



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ στην Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων



**Διπλωματική Εργασία:** «Η Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η περίπτωση του Δήμου Τρίπολης».

Επιβλέπων καθηγητής: **Δρ. Λιαργκόβας Παναγιώτης**  
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: **Αναστοπούλου Θεοδώρα**  
Α.Μ. : **4042201802002**

---

ΤΡΙΠΟΛΗ: ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η υιοθέτηση μιας ισχυρής και ανοιχτής οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας των δημοσίων οργανισμών. Το ζήτημα έχει απασχολήσει τους ερευνητές των οργανώσεων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Στη χώρα μας δεν υπάρχει μεγάλη αρθρογραφία για το ζήτημα της κουλτούρας στον δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η παρούσα εργασία αφορά μια μελέτη περίπτωσης της οργανωσιακής κουλτούρας στον Δήμο Τρίπολης. Ως βασικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία των Cameron & Quin (2006) και το ερωτηματολόγιο OCAI, το οποίο μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα. Συμπληρωματικά, συλλέχθηκαν στοιχεία ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων, προκειμένου να ελεγχθεί η ύπαρξη συσχέτισης με την κουλτούρα, όπως έχει αναφερθεί σε αρκετές έρευνες.

Με αυτό το στόχο διεξήχθη εμπειρική έρευνα, με την χρήση ερωτηματολογίου στους εργαζόμενους του Δήμου Τρίπολης. Ο πληθυσμός της έρευνας αριθμούσε 288 εργαζομένους από του οποίους ελήφθη τυχαίο δείγμα και τελικά συμπληρώθηκε από 75 συμμετέχοντες. Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούσαν στη διαπίστωση του τύπου της τρέχουσας και της επιθυμητής κουλτούρας, σύμφωνα με τη μεθοδολογία των Cameron & Quin. Συμπληρωματικά εξετάστηκαν τυχόν διαφοροποιήσεις με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και με βάση το βαθμό παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ως κυρίαρχο τύπο τρέχουσας κουλτούρας τον ιεραρχικό τύπο. Η επιθυμητή κουλτούρα σύμφωνα με τους εργαζομένους αποτελεί έναν συνδυασμό του ιεραρχικού τύπου και του τύπου ανοιχτού συστήματος. Οι νεότεροι και πιο καταρτισμένοι εργαζόμενοι ήταν πιο ένθερμοι οπαδοί της μετατόπισης του μοντέλου από τον ιεραρχικό τύπο προς τον τύπο ανοιχτού συστήματος. Δεν εντοπίστηκαν διαφοροποιήσεις στον προτεινόμενο τύπο κουλτούρας με βάση την παρακίνηση ή την εργασιακή ικανοποίηση.

## **ABSTRACT**

In the modern changing environment, the adoption of a strong and open organizational culture is one of the most important factors of success for public organizations. The issue has concerned researchers of the private and public sectors. In our country, there is no great bibliography for this issue in the public sector and especially in local authorities.

This study is a case study of organizational culture in the Municipality of Tripolis. The main tool was the methodology of Cameron & Quin (2006) and the OCAI questionnaire, which was translated into the Greek language. Additionally, evidence of employee satisfaction and motivation were collected to check the existence of a correlation with the organizational culture, as has been reported in several surveys.

With this objective, empirical research was conducted, using the OCAI questionnaire for the employees of the Municipality of Tripolis. The population of the survey numbered 288 workers. A random sample of employees was created and eventually supplemented by 75 participants. The research questions were about finding the type of current and desired culture, according to the methodology of Cameron & Quin. The changes in culture types based on the demographic data of the participants and the degree of motivation and job satisfaction were also checked.

