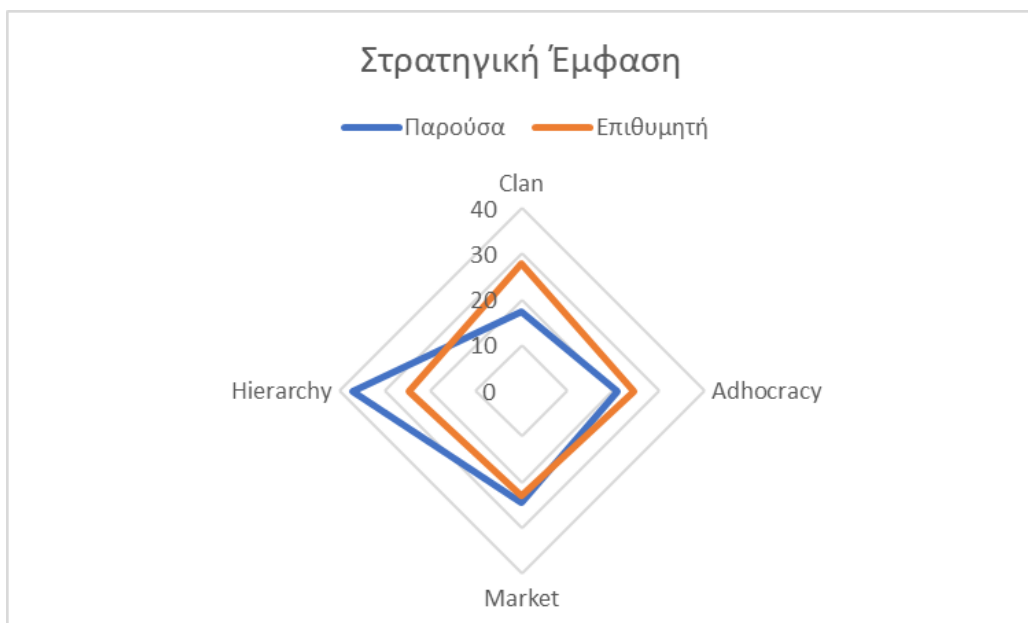
Η διαφορά μεταξύ της παρούσας και επιθυμητής μέσης τιμής για τον τύπο κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών είναι άνω των 10 μονάδων, άρα η αλλαγή θεωρείται σημαντική και θα πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

- Διάσταση Στρατηγικής Έμφασης

Η διάσταση της στρατηγικής έμφασης δείχνει τους τομείς που ο οργανισμός επιθυμεί να δώσει έμφαση και θεωρεί ότι θα προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

	Παρούσα	Επιθυμητή
Clan	17,44	27,78
Adhocracy	21	24,67
Market	24,56	22,89
Hierarchy	37	24,67
Total:	100	100,01

Πίνακας 6: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Στοιχεία Συνοχής



Διάγραμμα 13: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Στρατηγική Έμφαση

Η στρατηγική έμφαση στον ΑΔΜΗΕ δίνεται στη μονιμότητα και τη σταθερότητα, και δευτερευόντως στα αποτελέσματα. Τα μέλη του οργανισμού ωστόσο επιθυμούν και σημαντική μείωση όσον αφορά το ποσοστό της

κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών, και περισσότερο έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

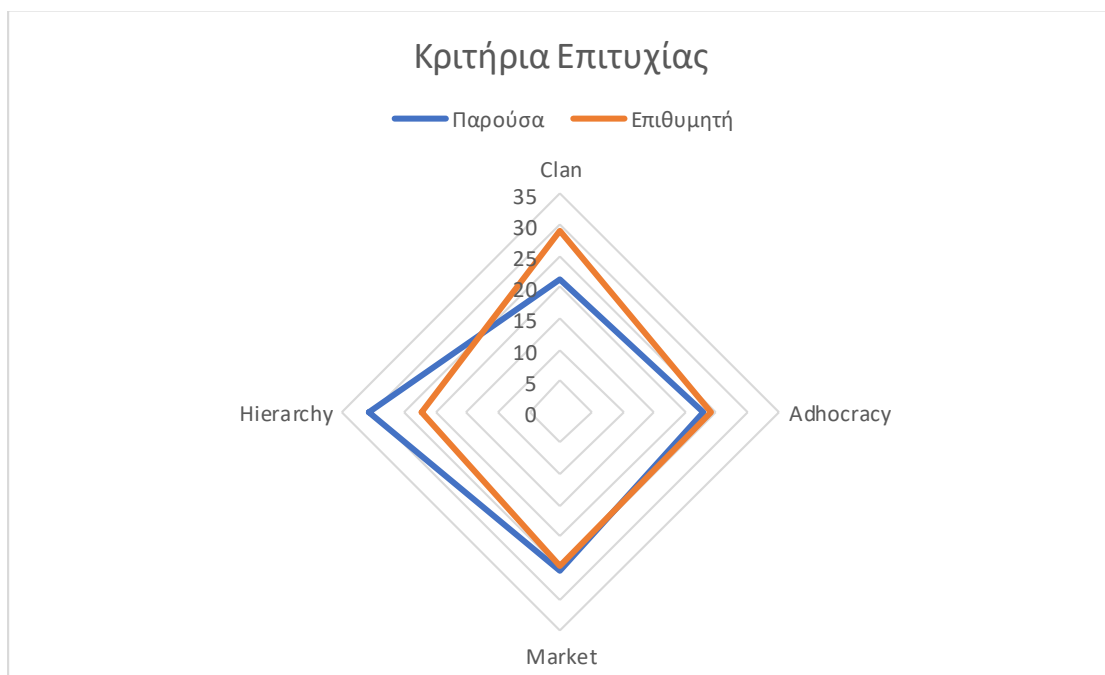
Η διαφορά μεταξύ της παρούσας και της επιθυμητής κατάστασης για τους τύπους κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων είναι μεγαλύτερη των 10 μονάδων. Άρα, η αλλαγή κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για την ανάπτυξη του οργανισμού.

- Διάσταση Κριτηρίων Επιτυχίας

Η διάσταση των κριτηρίων επιτυχίας αναφέρεται στα αποτελέσματα που προσδοκά ο οργανισμός από τα μέλη του, και τα οποία αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης.

	Παρούσα	Επιθυμητή
Clan	21,22	29
Adhocracy	22,89	24,11
Market	25,44	24,67
Hierarchy	30,67	22,22
Total:	100	100

Πίνακας 7: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Κριτήρια Επιτυχίας



Διάγραμμα 14: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την μεταβλητή Κριτήρια Επιτυχίας

Ο οργανισμός ερμηνεύει την επιτυχία ως αποδοτικότητα. Σημαντικά κριτήρια θεωρούνται ο έγκαιρος προγραμματισμός και η αξιοπιστία στους χρόνους παράδοσης. Η ηγεσία στην αγορά και η υπέρβαση των ανταγωνιστών θεωρούνται επίσης σημαντικά κριτήρια επιτυχίας.

Οι εργαζόμενοι θα επιθυμούσαν να δίνεται περισσότερη έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, την ομαδικότητα και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

- Συνολική Κουλτούρα και Συνοχή

Για να αξιολογηθεί συνολικά την κουλτούρα, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία τεσσάρων νέων μεταβλητών, μέσω Compute Variables, οι οποίες θα αντιστοιχούν συνολικά στους τέσσερις τύπους της κουλτούρας. Οι βαθμολογίες στις έξι διαστάσεις για την κάθε κουλτούρα αθροίζονται για την παρούσα και επιθυμητή κατάσταση και υπολογίζονται οι μέσες τιμές για κάθε μεταβλητή.

	Παρούσα	Επιθυμητή
Clan	21,5741	29,0185
Adhocracy	19,5741	24,2407
Market	24,537	22,1481
Hierarchy	34,3519	24,5926
Total:	100	100

Πίνακας 8: Μέσες τιμές παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την κουλτούρα του οργανισμού



Διάγραμμα 15: Διαγραμματική Απεικόνιση παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας για την κουλτούρα του οργανισμού

Το παραπάνω διάγραμμα επιβεβαιώνει τις ενδείξεις που προκύπτουν από την ανάλυση κάθε διάστασης ξεχωριστά: η παρούσα κατάσταση του οργανισμού χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα εσωτερικών διαδικασιών, και δευτερευόντως, αλλά σε μεγάλη απόσταση, από την κουλτούρα στόχων /αποδοτικότητας.

Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό επιθυμούν να μειωθούν τα στοιχεία του τύπου της ιεραρχίας και να ενισχυθούν τα στοιχεία τη κουλτούρας ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων και της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων. Καθώς η διαφορά μεταξύ της παρούσας και επιθυμητής κατάστασης για τον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών υπερβαίνει τις 10 μονάδες, είναι επιτακτική η ανάγκη για αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού.

2. Ανάλυση κανονικότητας

Αρχικά πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας στο δείγμα, ώστε να διαπιστωθεί εάν αυτό ακολουθεί την κανονική κατανομή και εάν τα αποτελέσματα μπορούν θεωρητικά να γενικευθούν στον προς εξέταση πληθυσμό (Σταθακόπουλος, 2005). Καθώς το δείγμα είναι σχετικά μικρό, επιλέχθηκε το test Shapiro-Wilk ως εργαλείο ελέγχου.

Tests of Normality	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Π: Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Είναι σαν οικογένεια. Τα άτομα μοιράζονται πολλά πράγματα για τον εαυτό τους.	,879	45	,000
Π: Ο οργανισμός είναι ένα πολύ δυναμικό και καινοτόμο μέρος. Οι άνθρωποι δεν φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλία και να αναλάβουν ρίσκα	,720	45	,000
Π: Ο οργανισμός είναι πολύ προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Τα άτομα είναι πολύ ανταγωνιστικά και προσανατολισμένα στους στόχους.	,846	45	,000
Π: Ο οργανισμός είναι ένα πολύ ελεγχόμενο και δομημένο περιβάλλον. Οι επίσημες διαδικασίες συνήθως υπαγορεύουν τις ενέργειες των ατόμων.	,849	45	,000

Π: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία του mentoring, της διευκόλυνσης ή της ανάπτυξης των εργαζομένων	,895	45	,001
Π: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου	,874	45	,000
Π: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία επιθετικού, εστιασμένου στους στόχους και σοβαρού περιβάλλοντος	,815	45	,000
Π: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας	,899	45	,001
Π: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, συναίνεση και συμμετοχή	,826	45	,000
Π: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ατομική ανάληψη ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	,868	45	,000
Π: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις, και επίτευξη στόχων	,937	45	,016
Π: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, προσαρμοστικότητα, ασφάλεια θέσης εργασίας και προβλεψιμότητα	,939	45	,020
Π: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση. Η δέσμευση στον οργανισμό είναι υψηλή.	,804	45	,000
Π: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη.	,894	45	,001
Π: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων	,881	45	,000
Π: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές.	,959	45	,047
Π: Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.	,887	45	,000
Π: Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και τη δημιουργία νέων προκλήσεων	,797	45	,000
Π: Ο οργανισμός εκτιμά την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία	,914	45	,003
Π: Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα	,951	45	,049
Π: Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα,	,930	45	,009
Π: Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς τη μοναδικότητα των νέων προϊόντων του	,948	45	,043

Π: Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς την καθιέρωση στην αγορά και την υπέρβαση των ανταγωνιστών	,899	45	,001
Π: Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία τους ως προς την αποτελεσματικότητα	,920	45	,004
Ε: Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Είναι σαν οικογένεια. Τα άτομα μοιράζονται πολλά πράγματα για τον εαυτό τους.	,902	45	,001
Ε: Ο οργανισμός είναι ένα πολύ δυναμικό και καινοτόμο μέρος. Οι άνθρωποι δεν φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλία και να αναλάβουν ρίσκα	,680	45	,000
Ε: Ο οργανισμός είναι πολύ προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Τα άτομα είναι πολύ ανταγωνιστικά και προσανατολισμένα στους στόχους.	,771	45	,000
Ε: Ο οργανισμός είναι ένα πολύ ελεγχόμενο και δομημένο περιβάλλον. Οι επίσημες διαδικασίες συνήθως υπαγορεύουν τις ενέργειες των ατόμων.	,796	45	,000
Ε: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία του mentoring, της διευκόλυνσης ή της ανάπτυξης των εργαζομένων	,879	45	,000
Ε: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου	,867	45	,000
Ε: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία επιθετικού, εστιασμένου στους στόχους και σοβαρού περιβάλλοντος	,846	45	,000
Ε: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας	,925	45	,006
Ε: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, συναίνεση και συμμετοχή	,847	45	,000
Ε: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ατομική ανάληψη ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	,932	45	,011
Ε: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις, και επίτευξη στόχων	,877	45	,000
Ε: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, προσαρμοστικότητα, ασφάλεια θέσης εργασίας και προβλεψιμότητα	,943	45	,029
Ε: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση. Η δέσμευση στον οργανισμό είναι υψηλή.	,814	45	,000
Ε: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη.	,723	45	,000

E: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων	,901	45	,001
E: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές.	,910	45	,002
E: Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.	,781	45	,000
E: Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και τη δημιουργία νέων προκλήσεων	,806	45	,000
E: Ο οργανισμός εκτιμά την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία	,945	45	,034
E: Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα	,860	45	,000
E: Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα,	,904	45	,001
E: Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς τη μοναδικότητα των νέων προϊόντων του	,866	45	,000
E: Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς την καθιέρωση στην αγορά και την υπέρβαση των ανταγωνιστών	,887	45	,000
E: Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία τους ως προς την αποτελεσματικότητα	,874	45	,000

Πίνακας 9: Ανάλυση κανονικότητας με test Shapiro-Wilk

Το test Shapiro-Wilk χρησιμοποιεί ως null hypothesis ότι το δείγμα ακολουθεί την κανονική κατανομή. Στα δεδομένα μας, η πιθανότητα να ισχύει αυτό (sig. ή p-value) είναι <0.05 άρα η υπόθεση της κανονικότητας απορρίπτεται.