The findings showed that the hierarchical type as the dominant type of current culture. According to employees, the desired culture is a combination of the Hierarchical and the Clan type. Younger and more skilled workers were more ardent fans of shifting the model from the Hierarchical type to Clan type. No variations were identified in the proposed culture type based on motivation or job satisfaction.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου αρχικά σε όλους εκείνους που πίστεψαν σε εμένα και με ώθησαν να παρακολουθήσω και να φέρω εις πέρας αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στο Τμήμα Οικονομικών Σπουδών, με το οποίο εγώ προσωπικά δεν είχα αλλά ούτε πίστευα ότι θα έχω κάποια ιδιαίτερη σχέση.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Παναγιώτη Λιαργκόβα για την καθοδήγηση και τις συμβουλές του πάνω στα θέματα που με απασχόλησαν κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ για την υπομονή τους τα δύο μου παιδιά καθώς και τον σύζυγό μου Αλέξανδρο, ο οποίος αναλαμβάνοντας το μεγαλύτερο μέρος των οικογενειακών μας υποχρεώσεων, μου επέτρεψε να ασχοληθώ με τη συγγραφή της παρούσας εργασίας

Αφιερώνεται στους δύο άντρες της ζωής μου

Γιώργο & Φίλιππο

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασικό παράγοντα για την ενίσχυση της αποδοτικότητας των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών Baker, (2002). Στο πλαίσιο ενός ταχέως μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος οι δημόσιοι οργανισμοί επανεξετάζουν το τι παρέχουν στην κοινωνία και πώς μπορούν να πετύχουν καλύτερα τους στόχους τους. Μέρος αυτής της διαδικασίας αποτελεί και ο προβληματισμός σχετικά με το είδος της κουλτούρας που είναι απαραίτητη για την προώθηση αυτών των στόχων. Άμεσα συνδεδεμένοι με την κουλτούρα είναι οι βαθμοί παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Έχουν προταθεί διάφορες προσεγγίσεις του φαινομένου της οργανωσιακής κουλτούρας, Schein (1992). Μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία αναπτύχθηκε από τους Cameron & Quinn (2006) και επιτρέπει την ποσοτική προσέγγιση των διαφόρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατούν σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, ορίζονται τέσσερις τύποι κουλτούρας με βάση την εστίαση του οργανισμού στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον, στην σταθερότητα ή στην ευελιξία. Οι τύποι αυτοί ονομάζονται: Adhocracy culture (Ανοιχτού Συστήματος), Market culture (Αποδοτικότητας), Hierarchy culture (Ιεραρχική κουλτούρα), Clan culture (Ανθρωπίνων Σχέσεων) και έχουν σαφώς διαφορετικά χαρακτηριστικά. Για την μέτρηση του βαθμού ύπαρξης κάθε τύπου κουλτούρας οι Cameron και Quinn πρότειναν ως εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο (Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) ) που καταγράφονται οι απόψεις των συμμετεχόντων ως προς έξι διαστάσεις: τα συνολικά κυρίαρχα χαρακτηριστικά, το στυλ ηγεσίας του οργανισμού, την διαχείριση των εργαζομένων, τους μηχανισμούς συνοχής του οργανισμού, τις στρατηγικές προτεραιότητες και τα κριτήρια της επιτυχίας.

Η εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου είναι πολύ συχνή στους ιδιωτικούς οργανισμούς στο εξωτερικό αλλά και στη χώρα μας. Όμως δεν έχει εφαρμοστεί ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας. Η παρούσα εργασία αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης της εφαρμογής του OCAI στο ελληνικό δημόσιο και ιδιαίτερα σε έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης (Δήμο Τρίπολης). Η εργασία δομείται ως εξής. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση του όρου της οργανωσιακής κουλτούρας, των διαφόρων προσεγγίσεων καθώς και της σχέσης της κουλτούρας με έννοιες όπως οι αξίες των οργανισμών, η ηγεσία και το εργασιακό κλίμα. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία

της κουλτούρας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Έμφαση δίνεται στη σχέση της κουλτούρας με την σύγχρονη ανάγκη για μετασχηματισμό των δημόσιων οργανισμών και τον ρόλο που μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να διαδραματίσει. Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η μεθοδολογία του πλαισίου ανταγωνιστικών αξιών και παρουσιάζεται αναλυτικά το ερωτηματολόγιο OCAI. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα και η σχέση της με την κουλτούρα, μέσα από την παρουσίαση αντίστοιχων ερευνών.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα, που αφορούν, α) στην εκτίμηση της τρέχουσας κουλτούρας στο Δήμο Τρίπολης, β) στην εκτίμηση της επιθυμητής κουλτούρας, γ) στην διαπίστωση διαφορών με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων δ) στην διαπίστωση διαφορών με βάση το βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων και ε) με βάση την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Διαπιστώθηκε η κυριαρχία του ιεραρχικού τύπου κουλτούρας, γεγονός που αντιστοιχεί στο κυρίαρχο παράδειγμα που επικρατεί στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Όμως οι εργαζόμενοι δήλωσαν την επιθυμία μεταβολής της κουλτούρας. Ως επιθυμητός τύπος προκύπτει ένας ισορροπημένος τύπος κουλτούρας με σχεδόν ίδια scores μεταξύ ιεραρχικού τύπου και τύπου ανοιχτού συστήματος, με εστίαση στην ευελιξία και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Επίσης φάνηκε, οι νεότεροι και πιο καταρτισμένοι εργαζόμενοι να επιθυμούν εντονότερα την μεταβολή αυτή. Δεν διαπιστώθηκαν διαφορές στο είδος και στο βαθμό μεταβολής της κουλτούρας, με βάση την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος δε διαπιστώθηκαν διαφορές ανάλογα με την κατοχή ή μη, θέσης ευθύνης, αφού οι προϊστάμενοι δήλωσαν ότι επιθυμούν μια πιο «εξωστρεφή» και «ευέλικτη» κουλτούρα.

Συμπερασματικά, προκύπτει η ανάγκη των εργαζομένων για μεταβολή του γραφειοκρατικού μοντέλου που κυριαρχεί στον Δήμο Τρίπολης. Φαίνεται να έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς. Ιδιαίτερα ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι εντονότερα επιθυμούν την προσαρμογή στο περιβάλλον οι νεότεροι και πιο καταρτισμένοι υπάλληλοι, επιτρέποντας στην ηγεσία του Δήμου, να σχεδιάσει και να αναπτύξει ένα σχέδιο οργανωσιακής αλλαγής.

## Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 Σύγκριση Κουλτούρας και Κλίματος .....	7
Πίνακας 2 Συσχέτιση μεταξύ της προσέγγισης του Shein και του Cultural Web .....	10
Πίνακας 3 Κουλτούρες, Διαστάσεις και Χαρακτηριστικά τους .....	25
Πίνακας 4 Περιγραφικά στατιστικά τύπων τρέχουσας κουλτούρας .....	51
Πίνακας 5 Περιγραφικά στατιστικά τύπων και διαστάσεων τρέχουσας κουλτούρας .....	52
Πίνακας 6 Διάστημα εμπιστοσύνης τύπων τρέχουσας κουλτούρας.....	52
Πίνακας 7 Περιγραφικά στατιστικά τύπων επιθυμητής κουλτούρας .....	53
Πίνακας 8 Περιγραφικά στατιστικά τύπων και διαστάσεων επιθυμητής κουλτούρας.....	53
Πίνακας 9 Διάστημα εμπιστοσύνης τύπων επιθυμητής κουλτούρας .....	54
Πίνακας 10 <i>One-Sample Statistics – Διαφορές επιθυμητή – τρέχουσα κατάσταση</i> .....	55
Πίνακας 11 <i>One-Sample Test – Διαφορές επιθυμητή – τρέχουσα κατάσταση</i> .....	55
Πίνακας 12 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά – μεταβολές.....	57
Πίνακας 13 Στυλ ηγεσίας – μεταβολές.....	57
Πίνακας 14 Διαχείριση εργαζομένων - μεταβολών .....	58
Πίνακας 15 Συνδετική ουσία του οργανισμού.....	59
Πίνακας 16 Στρατηγική έμφαση.....	60
Πίνακας 17 Κριτήρια Επιτυχίας .....	61
Πίνακας 18 Περιγραφικά στατιστικά διαφορών μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας, ανά φύλο .....	62
Πίνακας 19 Independent Samples Test μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας, ανά φύλο .....	62
Πίνακας 20 Επίπεδο Σπουδών, Test of Homogeneity of Variances one way anova test .....	63
Πίνακας 21 Επίπεδο Σπουδών ANOVA.....	63
Πίνακας 22 LSD Multiple Comparisons επίπεδο σπουδών Ιεραρχικός Τύπος .....	64
Πίνακας 23 LSD Multiple Comparisons επίπεδο σπουδών Τύπος ανοιχτού συστήματος.....	64
Πίνακας 24 Test of Homogeneity of Variances Θέση υπηρετήσης .....	65
Πίνακας 25 One Way Anova- Θέση υπηρετήσης.....	65
Πίνακας 26 Test of Homogeneity of Variances.....	66
Πίνακας 27 Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Ηλικιακή κατηγορία .....	66
Πίνακας 28 Διάστημα εμπιστοσύνης ανά ηλικιακή κατηγορία- Διαφορά επιθυμητής με τρέχουσα κουλτούρα.....	66
Πίνακας 29 Test of Homogeneity of Variances ανά εργασιακή ηλικία .....	67

Πίνακας 30 One Way Anova- ανά εργασιακή ηλικία .....	67
Πίνακας 31 LSD Multiple Comparisons ανά εργασιακή ηλικία .....	68
Πίνακας 32 Ύπαρξη κινήτρων.....	69
Πίνακας 33 Descriptive Statistics - Job_motivation.....	69
Πίνακας 34 Independent Samples T-Test Τύποι κουλτούρας με βάση την παρακίνηση .....	69
Πίνακας 35 Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακή ικανοποίηση .....	70
Πίνακας 36 Ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης .....	70
Πίνακας 37 Independent Samples T-Test Τύπος κουλτούρας με βάση την εργασιακή ικανοποίηση .....	71



### **Κατάλογος εικόνων**

Εικόνα 1 Cultural web ενός οργανισμού. (Πηγή: Johnson and Scholes, 1997, Σχ 2.10, σελ 69). .....	9
Εικόνα 2 Το ανταγωνιστικό πλαίσιο αξιών: ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών στην οργανωτική κουλτούρα Cameron και Freeman, 1991. ....	22
Εικόνα 3 Πυραμίδα αναγκών του Maslow .....	32
Εικόνα 4 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φύλο .....	48
Εικόνα 5 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το επίπεδο σπουδών.....	49
Εικόνα 6 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τη θέση υπηρετήσης .....	49
Εικόνα 7 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την υπηρεσία υπηρετήσης .....	50
Εικόνα 8 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ηλικιακή κατηγορία .....	50
Εικόνα 9 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τα έτη υπηρεσίας .....	51
Εικόνα 10 Διαγραμματική απεικόνιση τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας.....	54
Εικόνα 11 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά - μεταβολές. ....	56
Εικόνα 12 Στυλ ηγεσίας – μεταβολές.....	57
Εικόνα 13 Διαχείριση εργαζομένων - μεταβολών .....	58
Εικόνα 14 Συνδετική ουσία του οργανισμού.....	59
Εικόνα 15 Στρατηγική έμφαση.....	60
Εικόνα 16 Κριτήρια Επιτυχίας.....	61