3. Ανάλυση ANOVA

Παρόλο που το δείγμα δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση διακύμανσης / διασποράς, ANOVA (Analysis of variance), προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις δημογραφικές μεταβλητές και τις μεταβλητές της παρούσας και επιθυμητής κουλτούρας.

Λόγω της απόρριψης της υπόθεσης της κανονικότητας, θα πραγματοποιηθεί F-test του Levene για κάθε ζεύγος μεταβλητών πριν από την ανάλυση, ώστε να διαπιστωθεί αν οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Στη συνέχεια, η ανάλυση ANOVA θα δείξει εάν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ των ομάδων για κάθε μεταβλητή. Εάν το p-value (sig) ενός στοιχείου είναι

μικρότερο του 0,05, τότε υπάρχει διαφορά. Για τον εντοπισμό της διαφοράς χρησιμοποιείται είτε το LSD test (Least Significant Difference test) (αν το F-test έχει sig μεγαλύτερο 0,05 για το στοιχείο αυτό) ή το Games-Howell test (αν το F-test έχει sig μικρότερο 0,05 για το συγκεκριμένο στοιχείο).

Για λόγους οικονομίας χώρου, δεν θα συμπεριληφθούν οι πίνακες F-test και ANOVA στην εργασία, αλλά θα αναλυθούν μόνο τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν για κάθε μεταβλητή.

- Ηλικία

Οι απλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την παρούσα κατάσταση ως προς την φιλοσοφία της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου στην ηγεσία, διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάμεσα στις ομάδες ερωτηθέντων.

Από το test LSD, προκύπτει ότι:

- Οι εργαζόμενοι ηλικίας 26-30 ετών βαθμολογούν υψηλότερα την παρούσα κατάσταση της ηγεσίας του οργανισμού κατά 9,023 μονάδες όσον αφορά στα στοιχεία της φιλοσοφίας της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου, συγκριτικά με την ηλικιακή ομάδα 31-40.
- Οι εργαζόμενοι ηλικίας 41-50 ετών βαθμολογούν υψηλότερα την παρούσα κατάσταση της ηγεσίας του οργανισμού κατά 6,273 μονάδες όσον αφορά τα στοιχεία της φιλοσοφίας της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-40 βαθμολογούν χαμηλότερα ως προς αυτά τα στοιχεία.

Dependent Variable		(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
		Ηλικία	Ηλικία				Lower Bound	Upper Bound
Π: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου	LSD	26-30	31-40	9,023*	2,475	0,001	4,02	14,02
			41-50	2,75	2,553	0,288	-2,41	7,91
			51-60	5,083	4,082	0,22	-3,17	13,33
		31-40	26-30	-9,023*	2,475	0,001	-14,02	-4,02
			41-50	-6,273*	2,881	0,035	-12,09	-0,45
			51-60	-3,939	4,294	0,364	-12,62	4,74
		41-50	26-30	-2,75	2,553	0,288	-7,91	2,41
			31-40	6,273*	2,881	0,035	0,45	12,09
			51-60	2,333	4,34	0,594	-6,44	11,1
		51-60	26-30	-5,083	4,082	0,22	-13,33	3,17
31-40	3,939		4,294	0,364	-4,74	12,62		
41-50	-2,333		4,34	0,594	-11,1	6,44		

Πίνακας 10: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με την οργανωσιακή ηγεσία και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την παρούσα κατάσταση της ηγεσίας του οργανισμού, ως προς την φιλοσοφία επιθετικού, εστιασμένου στους στόχους και σοβαρού περιβάλλοντος, σημειώνουν διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 31-40 και 51-60. Οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-40 ετών βαθμολογούν υψηλότερα την ηγεσία του οργανισμού όσον αφορά στη φιλοσοφία επιθετικού, εστιασμένου στους στόχους και σοβαρού περιβάλλοντος κατά 30,758 μονάδες από ό,τι οι εργαζόμενοι 51-60 ετών, όπως διαφαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

Dependent Variable		(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Π: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία επιθετικού, εστιασμένου στους στόχους και σοβαρού περιβάλλοντος	Games-Howell	26-30	31-40	-16,341	7,007	0,14	-36,83	4,15
			41-50	-0,25	3,699	1	-10,44	9,94
		31-40	51-60	14,417	6,559	0,308	-18,62	47,45
			26-30	16,341	7,007	0,14	-4,15	36,83
		41-50	31-40	16,091	6,998	0,148	-4,43	36,61
			51-60	30,758*	8,849	0,038	1,87	59,64
	51-60	26-30	41-50	0,25	3,699	1	-9,94	10,44
			31-40	-16,091	6,998	0,148	-36,61	4,43
		31-40	51-60	14,667	6,549	0,3	-18,56	47,9
			26-30	-14,417	6,559	0,308	-47,45	18,62
		41-50	31-40	-30,758*	8,849	0,038	-59,64	-1,87
			51-60	-14,667	6,549	0,3	-47,9	18,56

Πίνακας 11: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με την οργανωσιακή ηγεσία και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία

Διαφορές παρουσιάζονται και όσον αφορά στο βαθμό που οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζουν το στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό, με υψηλές απαιτήσεις, και προσήλωση στην επίτευξη στόχων.

Από το test LSD, προκύπτει ότι:

- Οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-40 ετών βαθμολογούν υψηλότερα την παρούσα κατάσταση του οργανισμού κατά 9,250 μονάδες όσον αφορά στο στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό, με υψηλές απαιτήσεις, και προσήλωση στην επίτευξη στόχων, από την ηλικιακή ομάδα 26-30.
- Οι εργαζόμενοι ηλικίας 51-60 ετών βαθμολογούν υψηλότερα την παρούσα κατάσταση του οργανισμού κατά 15 μονάδες όσον αφορά στο στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό, με υψηλές απαιτήσεις, και προσήλωση στην επίτευξη στόχων, συγκριτικά με την ηλικιακή ομάδα 31-40.

Dependent Variable		(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Π: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και επίτευξη στόχων	LSD	26-30	31-40	-9,250*	3,574	0,013	-16,47	-2,03
			41-50	-1,75	3,688	0,638	-9,2	5,7
			51-60	5,75	5,895	0,335	-6,16	17,66
		31-40	26-30	9,250*	3,574	0,013	2,03	16,47
			41-50	7,5	4,16	0,079	-0,91	15,91
			51-60	15,000*	6,202	0,02	2,47	27,53
		41-50	26-30	1,75	3,688	0,638	-5,7	9,2
			31-40	-7,5	4,16	0,079	-15,91	0,91
			51-60	7,5	6,268	0,239	-5,17	20,17
		51-60	26-30	-5,75	5,895	0,335	-17,66	6,16
			31-40	-15,000*	6,202	0,02	-27,53	-2,47
			41-50	-7,5	6,268	0,239	-20,17	5,17

Πίνακας 12: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία

Όσον αφορά τη δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη ως στοιχείο συνοχής, οι εργαζόμενοι ετών 31-40 βαθμολογούν υψηλότερα τον οργανισμό κατά 9,568 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους ηλικίας 26-30 χρόνων.

Dependent Variable		(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Π: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη.	LSD	26-30	31-40	-9,568*	3,449	0,008	-16,54	-2,6
			41-50	-2,25	3,558	0,531	-9,44	4,94
			51-60	-9,417	5,688	0,106	-20,91	2,08
		31-40	26-30	9,568*	3,449	0,008	2,6	16,54
			41-50	7,318	4,014	0,076	-0,8	15,43
			51-60	0,152	5,984	0,98	-11,94	12,25
		41-50	26-30	2,25	3,558	0,531	-4,94	9,44
			31-40	-7,318	4,014	0,076	-15,43	0,8
			51-60	-7,167	6,048	0,243	-19,39	5,06
		51-60	26-30	9,417	5,688	0,106	-2,08	20,91
			31-40	-0,152	5,984	0,98	-12,25	11,94
			41-50	7,167	6,048	0,243	-5,06	19,39

Πίνακας 13: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα στοιχεία συνοχής και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία

Όσον αφορά στην ερώτηση αν ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και την ομαδική εργασία, από το test LSD, προκύπτει ότι:

- Οι εργαζόμενοι ηλικίας 26-30 χρόνων βαθμολογούν υψηλότερα την παρούσα κατάσταση του ενδιαφέροντος του οργανισμού για τους ανθρώπους κατά 7,795 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 31-40.
- Οι εργαζόμενοι ηλικίας 41-50 ετών βαθμολογούν υψηλότερα την παρούσα κατάσταση του ενδιαφέροντος του οργανισμού για τους ανθρώπους κατά 9,045 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 31-40.

Dependent Variable		(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Π. Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, την ομαδική εργασία, την αφοσίωση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους	LSD	26-30	31-40	7,795*	3,012	0,013	1,71	13,88
			41-50	-1,25	3,108	0,69	-7,53	5,03
			51-60	1,583	4,968	0,752	-8,46	11,62
		31-40	26-30	-7,795*	3,012	0,013	-13,88	-1,71
			41-50	-9,045*	3,506	0,014	-16,13	-1,96
			51-60	-6,212	5,227	0,242	-16,78	4,35
		41-50	26-30	1,25	3,108	0,69	-5,03	7,53
			31-40	9,045*	3,506	0,014	1,96	16,13
			51-60	2,833	5,282	0,595	-7,84	13,51
		51-60	26-30	-1,583	4,968	0,752	-11,62	8,46
			31-40	6,212	5,227	0,242	-4,35	16,78
			41-50	-2,833	5,282	0,595	-13,51	7,84

Πίνακας 14: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κριτήρια επιτυχίας και τον τύπο της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία

Όσον αφορά στην επιθυμία των εργαζομένων ο οργανισμός να είναι ένα ελεγχόμενο και δομημένο περιβάλλον, εμφανίζονται διαφορές μεταξύ όλων σχεδόν των ηλικιακών ομάδων. Από το test LSD, προκύπτει ότι:

- Οι εργαζόμενοι ηλικίας 41-50 βαθμολογούν υψηλότερα την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού ως προς το ελεγχόμενο και δομημένο περιβάλλον:

- κατά 4 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 26-30,
 - κατά 4,091 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 31-40 και
 - κατά 11,667 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 51-60
- Οι εργαζόμενοι ηλικίας 26-30 βαθμολογούν υψηλότερα την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού ως προς το ελεγχόμενο και δομημένο περιβάλλον κατά 7,667 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 51-60

Dependent Variable		(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Π: Ο οργανισμός είναι ένα πολύ ελεγχόμενο και δομημένο περιβάλλον. Οι επίσημες διαδικασίες συνήθως υπαγορεύουν τις ενέργειες των ατόμων.	LSD	26-30	31-40	0,091	1,718	0,958	-3,38	3,56
			41-50	-4,000*	1,772	0,03	-7,58	-0,42
			51-60	7,667*	2,833	0,01	1,94	13,39
		31-40	26-30	-0,091	1,718	0,958	-3,56	3,38
			41-50	-4,091*	1,999	0,047	-8,13	-0,05
			51-60	7,576*	2,98	0,015	1,55	13,6
		41-50	26-30	4,000*	1,772	0,03	0,42	7,58
			31-40	4,091*	1,999	0,047	0,05	8,13
			51-60	11,667*	3,012	0	5,58	17,75
		51-60	26-30	-7,667*	2,833	0,01	-13,39	-1,94
			31-40	-7,576*	2,98	0,015	-13,6	-1,55
			41-50	-11,667*	3,012	0	-17,75	-5,58

Πίνακας 15: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά και τον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία

Όσον αφορά στην επιθυμία των εργαζομένων ο οργανισμός να χρησιμοποιεί την έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων, εμφανίζονται διαφορές μεταξύ όλων σχεδόν των ηλικιακών ομάδων. Από το test LSD, προκύπτει ότι:

- Οι εργαζόμενοι ηλικίας 41-50 βαθμολογούν υψηλότερα την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού ως προς την έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων:
 - κατά 10,5 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 26-30,
 - κατά 7,091 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 31-40 και
 - κατά 19,667 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 51-60

- ο Οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-40 βαθμολογούν υψηλότερα την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού ως προς την έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων κατά 12,576 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 51-60

Dependent Variable		(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Ε. Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων. Η επιθετικότητα και η επιθυμία για τη νίκη είναι συχνές συμπεριφορές στα μέλη του οργανισμού	LSD	26-30	31-40	-3,409	2,933	0,252	-9,34	2,52
			41-50	-10,500*	3,026	0,001	-16,62	-4,38
			51-60	9,167	4,838	0,065	-0,61	18,94
		31-40	26-30	3,409	2,933	0,252	-2,52	9,34
			41-50	-7,091*	3,414	0,044	-13,99	-0,19
			51-60	12,576*	5,09	0,018	2,29	22,86
		41-50	26-30	10,500*	3,026	0,001	4,38	16,62
			31-40	7,091*	3,414	0,044	0,19	13,99
			51-60	19,667*	5,144	0	9,27	30,06
		51-60	26-30	-9,167	4,838	0,065	-18,94	0,61
31-40	-12,576*		5,09	0,018	-22,86	-2,29		
41-50	-19,667*		5,144	0	-30,06	-9,27		

Πίνακας 16: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα στοιχεία συνοχής και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοκότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Ηλικία

- Μορφωτικό Επίπεδο

Όσον αφορά στην ερώτηση σχετικά με την παρούσα κατάσταση του οργανισμού όσον αφορά στην εμπιστοσύνη και την αφοσίωση ως στοιχείο συνοχής του οργανισμού, οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ βαθμολογούν τον οργανισμό υψηλότερα κατά 13,652 μονάδες σχέση με την ομάδα κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου.

Dependent Variable	(I) Μορφωτικό επίπεδο	(J) Μορφωτικό επίπεδο	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Π: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση. Η δέσμευση στον οργανισμό είναι υψηλή	LSD	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	13,652*	3,884	0,001	5,81	21,5
			Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	11,023	6,404	0,093	-1,91	23,96
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	-13,652*	3,884	0,001	-21,5	-5,81	
		Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	-2,629	5,85	0,655	-14,44	9,18	
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	-11,023	6,404	0,093	-23,96	1,91	
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	2,629	5,85	0,655	-9,18	14,44	

Πίνακας 17: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα στοιχεία συνοχής και τον τύπο της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη μεταβλητή Μορφωτικό Επίπεδο

Όσον αφορά στην επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού σχετικά με την μέτρηση της επιτυχίας του ως προς την καθιέρωση στην αγορά και την υπέρβαση των ανταγωνιστών, από το LSD test προκύπτει ότι:

- Οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου βαθμολογούν υψηλότερα την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού ως προς την έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων:
 - κατά 2,786 μονάδες σε σχέση με την ομάδα κατόχων τίτλου ΑΕΙ/ΤΕΙ και
 - κατά 2,545 μονάδες σε σχέση με τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου
- Οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου βαθμολογούν υψηλότερα την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού ως προς την έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη

στόχων κατά 4,608 μονάδες σε σχέση με την ομάδα κατόχων τίτλου ΑΕΙ/ΤΕΙ

Dependent Variable	(I) Μορφωτικό επίπεδο	(J) Μορφωτικό επίπεδο	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Π: Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς την καθιέρωση στην αγορά και την υπέρβαση των ανταγωνιστών. Η ηγεσία στην αγορά είναι το παν	LSD	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	-4,608*	1,689	0,009	-8,02	-1,2
			Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	-6,591*	2,786	0,023	-12,22	-0,97
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,608*	1,689	0,009	1,2	8,02
			Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	-1,983	2,545	0,44	-7,12	3,16
		Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	6,591*	2,786	0,023	0,97	12,22
			Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	1,983	2,545	0,44	-3,16	7,12

Πίνακας 18: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κριτήρια επιτυχίας και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Μορφωτικό Επίπεδο

- Συνολική Προϋπηρεσία

Όσον αφορά στην βαθμολόγηση της παρούσας κατάστασης της ηγεσίας του οργανισμού σχετικά με την φιλοσοφία της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου, από το LSD test προκύπτουν τα εξής:

- ο Οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαθέτουν συνολική προϋπηρεσία μεταξύ 1-3 ετών βαθμολογούν υψηλότερα την παρούσα κατάσταση της ηγεσίας του οργανισμού στην διάσταση αυτή κατά 9,606 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με συνολική προϋπηρεσία μεταξύ 6-10 ετών.

- Οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαθέτουν συνολική προϋπηρεσία μεταξύ 3-5 ετών βαθμολογούν υψηλότερα την παρούσα κατάσταση της ηγεσίας του οργανισμού στην διάσταση αυτή κατά 8,833 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με συνολική προϋπηρεσία μεταξύ 6-10 ετών.
- Οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαθέτουν συνολική προϋπηρεσία μεταξύ 16-20 ετών βαθμολογούν υψηλότερα την παρούσα κατάσταση της ηγεσίας του οργανισμού στην διάσταση αυτή κατά 7,333 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με συνολική προϋπηρεσία μεταξύ 6-10 ετών.

○

Dependent Variable		(I) Συνολική Προϋπηρεσία	(J) Συνολική Προϋπηρεσία	Mean Differenc e (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Π: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου	LSD	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	0,773	2,758	0,781	-4,81	6,36
			6-10 χρόνια	9,606*	2,506	0	4,53	14,68
			16-20 χρόνια	2,273	3,404	0,508	-4,62	9,16
			>20 χρόνια	2,273	4,852	0,642	-7,55	12,1
		3-5 χρόνια	1-3 χρόνια	-0,773	2,758	0,781	-6,36	4,81
			6-10 χρόνια	8,833*	2,577	0,001	3,62	14,05
			16-20 χρόνια	1,5	3,457	0,667	-5,5	8,5
			>20 χρόνια	1,5	4,889	0,761	-8,4	11,4
		6-10 χρόνια	1-3 χρόνια	-9,606*	2,506	0	-14,68	-4,53
			3-5 χρόνια	-8,833*	2,577	0,001	-14,05	-3,62
			16-20 χρόνια	-7,333*	3,26	0,03	-13,93	-0,73
			>20 χρόνια	-7,333	4,752	0,131	-16,95	2,29
		16-20 χρόνια	1-3 χρόνια	-2,273	3,404	0,508	-9,16	4,62
			3-5 χρόνια	-1,5	3,457	0,667	-8,5	5,5

	6-10 χρόνια	7,333*	3,26	0,03	0,73	13,93
	>20 χρόνια	0	5,281	1	-10,69	10,69
>20 χρόνια	1-3 χρόνια	-2,273	4,852	0,642	-12,1	7,55
	3-5 χρόνια	-1,5	4,889	0,761	-11,4	8,4
	6-10 χρόνια	7,333	4,752	0,131	-2,29	16,95
	16-20 χρόνια	0	5,281	1	-10,69	10,69

Πίνακας 19: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με την οργανωσιακή ηγεσία και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία

Σχετικά με την ερώτηση που αφορά στο στυλ διοίκησης και την έμφασή του στην ομαδικότητα και τη συμμετοχή, στην παρούσα κατάσταση, από το test Games Howell προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν συνολική προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών, χαρακτηρίζουν το στυλ διοίκησης πιο συμμετοχικό από τους εργαζόμενους με συνολική προϋπηρεσία 1-3 έτη κατά 9,545 μονάδες. Σε σύγκριση με συναδέλφους που εργάζονται για 6-10 έτη, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών θεωρούν ότι ο οργανισμός ακολουθεί συμμετοχικό τύπο διοίκησης κατά 10,667 μονάδες περισσότερο.

Dependent Variable		(I) Συνολική Προϋπηρεσία	(J) Συνολική Προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Π: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, συναίνεση και συμμετοχή	Games - Howell	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	-11,545	5,792	0,323	-29,88	6,79
			6-10 χρόνια	1,121	2,788	0,994	-7,35	9,6
			16-20 χρόνια	1,455	4,082	0,996	-12,52	15,43
			>20 χρόνια	-9,545*	2,379	0,016	-17,38	-1,71
		3-5 χρόνια	1-3 χρόνια	11,545	5,792	0,323	-6,79	29,88
			6-10 χρόνια	12,667	5,477	0,215	-5,23	30,57

	16-20 χρόνια	13	6,236	0,283	-6,64	32,64
	>20 χρόνια	2	5,281	0,995	-15,76	19,76
6-10 χρόνια	1-3 χρόνια	-1,121	2,788	0,994	-9,6	7,35
	3-5 χρόνια	-12,667	5,477	0,215	-30,57	5,23
	16-20 χρόνια	0,333	3,621	1	-13,56	14,22
	>20 χρόνια	-10,667*	1,453	0	-15,19	-6,14
16-20 χρόνια	1-3 χρόνια	-1,455	4,082	0,996	-15,43	12,52
	3-5 χρόνια	-13	6,236	0,283	-32,64	6,64
	6-10 χρόνια	-0,333	3,621	1	-14,22	13,56
	>20 χρόνια	-11	3,317	0,123	-25,74	3,74
>20 χρόνια	1-3 χρόνια	9,545*	2,379	0,016	1,71	17,38
	3-5 χρόνια	-2	5,281	0,995	-19,76	15,76
	6-10 χρόνια	10,667*	1,453	0	6,14	15,19
	16-20 χρόνια	11	3,317	0,123	-3,74	25,74

Πίνακας 20: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία

Όσον αφορά στο στυλ διοίκησης και την έμφασή του στην ανταγωνιστικότητα, τις υψηλές απαιτήσεις και την επίτευξη στόχων, κατά την παρούσα κατάσταση, από το test LSD προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν συνολική προϋπηρεσία 6-10 ετών, χαρακτηρίζουν το στυλ διοίκησης πιο απαιτητικό από τους εργαζόμενους με συνολική προϋπηρεσία 3-5 έτη κατά 8,833 μονάδες, και κατά 18,333 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 20 έτη.

Dependent Variable	(I) Συνολική ή Προϋπηρεσία	(J) Συνολική Προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Π: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται	LS D	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	2,773	4,025	0,495	-5,37	10,92
			6-10 χρόνια	-6,061	3,656	0,106	-	1,34

από ανταγωνιστικότη τα, υψηλές απαιτήσεις, και επίτευξη στόχων						13,46		
		16-20 χρόνια	-2,727	4,968	0,586	-	7,33	
						12,78		
		>20 χρόνια	12,273	7,081	0,091	-2,06	26,61	
		3-5 χρόνια	1-3 χρόνια	-2,773	4,025	0,495	-	5,37
						10,92		
			6-10 χρόνια	-8,833*	3,76	0,024	-	-1,22
						16,45		
			16-20 χρόνια	-5,5	5,045	0,283	-	4,71
						15,71		
			>20 χρόνια	9,5	7,135	0,191	-4,94	23,94
		6-10 χρόνια	1-3 χρόνια	6,061	3,656	0,106	-1,34	13,46
			3-5 χρόνια	8,833*	3,76	0,024	1,22	16,45
			16-20 χρόνια	3,333	4,757	0,488	-6,3	12,96
			>20 χρόνια	18,333*	6,934	0,012	4,3	32,37
		16-20 χρόνια	1-3 χρόνια	2,727	4,968	0,586	-7,33	12,78
			3-5 χρόνια	5,5	5,045	0,283	-4,71	15,71
			6-10 χρόνια	-3,333	4,757	0,488	-	6,3
							12,96	
		>20 χρόνια	15	7,706	0,059	-0,6	30,6	
	>20 χρόνια	1-3 χρόνια	-12,273	7,081	0,091	-	2,06	
						26,61		
		3-5 χρόνια	-9,5	7,135	0,191	-	4,94	
						23,94		
		6-10 χρόνια	-18,333*	6,934	0,012	-	-4,3	
						32,37		
		16-20 χρόνια	-15	7,706	0,059	-30,6	0,6	

Πίνακας 21: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία

Όσον αφορά στην επιθυμητή κατάσταση σχετικά με την έμφαση που δίνεται στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων, από το test LSD προκύπτει ότι:

- οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 1-3 έτη βαθμολογούν τη διάσταση αυτή υψηλότερα κατά 14,545 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με άνω των 20 ετών προϋπηρεσία.
- οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 6-10 έτη βαθμολογούν τη διάσταση αυτή υψηλότερα κατά 7,5 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία 3-5 έτη και 18 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους που διαθέτουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 20 χρόνια
- οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 16-20 έτη βαθμολογούν τη διάσταση αυτή υψηλότερα κατά 10,5 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία 3-5 έτη και 21 μονάδες σε σχέση

με τους εργαζόμενους που διαθέτουν προϋπηρεσία άνω των 20 ετών

Dependent Variable	(I) Συνολική ή Προϋπηρεσία	(J) Συνολική Προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Ε: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού ύ είναι η έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων	LSD	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	4,045	3,583	0,266	-3,21	11,3
			6-10 χρόνια	-3,455	3,255	0,295	-10,04	3,14
			16-20 χρόνια	-6,455	4,423	0,153	-15,41	2,5
			>20 χρόνια	14,545*	6,304	0,027	1,78	27,31
	3-5 χρόνια	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	-4,045	3,583	0,266	-11,3	3,21
			6-10 χρόνια	-7,500*	3,348	0,031	-14,28	-0,72
			16-20 χρόνια	-10,500*	4,491	0,025	-19,59	-1,41
			>20 χρόνια	10,5	6,352	0,107	-2,36	23,36
	6-10 χρόνια	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	3,455	3,255	0,295	-3,14	10,04
			6-10 χρόνια	7,500*	3,348	0,031	0,72	14,28
			16-20 χρόνια	-3	4,235	0,483	-11,57	5,57
			>20 χρόνια	18,000*	6,173	0,006	5,5	30,5
	16-20 χρόνια	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	6,455	4,423	0,153	-2,5	15,41
			6-10 χρόνια	10,500*	4,491	0,025	1,41	19,59
			16-20 χρόνια	3	4,235	0,483	-5,57	11,57
			>20 χρόνια	21,000*	6,861	0,004	7,11	34,89
	>20 χρόνια	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	-14,545*	6,304	0,027	-27,31	-1,78
			6-10 χρόνια	-10,5	6,352	0,107	-23,36	2,36
			16-20 χρόνια	-18,000*	6,173	0,006	-30,5	-5,5
			>20 χρόνια	-21,000*	6,861	0,004	-34,89	-7,11

Πίνακας 22: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία

Σε σχέση με την επιθυμητή έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και τη δημιουργία νέων προκλήσεων, από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 16-20 έτη βαθμολογούν υψηλότερα την ερώτηση αυτή κατά 6,455 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με

προϋπηρεσία 1-3 έτη, και κατά 8 μονάδες σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που έχουν προϋπηρεσία μεταξύ 6-10 ετών.

Dependent Variable		(I) Συνολική Προϋπηρεσία	(J) Συνολική Προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Ε: Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και τη δημιουργία νέων προκλήσεων	Games - Howell	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	-1,955	1,955	0,852	-7,86	3,95
			6-10 χρόνια	1,545	2,36	0,964	-5,45	8,54
			16-20 χρόνια	-6,455*	1,603	0,01	-11,49	-1,42
		3-5 χρόνια	>20 χρόνια	14,545	10,078	0,704	-229,73	258,82
			1-3 χρόνια	1,955	1,955	0,852	-3,95	7,86
			6-10 χρόνια	3,5	2,5	0,634	-3,89	10,89
		6-10 χρόνια	16-20 χρόνια	-4,5	1,803	0,151	-10,18	1,18
			>20 χρόνια	16,5	10,112	0,65	-220,69	253,69
			1-3 χρόνια	-1,545	2,36	0,964	-8,54	5,45
		16-20 χρόνια	3-5 χρόνια	-3,5	2,5	0,634	-10,89	3,89
			16-20 χρόνια	-8,000*	2,236	0,016	-14,76	-1,24
			>20 χρόνια	13	10,198	0,753	-207,55	233,55
		>20 χρόνια	1-3 χρόνια	6,455*	1,603	0,01	1,42	11,49
			3-5 χρόνια	4,5	1,803	0,151	-1,18	10,18
			6-10 χρόνια	8,000*	2,236	0,016	1,24	14,76
		1-3 χρόνια	>20 χρόνια	21	10,05	0,547	-229,53	271,53
			1-3 χρόνια	-14,545	10,078	0,704	-258,82	229,73
			3-5 χρόνια	-16,5	10,112	0,65	-253,69	220,69
		3-5 χρόνια	6-10 χρόνια	-13	10,198	0,753	-233,55	207,55
			16-20 χρόνια	-21	10,05	0,547	-271,53	229,53

Πίνακας 23: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τη στρατηγική έμφαση και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία

Στην ερώτηση σχετικά με την επιθυμητή έμφαση του οργανισμού στην μονιμότητα και τη σταθερότητα, από το test LSD προκύπτει ότι:

- οι εργαζόμενοι με παραπάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας βαθμολογούν υψηλότερα:
 - κατά 20 μονάδες σε σχέση με την ομάδα με προϋπηρεσία 1-3 έτη,
 - κατά 26,5 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 3-5 έτη,
 - κατά 15,667 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 6-10 έτη και
 - κατά 27 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 16-20 έτη.
- οι εργαζόμενοι με 6-10 έτη προϋπηρεσίας βαθμολογούν υψηλότερα:
 - κατά 10,833 μονάδες σε σχέση με την ομάδα με προϋπηρεσία 3-5 έτη και
 - κατά 11,333 μονάδες σε σχέση με την ομάδα 16-20 έτη.

Dependent Variable		(I) Συνολική Προϋπηρεσία	(J) Συνολική Προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Ε: Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα	LSD	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	6,5	3,801	0,095	-1,19	14,19
			6-10 χρόνια	-4,333	3,453	0,217	-11,32	2,66
			16-20 χρόνια	7	4,692	0,144	-2,5	16,5
			>20 χρόνια	-20,000*	6,687	0,005	-33,54	-6,46
	3-5 χρόνια	1-3 χρόνια	-6,5	3,801	0,095	-14,19	1,19	
		6-10 χρόνια	-10,833*	3,552	0,004	-18,02	-3,64	
		16-20 χρόνια	0,5	4,765	0,917	-9,15	10,15	
		>20 χρόνια	-26,500*	6,739	0	-40,14	-12,86	
	6-10 χρόνια	1-3 χρόνια	4,333	3,453	0,217	-2,66	11,32	
		3-5 χρόνια	10,833*	3,552	0,004	3,64	18,02	
		16-20 χρόνια	11,333*	4,492	0,016	2,24	20,43	
		>20 χρόνια	-15,667*	6,549	0,022	-28,92	-2,41	
	>20 χρόνια	1-3 χρόνια	-7	4,692	0,144	-16,5	2,5	
		3-5 χρόνια	-0,5	4,765	0,917	-10,15	9,15	
		6-10 χρόνια	-11,333*	4,492	0,016	-20,43	-2,24	
		>20 χρόνια	-27,000*	7,278	0,001	-41,73	-12,27	
16-20 χρόνια	1-3 χρόνια	20,000*	6,687	0,005	6,46	33,54		
	3-5 χρόνια	26,500*	6,739	0	12,86	40,14		
	6-10 χρόνια	15,667*	6,549	0,022	2,41	28,92		
	16-20 χρόνια	27,000*	7,278	0,001	12,27	41,73		

Πίνακας 24: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία

- Προϋπηρεσία στον οργανισμό

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, φαίνεται ότι όσον αφορά στην αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης της ηγεσίας του οργανισμού, σε σχέση με την ενθάρρυνση της φιλοσοφίας της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου, προκύπτουν τα εξής:

- Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 1-3 έτη στον συγκεκριμένο οργανισμό βαθμολογούν υψηλότερα στη ερώτηση αυτή κατά 7,582 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία 0-1 έτη και κατά 6,471 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με 3-5 έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό.
- Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 16-20 έτη στον συγκεκριμένο οργανισμό βαθμολογούν υψηλότερα στη ερώτηση αυτή κατά 7,582 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία 0-1 έτη.

Dependent Variable		(I) Συνολική Προϋπη ρεσία	(J) Συνολική Προϋπηρε σία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Π: Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου	LSD	0-1 χρόνια	1-3 χρόνια	-7,582*	2,8	0,01	-	-1,92 13,24
			3-5 χρόνια	-1,111	3,202	0,73	-7,59	5,36
			16-20 χρόνια	-6,736*	3,3	0,048	-	-0,06 13,41
		1-3 χρόνια	0-1 χρόνια	7,582*	2,8	0,01	1,92	13,24
			3-5 χρόνια	6,471*	2,8	0,026	0,81	12,13
			16-20 χρόνια	0,846	2,912	0,773	-5,04	6,74
		3-5 χρόνια	0-1 χρόνια	1,111	3,202	0,73	-5,36	7,59
			1-3 χρόνια	-6,471*	2,8	0,026	-	-0,81 12,13
			16-20 χρόνια	-5,625	3,3	0,096	-12,3	1,05
		16-20 χρόνια	0-1 χρόνια	6,736*	3,3	0,048	0,06	13,41
			1-3 χρόνια	-0,846	2,912	0,773	-6,74	5,04
			3-5 χρόνια	5,625	3,3	0,096	-1,05	12,3

Πίνακας 25: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με την οργανωσιακή ηγεσία και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία στον οργανισμό

Ως προς την επιθυμητή κατάσταση στον οργανισμό και σε σχέση με τη φιλοσοφία της οικογένειας και των διαπροσωπικών σχέσεων, από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία στον οργανισμό 0-1 έτη θα βαθμολογούν υψηλότερα:

- κατά 8,856 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με 1-3 έτη προϋπηρεσίας,
- κατά 13,333 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με 3-5 έτη προϋπηρεσίας και
- κατά 13,194 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με 16-20 έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό.

Dependent Variable	(I) Συνολική Προϋπηρεσία	(J) Συνολική Προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
E: Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικό μέρος. Είναι σαν οικογένεια. Τα άτομα μοιράζονται πολλά πράγματα για τον εαυτό τους.	LS D	0-1 χρόνια	1-3 χρόνια	8,856*	3,984	0,032	0,8	16,91
			3-5 χρόνια	13,333*	4,556	0,006	4,12	22,55
			16-20 χρόνια	13,194*	4,696	0,008	3,7	22,69
		1-3 χρόνια	0-1 χρόνια	-8,856*	3,984	0,032	-16,91	-0,8
			3-5 χρόνια	4,477	3,984	0,268	-3,58	12,54
			16-20 χρόνια	4,338	4,144	0,302	-4,04	12,72
		3-5 χρόνια	0-1 χρόνια	-13,333*	4,556	0,006	-22,55	-4,12
			1-3 χρόνια	-4,477	3,984	0,268	-12,54	3,58
			16-20 χρόνια	-0,139	4,696	0,977	-9,64	9,36
		16-20 χρόνια	0-1 χρόνια	-13,194*	4,696	0,008	-22,69	-3,7
			1-3 χρόνια	-4,338	4,144	0,302	-12,72	4,04
			3-5 χρόνια	0,139	4,696	0,977	-9,36	9,64

Πίνακας 26: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά και τον τύπο της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία στον Οργανισμό

- Προσωπικό Εισόδημα

Γενικά, η μεταβλητή του εισοδήματος δεν βρέθηκε να έχει κάποια σημαντική επίδραση στις αξιολογήσεις των ερωτηθέντων.

Η μόνη ερώτηση για την οποία βρέθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά, ήταν η ερώτηση σχετικά με την επιθυμητή έμφαση της ανάληψης ρίσκου και της καινοτομίας στο στυλ διοίκησης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, όπου οι εργαζόμενοι με προσωπικό μηνιαίο εισόδημα μεταξύ 1001-2000€ βαθμολόγησαν υψηλότερα κατά 5,634 μονάδες σε σχέση με τους εργαζόμενους με εισόδημα μεταξύ 501-1000.

Dependent Variable		(I) Συνολική Προϋπηρεσία	(J) Συνολική Προϋπηρεσία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
E: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ατομική ανάληψη ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	LSD	501-1000	1001-2000	-5,634*	2,169	0,013	-10,02	-1,25
			>2001	-4,167	2,78	0,142	-9,79	1,45
		1001-2000	501-1000	5,634*	2,169	0,013	1,25	10,02
			>2001	1,467	2,5	0,561	-3,59	6,52
			501-1000	4,167	2,78	0,142	-1,45	9,79
1001-2000	-1,467	2,5	0,561	-6,52	3,59			

Πίνακας 27: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας ανοιχτών συστημάτων ανάλογα με τη μεταβλητή Συνολική Προϋπηρεσία τον οργανισμό

4. Independent Samples T-test

Καθώς για τη μεταβλητή του φύλου προέκυψαν μόνο δύο έγκυρες τιμές (Άνδρας/Γυναίκα) , διεξήχθη ανάλυση t-test στο δείγμα για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις των ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο.

Το t-test εμπεριέχει έλεγχο ίσων διακυμάνσεων F-test του Levene. Ένα στοιχείο έχει στατιστικώς σημαντική διαφορά αν το two-tailed Sig. στον πίνακα, δηλαδή το p-value, υπερβαίνει το 0,05. Στη συνέχεια, για να καθοριστεί η πορεία της διαφοράς ανάλογα με την τιμή του F-test (εάν sig μεγαλύτερο του 0,05 τότε λαμβάνεται υπόψη το πεδίο equal variances assumed, διαφορετικά δίνεται προσοχή στο πεδίο equal variances not assumed).

Για λόγους οικονομίας χώρου, θα παρουσιαστούν και εδώ μόνο τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν.

Είναι ορατό ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ των απαντήσεων ανδρών και γυναικών στην ερώτηση για την αξιολόγηση του οργανισμού ως ένα προσωπικό μέρος. Η διαφορά των μέσων αντιστοιχεί σε 5,769 μονάδες, και καθώς το πρόσημο του t είναι θετικό, αυτό σημαίνει πως οι άνδρες αξιολογούν τον οργανισμό ως ένα προσωπικό μέρος κατά 5,769 μονάδες περισσότερο συγκριτικά με τις γυναίκες.

Π: Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Είναι σαν οικογένεια. Τα άτομα μοιράζονται πολλά πράγματα για τον εαυτό τους.	Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Equal variances assumed	0,337	0,565	2,4	41	0,021	5,769	2,404	0,915	10,623	
Equal variances not assumed			2,42	35,4	0,021	5,769	2,381	0,937	10,601	

Πίνακας 28: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά και τον τύπο της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη μεταβλητή Φύλο

Στην ερώτηση σχετικά με το βαθμό ανταγωνιστικότητας που χαρακτηρίζει το στυλ διοίκησης του οργανισμού, προκύπτει στατιστικώς σημαντική διαφορά, ίση με 6,742 μονάδες, υπέρ της ομάδας 1 (άνδρες). Επομένως, οι άνδρες εργαζόμενοι τείνουν να θεωρούν τον τύπο διοίκησης στον οργανισμό περισσότερο ανταγωνιστικό.

Π: Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις, και επίτευξη στόχων	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Equal variances assumed	0,279	0,6	2,288	41	0,027	6,742	2,947	0,791	12,693	
Equal variances not assumed			2,283	34,134	0,029	6,742	2,953	0,743	12,742	

Πίνακας 29: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετικά με το στυλ διοίκησης και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Φύλο

Επιπροσθέτως, οι άνδρες ερωτηθέντες φαίνεται ότι επιθυμούν μεγαλύτερη έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων κατά 5,645 σε σχέση με τις γυναίκες που ερωτήθηκαν.

Ε: Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Equal variances assumed	2,981	0,092	2,05	41	0,047	5,645	2,754	0,083	11,207	

Equal variances not assumed	1,9 33	27, 723	0,06 4	5,645	2,92	- 0,34	11,6 29
--------------------------------------	-----------	------------	-----------	-------	------	-----------	------------

Πίνακας 30: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα στοιχεία συνοχής και τον τύπο της κουλτούρας στόχων/αποδοτικότητας ανάλογα με τη μεταβλητή Φύλο

Αντιθέτως, οι γυναίκες ερωτηθείσες δείχνουν να επιθυμούν να προσδίδεται μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την αξιοπιστία, και αυτές οι διαστάσεις να αποτελούν το κριτήριο επιτυχίας στον οργανισμό, κατά 4,423 μονάδες περισσότερο σε σύγκριση με τους άνδρες εργαζομένους.

E: Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία τους ως προς την αποτελεσματικ ότητα. Αξιοπιστία στις παραδόσεις, έγκαιρος προγραμματισμ ός και παραγωγή χαμηλού κόστους είναι ζωτικής σημασίας.	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mea n Diffe renc e	Std. Error Differenc e	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upp er	
Equal varian ces assum ed	0,1 35	0,715	-2,048	41	0,04 7	- 4,42 3	2,16	-8,785	- 0,06 1	
Equal varian ces not assum ed			-2,01	32,1 96	0,05 3	- 4,42 3	2,201	-8,904	0,05 8	

Πίνακας 31: Αντιλήψεις σχετικά με την ερώτηση της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού σχετικά με τα κριτήρια επιτυχίας και τον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών ανάλογα με τη μεταβλητή Φύλο

Για την καλύτερη οπτική απεικόνιση, και προκειμένου να δοθεί το έναυσμα για συζήτηση στην τελευταία ενότητα της εργασίας, οι ερευνητικές υποθέσεις έχουν ταξινομηθεί σε πίνακα παρακάτω, μαζί με κάποιες σημειώσεις. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων ακολουθεί στα επόμενα κεφάλαια.

Υποθέσεις	Αποτελέσματα
H1: Η παρούσα κουλτούρα στον οργανισμό ΑΔΜΗΕ χαρακτηρίζεται έντονα από στοιχεία του τύπου της κουλτούρας των εσωτερικών διαδικασιών.	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ
H2: Οι ηγέτες στον οργανισμό ΑΔΜΗΕ εκτελούν κυρίως τους ρόλους των συντονιστών και εποπτών.	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ
H3: Η στρατηγική έμφαση στον οργανισμό δίνεται στην τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών.	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ
H4: Η επιτυχία στον οργανισμό μετριέται κυρίως ως προς την αποτελεσματικότητα, τη σταθερότητα και τον έγκαιρο προγραμματισμό των εργασιών.	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ
H5: Η κουλτούρα στον ΑΔΜΗΕ δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη συνοχή.	ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ
H6: Η παρούσα κουλτούρα από την επιθυμητή κουλτούρα έχουν σημαντική διαφορά στο σύνολό τους.	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ
H7: Η παρούσα κουλτούρα από την επιθυμητή κουλτούρα έχουν σημαντική διαφορά όσον αφορά στον ρόλο της ηγεσίας.	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ
H8: Η παρούσα κουλτούρα από την επιθυμητή κουλτούρα έχουν σημαντική διαφορά όσον αφορά στο στυλ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ
H9: Η παρούσα κουλτούρα από την επιθυμητή κουλτούρα έχουν σημαντική διαφορά όσον αφορά στις περιοχές στρατηγικής έμφασης.	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ
H10: Η παρούσα κουλτούρα από την επιθυμητή κουλτούρα έχουν σημαντική διαφορά όσον αφορά στα κριτήρια επιτυχίας που τίθενται.	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ
H11: Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά στα δημογραφικά τους στοιχεία (φύλο, ηλικία, συνολική προϋπηρεσία, κλπ.).	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ
H12: Οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό θα είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς την κουλτούρα της ιεραρχίας από ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν εργασθεί λιγότερα έτη στον συγκεκριμένο οργανισμό.	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ ΜΕΣΩ ΕΝΔΕΙΞΕΩΝ

Πίνακας 32: Συνοπτική παρουσίαση ερευνητικών υποθέσεων

Η υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται, καθώς σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, η παρούσα κουλτούρα του ΑΔΜΗΕ σημειώνει το υψηλότερο βαθμό (34,35) στον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών.

Η υπόθεση H2 επιβεβαιώνεται, καθώς σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, η παρούσα κουλτούρα του ΑΔΜΗΕ σημειώνει την υψηλότερη βαθμολογία (43,39) στον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών για τη διάσταση της οργανωσιακής ηγεσίας.

Η υπόθεση H3 επιβεβαιώνεται, καθώς σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, η παρούσα κουλτούρα του ΑΔΜΗΕ βαθμολογείται υψηλότερο (37) ως προς τον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών για τη διάσταση της στρατηγικής έμφασης.

Η υπόθεση H4 επιβεβαιώνεται, καθώς σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, η παρούσα κουλτούρα του ΑΔΜΗΕ πρόσκειται (κατά 30,67) στον τύπο της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών για τη διάσταση των κριτηρίων επιτυχίας.

Η υπόθεση H5 απορρίπτεται, καθώς και για τις έξι διαστάσεις της κουλτούρας που μετρώνται από το εργαλείο ΟCAI, ο οργανισμός όχι μόνο εμφανίζει σταθερά υψηλότερη βαθμολογία για τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών, αλλά επίσης σε γενικές γραμμές ακολουθεί περίπου την ίδια κατανομή μεταξύ των τεσσάρων τύπων κουλτούρας στις διάφορες διαστάσεις, με την κουλτούρα ανοιχτών συστημάτων να κατατάσσεται ιδιαίτερα χαμηλά, και τις κουλτούρες της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων και στόχων /αποδοτικότητας να εναλλάσσονται στην δεύτερη και τρίτη θέση της κατάταξης.

Η υπόθεση H6 επιβεβαιώνεται, καθώς σημειώνονται διαφορές μεταξύ του παρόντος και επιθυμητού επιπέδου των τεσσάρων τύπων κουλτούρας του οργανωσιακού μείγματος, οι οποίες ξεπερνούν τις 10 μονάδες (για τον τύπο των εσωτερικών διαδικασιών).

Η υπόθεση H7 επιβεβαιώνεται, καθώς σημειώνονται διαφορές μεταξύ του παρόντος και επιθυμητού επιπέδου των τεσσάρων τύπων κουλτούρας για τη

διάσταση της οργανωσιακής ηγεσίας, οι οποίες ξεπερνούν τις 10 μονάδες (για τον τύπο των εσωτερικών διαδικασιών).

Η υπόθεση H8 επιβεβαιώνεται μερικώς, καθώς σημειώνονται διαφορές μεταξύ του παρόντος και επιθυμητού επιπέδου των τεσσάρων τύπων κουλτούρας για το συλ της διοίκησης των εργαζομένων, όμως αυτές δεν ξεπερνούν τις 10 μονάδες για κάποια διάσταση (που σημαίνει ότι μία αλλαγή θα ήταν επιθυμητή, αλλά όχι απολύτως απαραίτητη).

Η υπόθεση H9 επιβεβαιώνεται, καθώς σημειώνονται διαφορές μεταξύ του παρόντος και επιθυμητού επιπέδου των τεσσάρων τύπων κουλτούρας για τη διάσταση των πεδίων στρατηγικής έμφασης του οργανισμού, οι οποίες ξεπερνούν τις 10 μονάδες (για τον τύπο των εσωτερικών διαδικασιών).

Η υπόθεση H10 επιβεβαιώνεται μερικώς, καθώς ναι μεν σημειώνονται διαφορές μεταξύ του παρόντος και επιθυμητού επιπέδου των τεσσάρων τύπων κουλτούρας για τη διάσταση των κριτηρίων επιτυχίας του οργανισμού, όμως αυτές δεν ξεπερνούν τις 10 μονάδες για κάποια διάσταση (που σημαίνει ότι μία αλλαγή θα ήταν επιθυμητή, αλλά όχι απολύτως απαραίτητη).

Η υπόθεση H11 επιβεβαιώνεται μερικώς, καθώς σημειώνονται στατιστικά σημαντικές διαφορές για διάφορα δημογραφικά μεγέθη. Θα ήταν περισσότερο αναμενόμενο βέβαια να σημειώνονται μεγαλύτερες διαφορές ως προς τη μεταβλητή της προϋπηρεσίας στον οργανισμό, και όχι τόσο σε μεγέθη όπως η ηλικία, το φύλο ή η προϋπηρεσία των ατόμων συνολικά.

Η υπόθεση H12 επιβεβαιώνεται μερικώς, καθώς οι εργαζόμενοι με άνω των 20 ετών προϋπηρεσία συνολικά, επιθυμούν μεγαλύτερη έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα, πράγμα που αποτελεί ένδειξη και ότι αντιστοίχως μεγαλύτερη έμφαση δίνεται από τους εργαζόμενους του οργανισμού με αντίστοιχα έτη προϋπηρεσίας στις διαστάσεις αυτές.

Συμπεράσματα

1. Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τις αρχικές ερευνητικές υποθέσεις. Ο ΑΔΜΗΕ είναι ένας οργανισμός του οποίου το μείγμα κουλτούρας εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά του τύπου της κουλτούρας των εσωτερικών διαδικασιών, μεταξύ των οποίων βρίσκονται: η μονιμότητα, η σταθερότητα, η ασφάλεια των θέσεων εργασίας, η αποτελεσματικότητα και η αξιοπιστία.

Ο τύπος της κουλτούρας στόχων /αποδοτικότητας, που δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων έρχεται δεύτερος σε κατάταξη με μεγάλη διαφορά, πιθανώς λόγω της εξαγοράς μέρους της εταιρείας από την ιδιωτική κινεζική State Grind Corporation (ΑΔΜΗΕ, χ.χ.), αλλά και λόγω της γενικότερης τάσης για απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας. Η κουλτούρα ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων ακολουθεί με μικρή σχετικά διαφορά, ενώ η κουλτούρα ανοιχτών συστημάτων έρχεται τελευταία σε κατάταξη, γεγονός πολύ λογικό, καθώς βρίσκεται στον αντίποδα της κουλτούρας ιεραρχίας και υποστηρίζει την ανάληψη ρίσκου.

Οι ηγέτες του οργανισμού αναλαμβάνουν κυρίως τους ρόλους του επόπτη και του συντονιστή. Στα θετικά χαρακτηριστικά των ρόλων αυτών, οι ηγέτες τείνουν να είναι εξαιρετικά καταρτισμένοι στον ρόλο τους, και πολύ καλά πληροφορημένοι γύρω από τις αρμοδιότητες τους και τις εξελίξεις στην εταιρεία, και είναι πολύ αξιόπιστοι όσον αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Όταν όμως τα χαρακτηριστικά αυτά εφαρμόζονται σε υπερβολικό βαθμό, τότε μπορούν να γίνουν στενόμυαλοι, τυπολάτρες, και να αγνοήσουν χρήσιμες ιδέες και ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται (Cameron & Quinn, 1999).

Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό επιθυμούν μία συνολική αλλαγή της κουλτούρας, με μείωση των στοιχείων της κουλτούρας των εσωτερικών διαδικασιών ώστε να έρθει σε ισορροπία με την κουλτούρα ανοιχτών συστημάτων, και μετατόπιση του μείγματος υπέρ της κουλτούρας ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, όπου μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη του

ανθρώπινου παράγοντα. Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός θα γίνει περισσότερο ευέλικτος, και θα εστιάσει περισσότερο στο εσωτερικό περιβάλλον, επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων του. Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου OCAI στις οποίες η αλλαγή κουλτούρας κρίνεται απολύτως απαραίτητη είναι οι εξής: η διάσταση της οργανωσιακής ηγεσίας, των στοιχείων συνοχής και της στρατηγικής έμφασης του οργανισμού.

Σχετικά με τις αποκλίσεις μεταξύ των απαντήσεων των διάφορων δημογραφικών ομάδων, τα χαρακτηριστικά τα οποία συνδέονται περισσότερο με αποκλίσεις στις απαντήσεις ήταν η ηλικία και η συνολική προϋπηρεσία. Περισσότερο αναμενόμενο θα ήταν να υπήρχαν αποκλίσεις ανάλογα με την προϋπηρεσία στον οργανισμό, βέβαια, καθώς ανάλογα με τα έτη εργασίας σε έναν οργανισμό, τα άτομα εκτίθενται περισσότερο στην κουλτούρα του. Ωστόσο, η ηλικία και η συνολική προϋπηρεσία του ατόμου είναι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση νοήματος, αλλά και την επιθυμητή κατάσταση όσον αφορά στην κουλτούρα του οργανισμού.

Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι που είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία βαθμολογούν την κουλτούρα του οργανισμού ως πιο ανταγωνιστική και εστιασμένη στα αποτελέσματα, και τείνουν να επιθυμούν περισσότερη έμφαση στα χαρακτηριστικά κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών καθώς και στη μέτρηση της επιτυχίας με περισσότερο προσωπικά κριτήρια. Σημειώνονται κάποιες ασυνέπειες στις παραπάνω γενικές αρχές, οι οποίες μάλλον οφείλονται στο μικρό μέγεθος του δείγματος.

Όσο μεγαλύτερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο υψηλότερη είναι η επιθυμία τους για έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων. Οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ επιπροσθέτως θεωρούν μεγαλύτερη την έμφαση που δίνεται στους ανθρώπους από τον οργανισμό, στηρίζοντας την υπόθεση ότι είναι λιγότερο ανταγωνιστικοί σε σχέση με τις άλλες ομάδες εργαζομένων.

Από τις στατιστικώς σημαντικές διαφορές που προκύπτουν ανάμεσα στις ομάδες με διαφορετική συνολική προϋπηρεσία, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας επιθυμούν περισσότερο την μονιμότητα και

τη σταθερότητα από τους νεότερους συναδέλφους τους, ενώ θεωρούν το στυλ διοίκησης περισσότερο συμμετοχικό, πιθανώς επειδή μπορεί να κατέχουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία. Οι εργαζόμενοι στις ομάδες με προϋπηρεσία 3-5 έτη, 6-10 έτη και 16-20 έτη φαίνεται να επιθυμούν περισσότερη έμφαση του οργανισμού στα προσωπικά αποτελέσματα, πιθανώς επειδή ανταγωνίζονται για την απόκτηση υψηλότερων θέσεων στην ιεραρχία. Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 6-10 ετών θεωρούν επίσης περισσότερο ανταγωνιστικό το περιβάλλον του οργανισμού, πιθανώς επίσης λόγω έντονου ανταγωνισμού για τις θέσεις που αντιστοιχούν σε αυτό το επίπεδο της εμπειρίας.

Για τις αντιλήψεις σχετικά με την καινοτομία στην διάσταση της ηγεσίας, υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές, αλλά χωρίς να προκύπτει κάποιο λογικό συμπέρασμα. Το γεγονός αυτό μάλλον οφείλεται στο μικρό μέγεθος του δείγματος, αλλά υπονοεί μία σχέση μεταξύ της προϋπηρεσίας και των αντιλήψεων για τη φιλοσοφία της ηγεσίας σχετικά με την καινοτομία. Τέλος, οι εργαζόμενοι με 0-1 έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό επιθυμούν περισσότερη έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα σε σχέση με όλες τις άλλες ομάδες, αποτέλεσμα λογικό καθώς δεν έχουν μπει ακόμη στη φιλοσοφία του ανταγωνισμού για τις υψηλότερες θέσεις.

Διαφορά παρουσιάστηκε ανάμεσα στις ομάδες με εισόδημα μεταξύ 501-1000€ και 1001-2000€ σχετικά με την επιθυμητή κατάσταση ανάληψης ρίσκου, η οποία μπορεί να ερμηνευθεί από την υπόθεση ότι οι θέσεις αυτές αντιστοιχούν πιθανώς σε προϊστάμενους τμημάτων οι οποίοι ελπίζουν να αναρριχηθούν υψηλότερα στην ιεραρχία δείχνοντας πρωτοβουλία, σε σχέση με τα στελέχη πρώτης γραμμής. Οι άνδρες εργαζόμενοι, τέλος, θεωρούν τον οργανισμό περισσότερο ανταγωνιστικό από ότι οι γυναίκες συνάδελφοί τους, και επιθυμούν και περισσότερη έμφαση στην προσωπική επιτυχία και τα αποτελέσματα σε σχέση με τις γυναίκες εργαζόμενες οι οποίες επιθυμούν μεγαλύτερη έμφαση στην συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού, την αξιοπιστία και την τήρηση των διαδικασιών.

2. Προτάσεις για τη διοίκηση

Από τα ευρήματα της έρευνας έγινε φανερό ότι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό επιθυμούν αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, και η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της και να προχωρήσει στις απαραίτητες τροποποιήσεις, διαφορετικά διατρέχει τον κίνδυνο δυσαρέσκειας των εργαζομένων, με όλες τις αρνητικές επιπτώσεις που αυτή ενέχει (absenteeism, turnover, burnout, μειωμένη απόδοση, κ.α.).

Όπως ήδη αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι δύσκολο εγχείρημα, και για να πετύχει χρειάζεται τη δέσμευση τόσο της διοίκησης, όσο και των εργαζομένων (Alvesson & Svenigsson, 2008). Επιπλέον, για την επιτυχία του εγχειρήματος θα χρειαστεί τόσο αλλαγή στις επίσημες διαδικασίες και επικοινωνία από τους ηγέτες προς τους εργαζόμενους, όσο και καθημερινή επαναπλαισίωση των νέων αξιών και νορμών από τους μάνατζερ στα πλαίσια των καθηκόντων εργασίας (Alvesson, 2002). Επομένως, οι προτάσεις που παρουσιάζονται παρακάτω αφορούν τόσο μετασχηματισμούς σε υψηλό επίπεδο και επίσημες διαδικασίες, όσο και καθημερινούς τρόπους ενίσχυσης των επιθυμητών συμπεριφορών.

Για την ενίσχυση της κουλτούρας ανθρώπινων πόρων, που αποτελεί βασικό αίτημα των εργαζομένων, βασική προτεραιότητα αποτελούν η βελτίωση της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας του οργανισμού, η ενίσχυση της ομαδικότητας και η αλλαγή του συστήματος ανταμοιβής των εργαζομένων, προκειμένου να υποστηρίζονται οι συμπεριφορές της συμμετοχής, της δέσμευσης και της ανάπτυξης (Μπουραντάς, 2002). Στην ενίσχυση των παραπάνω στοιχείων, συμβάλλουν οι ακόλουθες ενέργειες:

- Η ενίσχυση του ρόλου του ηγέτη ως διοργανωτή και μέντορα. Ο ηγέτης θα πρέπει να σχηματίσει στενότερους δεσμούς με τα μέλη του οργανισμού, να επιδιώκει την επαφή μαζί τους μέσω κοινωνικών εκδηλώσεων και να εργάζεται στενά με τους μάνατζερ της ομάδας του ώστε να διαθέτει καλύτερη εικόνα για την εταιρεία. Οι μάνατζερ θα πρέπει επίσης καθημερινά να έχουν επαφή με τους υφισταμένους τους,

να δείχνουν πως εκτιμούν την εργασία τους και να φροντίζουν να είναι προσίτοι σε αυτούς (ocai-online, χ.χ.).

- Η εκπαίδευση των εργαζομένων, εκτός από το γεγονός ότι βοηθά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, έχει αποδειχθεί ότι μειώνει και την αντίσταση στην αλλαγή (Μπουραντάς, 2002). Μία ιδέα που έχει εφαρμοστεί από πολλές εταιρείες είναι η ίδρυση μίας ενδοεταιρικής 'ακαδημίας' με σκοπό την εκπαίδευση των εργαζομένων στην νέα κουλτούρα του οργανισμού. Οι μάνατζερ θα πρέπει επίσης καθημερινά να παρέχουν καθοδήγηση στους εργαζόμενους, και να υποδεικνύουν τις συμπεριφορές που επιθυμούν να καλλιεργήσουν.
- Η σύσταση διατμηματικών ομάδων οι οποίες λειτουργούν με συμμετοχικό τρόπο είναι επίσης ένα σημαντικό βήμα για την αλλαγή. Οι διατμηματικές ομάδες μπορούν επίσης να ενισχύσουν την καινοτομία, μία διάσταση η οποία επίσης χρήζει ενίσχυσης στον συγκεκριμένο οργανισμό.
- Σημαντική είναι επίσης η απόκτηση ανατροφοδότησης (feedback) 360 μοιρών, ώστε να διαπιστώνεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την ισχύουσα κουλτούρα και τις διαδικασίες και να πραγματοποιούνται διορθωτικές κινήσεις εγκαίρως. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συχνές αξιολογήσεις από τους εργαζόμενους, προσωπικές συνεντεύξεις, αξιολογήσεις των μάνατζερ, κλπ. Θα πρέπει να προβλεφθεί επίσης ένας τρόπος ώστε να διαχέονται ιδέες και προτάσεις από τα στελέχη πρώτης γραμμής στα υψηλόβαθμα στελέχη της διοίκησης (Κυριακίδου, 2010).

Πολύ σημαντικό αίτημα είναι επίσης η μείωση της κουλτούρας εσωτερικών διαδικασιών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, βασικές προϋποθέσεις αποτελούν η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, ο περιορισμός της γραφειοκρατίας και η απλοποίηση των διαδικασιών. Επιπλέον, οι αλλαγές αυτές θα πρέπει να πραγματοποιηθούν σε συνδυασμό με ενέργειες που θα ενισχύσουν την καινοτομία και την αυτονομία στον οργανισμό. Ενέργειες που μπορούν να ενισχύσουν αυτού του είδους την αλλαγή είναι:

- Ευέλικτες και αυτόνομες ομάδες εργασίας και σεμινάρια καταιγισμού ιδεών (brainstorming sessions) μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών

τμημάτων για αναζήτηση νέων ιδεών και ευκαιριών για τον οργανισμό (OCAI-online, χ.χ.)

- Επαναξιολόγηση και επανασχεδιασμός των διαδικασιών του οργανισμού, και διατήρηση μόνο εκείνων που προσθέτουν αξία στον οργανισμό. Χρήση νέων συστημάτων και καινοτομιών για περιορισμό της γραφειοκρατίας και επιτάχυνση των διαδικασιών.
- Ανάλυση πρωτοβουλιών και ρίσκου από τους μάνατζερ αρχικά, και στη συνέχεια και από τα στελέχη πρώτης γραμμής.
- Ενίσχυση του ρόλου του ηγέτη ως πρωτοπόρου /διαπραγματευτή, και επικοινωνία της νέας φιλοσοφίας της ηγεσίας στους εργαζόμενους μέσω ιστοριών και μύθων (Cameron & Quinn, 2011).
- Αλλαγή του συστήματος ανταμοιβών, προκειμένου να προσανατολίζεται περισσότερο σε συμπεριφορές που προάγουν την καινοτομία και τη μάθηση.

Σημαντικές μέθοδοι κάμψης των αντιστάσεων στην αλλαγή σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) είναι, ανεξαρτήτως της πορείας της αλλαγής: η εκπαίδευση των εργαζομένων, η ανοιχτή επικοινωνία, η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό των οργανωσιακών αλλαγών, η παροχή διευκόλυνσης και υποστήριξης και, σε ακραίες περιπτώσεις, η χειραγώγηση και άσκηση δύναμης προς κάποια (μικρή) ομάδα αντιδρώντων.

3. Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Βελτίωση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί αρκετές φορές σε προηγούμενα κεφάλαια, βασικό περιορισμό της έρευνας αποτέλεσε το μικρό μέγεθος του δείγματος. Λόγω της κατάστασης της πανδημίας, η πλειοψηφία του προσωπικού που απασχολείται στο κεντρικό κτήριο του ΑΔΜΗΕ εργάζεται πλέον μέσω απομακρυσμένης πρόσβασης. Το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο OCAI δεν ήταν δυνατό να μεταφερθεί σε ηλεκτρονική φόρμα χωρίς να χάσει ποσοστό της εγκυρότητάς του δυσχέρανε περαιτέρω τη συλλογή ικανού αριθμού ερωτηματολογίων.

Ένας άλλος περιορισμός έγκειται στο γεγονός ότι η εγκυρότητα των στοιχείων προς συλλογή θα ήταν μεγαλύτερη με ένα δείγμα πιθανότητας. Στο δείγμα ευκολίας προσεγγίστηκαν οι εργαζόμενοι οι οποίοι ήταν άμεσα προσβάσιμοι,

γεγονός που απέκλειε εργαζόμενους σε διαφορετικά κτήρια γραφείων, διαφορετικές πόλεις, εργαζόμενους σε υποσταθμούς ή εργαζόμενους υψηλής ιεραρχικής βαθμίδας. Ιδανικός τρόπος συλλογής ερωτηματολογίων θα ήταν η σωματοποιημένη τυχαία δειγματοληψία μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων στον οργανισμό.

Παρότι το δείγμα που εξετάστηκε δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, αυτό δεν σημαίνει ότι τα συμπεράσματα που εξήχθησαν δεν είναι έγκυρα. Το γεγονός ότι επιβεβαιώνουν πολλές από τις ερευνητικές υποθέσεις, και παρουσιάζουν αρκετά μεγάλη συνοχή ως προς τα αποτελέσματα είναι ένα ενθαρρυντικό στοιχείο. Επομένως, όσον αφορά στον τρόπο διενέργειας της έρευνας, ως μελλοντικές βελτιώσεις προτείνουμε την πραγματοποίηση αντίστοιχης έρευνας, φρονίζοντας ώστε το δείγμα που θα χρησιμοποιηθεί να είναι δείγμα πιθανότητας, και λαμβάνοντας μεγαλύτερο αριθμό συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Ίσως να ήταν σκόπιμη η μετατροπή των κλιμάκων σε κλίμακες Likert μικρότερης ακρίβειας, προκειμένου να προσαρμοστεί το ερωτηματολόγιο σε διαδικτυακή φόρμα και το δείγμα να είναι μεγαλύτερο.

Σχετικά με τις νέες περιοχές για μελέτη, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η μελέτη της υλοποίησης της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας από τον οργανισμό. Σε περίπτωση που ο οργανισμός προχωρούσε σε οργανωσιακές αλλαγές, θα ήταν ενδιαφέρουσα η πραγματοποίηση ερευνών, με τη χρήση του ερωτηματολογίου OCAI στους εργαζόμενους, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός επιτυχίας των προτεινόμενων αλλαγών.

Βιβλιογραφία & Διαδικτυακές Πηγές

Allaire, Y. & Firsirotu, M. E., 1984. Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), pp. 193-226.

Alvesson, M., 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications Ltd.

Alvesson, M. & Svenigsson, S., 2008. *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. Α' έκδοση επιμ. New York: Routledge.

Argyris, C., 1986. Reinforcing organizational defensive routines: An unintended human resources activity. *Human Resource Management*, 25(4), pp. 541-555.

Argyris, C. & Shon, D. A., 1978. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Michigan: Addison-Wesley.

Arsenault, P. & Faerman, S. R., 2014. Embracing Paradox in Management: The Value of the Competing Values Framework. *Organization Management Journal*, 11(3), pp. 147-158.

Beer, M., 2003. Lead Organizational Change by Creating Dissatisfaction and Realigning the Organization with New Competitive Realities. Στο: E. A. Locke, επιμ. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. s.l.:Blackwell Publishing Ltd., pp. 385-401.

Beer, M. & Eisenstat, R. A., 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(1), p. 29–40.

Boisnier, A. & Chatman, J. A., 2003. The Role of Subcultures in Agile Organizations. Στο: R. S. Peterson & E. A. Mannix, επιμ. *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. New York: Psychology Press, pp. 87-114.

Bowen, D. E. & Ostroff, C., 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 203-221.

Breaugh, J. A., 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), pp. 103-118.

Buono, A. F., Bowditch, J. L. & Lewis, J. W., 1985. When Cultures Collide: the anatomy of a merger. *Human Relations*, 38(5), pp. 477-500.

Cabrera, E. F. & Bonache, J., 1999. An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), pp. 51-60.

Cameron, K. & Quinn, R. E., 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K. S. & Freeman, S. J., 1991. Cultural congruence, strength and type relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, Τόμος 5, pp. 23-58.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework*. Γ' επιμ. San Francisco: Jossey-Bass.

Carroll, W. R., Dye, K. & Wagar, T., 2011. The Role of Organizational Culture in Strategic Human Resource Management. Στο: N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom & M. F. Peterson, επιμ. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., pp. 423-440.

Chadwick, C. & Cappelli, P., 1999. Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management.. Στο: *Research in personnel and human resources management, Supplement 4, Strategic human resources management in the 21st century*. Greenwich: CT: JAI Press.

Chapple, E. D., 1941. Organization Problems in Industry. *Applied Anthropology*, pp. 2-9.

Claver, E., Llopis, J., Garcia, D. & Molina, H., 1998. Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), pp. 55-68.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Lengnick-Hall, M. L. & Froggart, K. L., 1990. Fact: The Form of Participation Does Matter-A Rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger. *The Academy of Management Review*, 15(1), pp. 147-153.

Deery, M. A. & Shaw, R. N., 1999. An Investigation of the Relationship between Employee Turnover and Organizational Culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), pp. 387-400.

Del Campo, R. G., 2006. The Influence of Culture Strength on Person-Organization Fit and Turnover. *International Journal of Management*, 23(3), pp. 465-469.

Delery, J. E., 1998. Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, Τόμος 8, pp. 289-309.

Delery, J. E. & Doty, D. H., 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.

Deloitte, 2016. *Global Human Capital Trends 2016: The new organization: Different by design*, s.l.: Deloitte University Press.

Deloitte, 2021. *The Social Enterprise in a World Disrupted: Leading the shift from survive to thrive*, s.l.: Deloitte Insights.

Denison, D. R., 1989. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. *Academy of Management Proceedings*, pp. 168-172.

Denison, D. R., Hooijberg, R. & Quinn, R. E., 1995. Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial. *Organization Science*, 6(5), pp. 524-540.

Deshpande, R. & Farley, J. U., 2004. Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), pp. 3-22.

DiTomaso, N., 1987. Symbolic Media and Social Solidarity: The Foundations of Corporate Culture. *Research in the Sociology of Organizations*, Τόμος 5, pp. 105-134.

Doz, Y. & Keeley, W., 2018. *Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones*. Α' επιμ. Oxford: Oxford University Press.

Dyer, L. & Reeves, T., 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), pp. 656-670.

Faerman, S. R. & Quinn, R. E., 1985. Effectiveness: The Perspective from Organizational Theory. *The Review of Higher Education*, 9(1), pp. 83-100.

Farr, J. L. & Tippins, N. T., 2010. *Handbook of Employee Selection*. New York: Routledge.

Ferris, G. R. και συν., 1998. Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), pp. 235-264.

Ferris, G. R. και συν., 1999. Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, 25(3), pp. 385-415.

Fletcher, C., 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Τόμος 74, pp. 473-487.

Garnett, J. L., Marlowe, J. & Pandey, S. K., 2008. Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68(2), pp. 266-281.

Gennard, J. & Kelly, J., 1994. Human resource management: the views of Personnel Directors. *Human Resource Management Journal*, Τόμος 5, pp. 15-32.

Glassdoor, 2015. *Does Company Culture Pay Off? Analyzing Stock Performance of "Best Places to Work" Companies*, s.l.: Glassdoor.

Gochhayat, J., Giri, V. N. & Damodar, S., 2017. Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), p. 691–702.

Gordon, G. G., 1985. Industry Determinants of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 16(2), pp. 396-415.

Gordon, G. G. & DiTomaso, N., 1992. Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), pp. 783-798.

Gregory, K. L., 1983. Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 359-376.

Gungor, P., 2011. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 24, p. 1510–152.

Handy, C., 1976. So You Want to Change Your Organisation? Then First Identify its Culture. *Management Education and Development*, 7(2), pp. 67-84.

Harrison, J. R. & Carroll, G. R., 1991. Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), pp. 552-582.

Heinz, K., 2021. *42 Shocking Company Culture Statistics You Need to Know*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://builtin.com/company-culture/company-culture-statistics> [Πρόσβαση 10 Αύγουστος 2021].

Hofstede, G., 1998. Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), pp. 1-12.

Hofstede, G. & Bond, M. H., 1984. Hofstede's Culture Dimensions An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), pp. 417-433.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G., 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), pp. 286-316.

Howard-Grenville, J. A., 2006. Inside the Black Box: How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on. *Organization & Environment*, 19(1), pp. 46-73.

Huselind, M. A., 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity. *The Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.

Jermier, J. M., Slocum, J. W., Fry, L. W. & Gaines, J., 1991. Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and. *Organization Science*, 2(2), pp. 170-194.

Jones, G. R., 1983. Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 454-467.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A., 2005. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), pp. 361-386.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K., 1993. The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*.

Kellerman, B., 2004. *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston: Harvard Business Publishing.

Khatri, N. & Budhwar, P., 2002. A study of strategic HR issues in an Asian context. *Personnel Review*, 31(1), pp. 166-188.

Lam, S. S. & Schaubroeck, J., 1998. Integrating HR planning and organisational strategy. *Human Resource Management Journal*, 8(3), pp. 5-19.

Lavine, M., 2014. Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), p. 189–205.

Lawler, E. J., 1992. Power Processes in Bargaining. *The Sociological Quarterly*, 33(1), pp. 17-34.

Lawrence, P. & Nohria, N., 2001. *Harvard Business School*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://hbswk.hbs.edu/item/driven-how-human-nature-shapes-organizations>

[Πρόσβαση 11 Αύγουστος 2021].

Ledford, G. E., Lawler, E. J. & Mohrman, S. A., 1995. Reward Innovations in Fortune 1000 Companies. *Compensation & Benefits Review*, 27(4), pp. 76-80.

Lee, C. H. & Bruvold, N. T., 2003. Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp. 981-1000.

Lepak, D. P. & Snell, S. A., 1991. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), pp. 31-48.

Lewis, M., 2000. Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), pp. 760-776.

Linnenlueke, M. K. & Griffiths, A., 2010. Corporate Sustainability and Organisational Culture. *Journal of World Business*, 45(4), pp. 357-366.

Lipman-Blumen, J., 2005. Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader to Leader*, Τόμος 36, pp. 29-36.

Mansor, M. & Tayib, D., 2010. An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 1(1), pp. 81-95.

Marks, M. L. & Mirvis, P. H., 2001. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *The Academy of Management Executive*, 15(2), pp. 80-94.

Martin, J., Frost, P. J. & O'Neill, O. A., 2004. *Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance*, s.l.: s.n.

Martin, J. & Siehl, C., 1983. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), pp. 52-64.

Maslach, C. & Leiter, M., 2007. Burnout. Στο: G. Fink, επιμ. *Encyclopedia of Stress*. s.l.:Elsevier, pp. 358-362.

Meyerson, D. & Martin, J., 1987. Cultural Change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), pp. 623-647.

Mickelevitz, S., 2001. Professional burnout. *Illinois Periodicals*.

Monks, K. και συν., 2013. Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, 23(4), pp. 379-395.

Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W. & Schroeder, R. G., 2008. The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices. *Decision Sciences*, 39(4), pp. 671-702.

Ngo, L. V. & O'Cass, A., 2013. Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of business research*, 66(8), pp. 1134-1142.

Norrgrén, F. & Schaller, J., 1999. Leadership style: its impact on cross-functional product development. *Journal of Product Innovation Management*, 16(4), pp. 377-384.

ocai-online, χ.χ. *About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

[Πρόσβαση 12 Αύγουστος 2021].

Ogbonna, E. & Harris, L. C., 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK. *The International Journal of Human Resource Management*, Τόμος 11, pp. 766-788.

- Ogbonna, E. & Wilkinson, B., 2003. The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing. *Journal of Management Studies*, 40(5), pp. 1151-1178.
- Osterman, P., 1994. How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?. *LR Review*, 47(2), pp. 173-188.
- Ouchi, W. G., 1980. Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp. 129-141.
- Ouchi, W. G. & Price, R. L., 1978. Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 7(2), pp. 25-44.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B., 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), pp. 176-194.
- Palmer, I. & Dunford, R., 2008. Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions. *British Journal of Management*, 19(1), pp. S20-S32.
- Panayotopoulou, L., 2021. Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. pp. 22-45.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D. & Papalexandris, N., 2003. Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), pp. 680-699.
- Parsons, T., 1972. Culture and Social System Revisited. *Social Science Quarterly*, 53(2), pp. 253-266.
- Pascale, R. T., 1984. Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Success. *California Management Review*, 26(3), pp. 47-72.
- Pfeffer, J. & Veiga, J. F., 1999. Putting people first for Organizational Success. *Academy of Management Executive*, 13(2), pp. 37-48.

- Phillips, M. E., 1994. Industry Mindsets: Exploring the Cultures of Two Macro-Organizational Settings. *Organization Science*, 5(3), pp. 384-402.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J., 1981. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), pp. 122-140.
- Ralston, D. A. και συν., 2006. Today's State-Owned Enterprises of China: Are They Dying Dinosaurs or Dynamic. *Strategic Management Journal*, 27(9), pp. 825-843.
- Riley, P., 1983. A Structurationist Account of Political Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 414-437.
- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A., 1994. Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, Τόμος 33, pp. 463-489.
- Roy, D., 1954. Efficiency and "The Fix": Informal Intergroup Relations in a Piecework Machine Shop. *American Journal of Sociology*, 60(3), pp. 255-266.
- Roy, D., 1960. "Banana Time" Job Satisfaction and Informal Interaction. 18(4), pp. 158-168.
- Roy, D., 1960. "Banana Time" Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human Organization*, 18(4), pp. 158-168.
- Sackmann, S. A., 1992. Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, Τόμος 37, pp. 140-161.
- Sarstedt, M. & Mooi, E., 2014. *A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics*. Β' επιμ. London: Springer.
- Schall, M. S., 1983. A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), pp. 557-581.
- Schein, E. H., 1983. *Organizational Culture: A Dynamic Model*. Massachusetts: Sloan School of Management.

- Schein, E. H., 1986. What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, 40(1), pp. 30-33.
- Schein, E. H., 1998. Organizational Socialization and the Profession of Management. *MIT Sloan Management Review*, Τόμος 30, pp. 53-65.
- Schein, E. H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Γ' επιμ. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E., 1987. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), pp. 207-219.
- Schwartz, H. & Davis, S. M., 1981. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), pp. 30-48.
- Searle, R. H. & Ball, K. S., 2003. Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*, Τόμος 12, pp. 50-62.
- Sheridan, J. E., 1992. Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, 35(5), pp. 1036-1056.
- Sorensen, J. B., 2002. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), pp. 70-91.
- Sparkes, J. R. & Miyake, M., 2000. Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico. *International Business Review*, Τόμος 9, pp. 599-612.
- Spell, C. S., 2001. Organizational Technologies and Human Resource Management. *Human Relations*, 54(2), pp. 193-213.
- Stevenson, W. B. & Bartunek, J. M., 1996. Power, Interaction, Position, and the Generation of Cultural Agreement in Organizations. *Human Relations*, 49(1), pp. 75-104.
- Triandis, H. & Gelfand, M., 1998. Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), pp. 118-128.

Useem, M., 1993. Management commitment and company policies on education and training. *Human Resource Management*, 32(4), pp. 411-434.

van der Berg, P. T. & Wilderom, C. P., 2000. Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology*, 53(4), pp. 570 - 582.

Van Maanen, J. & Barley, S. R., 1984. Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, Τόμος 6, p. 287–365..

Verburg, R. M., Den Hartog, D. N. & Koopman, P. L., 2007. Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 184-208.

Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A. & Hackman, R. J., 2008. *Senior Leadership Teams: What It Takes to Make Them Great*. Boston: Harvard Business School Press.

Wagner, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A. & Schweiger, D. M., 1997. Cognitive and Motivational Frameworks in U.S. Research on Participation: A Meta-Analysis of Primary Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), pp. 49-65.

Weick, K. E. & Westley, F., 1996. Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. Στο: S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord, επιμ. *Managing Organizations: Current Issues*. London: Sage, pp. 190-208.

West, M. A., 2002. Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), pp. 355-387.

Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G., 1983. Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 468-481.

Wood, S. & De Menezes, L. M., 1998. High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51(4), pp. 485-515.

Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A., 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), pp. 701-721.

Xenikou, A. & Simosi, M., 2006. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 53(4), p. 570 –582.

ΑΔΜΗΕ, χ.χ. *Η εταιρεία με μια ματιά*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.admie.gr/i-etaireia/me-mia-matia>
[Πρόσβαση 08 Αύγουστος 2021].

Κυριακίδου, Ο., 2010. Λειτουργία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στο: *Μάνατζμεντ Εταιρικές Λειτουργίες*. Αθήνα: Rosili, pp. 226-277.

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., 2003. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα : Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Παπαδάκη, Ε. & Παναγιωτοπούλου, Λ., 2016. *25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, Συγκρίσεις, Προτάσεις*, Αθήνα: Διεθνές Ερευνητικό Πρόγραμμα CRANET.

Σιώμκος, Γ. Ι. & Μαύρος, Δ. Α., 2008. *Έρευνα Αγοράς*. Α' επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης .

Σταθακόπουλος, Β., 2005. *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Παράρτημα



Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα
Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τέχνο-Οικονομικά Συστήματα»



Ερωτηματολόγιο

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας του ως άνω αναγραφόμενου εκπαιδευτικού προγράμματος. Σκοπός του είναι η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού καθώς και οι αξίες που τον χαρακτηρίζουν. Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις, προσπαθήστε όμως να είστε όσο πιο ακριβείς γίνεται, και οι απαντήσεις σας να αντικατοπτρίζουν την άποψή σας. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων και η εμπιστευτικότητα των αποτελεσμάτων διασφαλίζονται απόλυτα.

Οδηγίες:

Για κάθε στοιχείο ενός οργανισμού, θα σας δίνονται τέσσερις προτάσεις. Θα πρέπει να βαθμολογήσετε κάθε μία από αυτές τις προτάσεις, με βάση πόσο ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα του οργανισμού (0 = δεν ανταποκρίνεται καθόλου ενώ 100 = ανταποκρίνεται απόλυτα). Οι τέσσερις προτάσεις βαθμολογούνται στο ΠΑΡΟΝ, δηλαδή την κατάσταση που επικρατεί αυτή τη στιγμή στον οργανισμό, αλλά και στο ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ, που αναφέρεται στο βαθμό που θα επιθυμούσατε η πρόταση αυτή να ισχύει στον οργανισμό. Το άθροισμα των βαθμών των τεσσάρων προτάσεων θα πρέπει να ισούται με 100 για κάθε μία από τις δύο περιπτώσεις (ΠΑΡΟΝ και ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ).

Παράδειγμα Ερώτησης:

I. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά

	ΠΑΡΟΝ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
A. Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Είναι σαν οικογένεια. Τα άτομα μοιράζονται πολλά πράγματα για τον εαυτό τους.	70	30
B. Ο οργανισμός είναι ένα πολύ δυναμικό και καινοτόμο μέρος. Οι άνθρωποι δεν φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλία και να αναλάβουν ρίσκα	10	20
Γ. Ο οργανισμός είναι πολύ προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Μια κύρια ανησυχία είναι η συνέχιση της δουλειάς. Τα άτομα είναι πολύ ανταγωνιστικά και προσανατολισμένα στους στόχους.	20	30
Δ. Ο οργανισμός είναι ένα πολύ ελεγχόμενο και δομημένο περιβάλλον. Οι επίσημες διαδικασίες συνήθως υπαγορεύουν τις ενέργειες των ατόμων.	0	20

Σύνολο**100****100****I. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά**

	ΠΑΡΟΝ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
A. Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Είναι σαν οικογένεια. Τα άτομα μοιράζονται πολλά πράγματα για τον εαυτό τους.	_____	_____
B. Ο οργανισμός είναι ένα πολύ δυναμικό και καινοτόμο μέρος. Οι άνθρωποι δεν φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλία και να αναλάβουν ρίσκα	_____	_____
Γ. Ο οργανισμός είναι πολύ προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Μια κύρια ανησυχία είναι η συνέχιση της δουλειάς. Τα άτομα είναι πολύ ανταγωνιστικά και προσανατολισμένα στους στόχους.	_____	_____
Δ. Ο οργανισμός είναι ένα πολύ ελεγχόμενο και δομημένο περιβάλλον. Οι επίσημες διαδικασίες συνήθως υπαγορεύουν τις ενέργειες των ατόμων.	_____	_____
Σύνολο	100	100

II. Οργανωσιακή Ηγεσία

	ΠΑΡΟΝ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
A. Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία του mentoring, της διευκόλυνσης ή της ανάπτυξης των εργαζομένων	_____	_____
B. Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης ρίσκου	_____	_____
Γ. Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία επιθετικού, εστιασμένου στους στόχους και σοβαρού περιβάλλοντος	_____	_____
Δ. Η ηγεσία του οργανισμού γενικά προάγει τη φιλοσοφία του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας	_____	_____
Σύνολο	100	100

III. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

	ΠΑΡΟΝ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
A. Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, συναίνεση και συμμετοχή	_____	_____
B. Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ατομική ανάληψη ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	_____	_____
Γ. Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις, και επίτευξη στόχων	_____	_____
Δ. Το στυλ διοίκησης στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, προσαρμοστικότητα, ασφάλεια θέσης εργασίας και προβλεψιμότητα	_____	_____
Σύνολο	100	100

IV. Στοιχεία Συνοχής

	ΠΑΡΟΝ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
A. Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση. Η δέσμευση στον οργανισμό είναι υψηλή.	_____	_____
B. Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Έμφαση δίνεται στη διατήρηση της εταιρείας στην κορυφή των εξελίξεων	_____	_____
Γ. Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι η έμφαση στην επιτυχία και την επίτευξη στόχων. Η επιθετικότητα και η επιθυμία για τη νίκη είναι συχνές συμπεριφορές στα μέλη του οργανισμού	_____	_____
Δ. Το στοιχείο συνοχής του οργανισμού είναι οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού κρίνεται εξαιρετικά σημαντική	_____	_____
Σύνολο	100	100

V. Στρατηγική Έμφαση

	ΠΑΡΟΝ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
A. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, συμμετοχικότητας και εξωστρέφειας	_____	_____
B. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και τη δημιουργία νέων προκλήσεων. Δίνεται αξία στον πειραματισμό με νέες ιδέες και την αναζήτηση ευκαιριών	_____	_____
Γ. Ο οργανισμός εκτιμά την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία. Η επίτευξη των στόχων και η κυριαρχία στην αγορά είναι σημαντικοί παράγοντες	_____	_____
Δ. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η διασφάλιση της ορθής λειτουργίας θεωρούνται σημαντικά	_____	_____
Σύνολο	100	100

VI. Κριτήρια Επιτυχίας

	ΠΑΡΟΝ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ
A. Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, την ομαδική εργασία, την αφοσίωση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους	_____	_____
B. Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς τη μοναδικότητα των νέων προϊόντων του. Είναι ηγέτης στην αγορά του προϊόντος και καινοτόμος.	_____	_____
Γ. Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία του ως προς την καθιέρωση στην αγορά και την υπέρβαση των ανταγωνιστών. Η ηγεσία στην αγορά είναι το παν	_____	_____

Δ. Ο οργανισμός μετρά την επιτυχία τους ως προς την αποτελεσματικότητα. Αξιοπιστία στις παραδόσεις, έγκαιρος προγραμματισμός και παραγωγή χαμηλού κόστους είναι ζωτικής σημασίας.

Σύνολο

100

100

VII. Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο
- ΔΞ/ΔΑ

Ηλικία:

- 18-25
- 26-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- >61

Μορφωτικό Επίπεδο:

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΙΕΚ/Επαγγελματικής σχολής
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

Συνολική Προϋπηρεσία:

- 0-1 χρόνια
- 1-3 χρόνια
- 3-5 χρόνια

- 6-10 χρόνια
- 11-15 χρόνια
- 16-20 χρόνια
- >20 χρόνια

Προϋπηρεσία στον συγκεκριμένο οργανισμό:

- 0-1 χρόνια
- 1-3 χρόνια
- 3-5 χρόνια
- 6-10 χρόνια
- 11-15 χρόνια
- 16-20 χρόνια
- >20 χρόνια

Μηνιαίο προσωπικό εισόδημα:

- < 500€
- 501-1000€
- 1001-2000€
- >2001 €