<b>Περιεχόμενα</b>	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Κατάλογος πινάκων	3
Κατάλογος εικόνων	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</b>	<b>1</b>
1.1    Εννοιολογική προσέγγιση του όρου της οργανωσιακής κουλτούρας.	1
1.2    Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας και χαρακτηριστικά.	2
α) Η Δομική Σταθερότητα:	3
β) Το βάθος της κουλτούρας	3
γ) Το εύρος της κουλτούρας	4
δ) Η ολοκλήρωση της κουλτούρας	4
1.3    Το μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας του Schein	4
1.4    Οι αξίες της οργάνωσης και η ανάπτυξή τους	6
1.5    Τα σύμβολα του οργανισμού	6
1.6    Οργανωσιακή κουλτούρα και Ηγεσία	7
1.7    Οργανωσιακή κουλτούρα και εργασιακό κλίμα	7
1.8    Ανάπτυξη Οργανωσιακής Κουλτούρας	8
1.9    Μια διαφορετική προσέγγιση “cultural web”	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	<b>12</b>
2.1    Δύο μοντέλα κρατικής κουλτούρας	12
2.2    Ο δημόσιος τομέας σε μετάβαση	12
2.3    Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του δημόσιου	13
2.5    Κουλτούρα μέτρησης επιδόσεων στο δημόσιο	15
2.6    Κουλτούρα και αποτελεσματικότητα	16
2.7    Ισχυρές και αδύναμες οργανωσιακές κουλτούρες	17
2.8    Διαστάσεις της κουλτούρας σε διαφορετικές κοινωνίες	18
2.9    Αξίες των δημόσιων υπηρεσιών	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΜΙΑ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ</b>	<b>21</b>
3.1    Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών	21
3.2    Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της κουλτούρας	24
3.3    Η μέτρηση της κουλτούρας στον οργανισμό.	25
3.4    Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ</b>	<b>30</b>
4.1    Κλασσικά θεμέλια των κινήτρων των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα	30
4.2    Βασικές θεωρίες	31
4.2.1    Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow	31

4.2.2 Η θεωρία της ERG του Alderfer	33
4.2.3 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	33
4.3 Άλλες Θεωρίες παρακίνησης	34
4.3.1 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom	34
4.3.2 Η θεωρία του καθορισμού στόχων	35
4.3.3 Equity theory	35
4.3.4 Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού	36
4.4 Ειδικοί τύποι κινήτρων στο δημόσιο τομέα	37
4.4.1 Κινητοποίηση του δημόσιου τομέα	37
4.4.2 Κινητοποίηση για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας	38
4.5 Παρουσίαση σχετικών ερευνών	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	44
5.1 Η ταυτότητα της έρευνας	44
5.2 Το ερευνητικό εργαλείο	44
5.3 Η δομή του ερωτηματολογίου	45
5.4 Επεξεργασία δεδομένων	46
5.5 Ερευνητικά ερωτήματα	46
5.5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας	48
5.5.1. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	48
Ανάλυση αξιοπιστίας	48
5.5.1.1 Δημογραφικά στοιχεία	48
5.5.1.1.1 Φύλο	48
5.5.1.1.2 Επίπεδο Σπουδών	49
5.5.1.1.3 Θέση Υπηρετήσης	49
5.5.1.1.4 Υπηρεσία Υπηρετήσης	50
5.5.1.1.5 Ηλικιακή Κατηγορία	50
5.5.1.1.6 Έτη Υπηρεσίας	51
5.5.2 Παρουσίαση ερευνητικών ερωτημάτων	51
5.5.2.1 Πρώτο ερευνητικό ερώτημα	51
5.5.2.2 Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα	53
5.5.2.3 Διαφορές τρέχουσας και μελλοντικής κατάστασης	55
5.5.2.4 Τρίτο ερευνητικό ερώτημα	62
5.5.2.4.1 Φύλο	62
5.5.2.4.2 Επίπεδο Σπουδών	63
5.5.2.4.3 Θέση Υπηρετήσης	65
5.5.2.4.4 Ηλικιακή κατηγορία	65
5.5.2.4.5 Εργασιακή ηλικία	66
5.5.2.5 Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα	68

5.5.2.6 Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	72
5.1 Συμβολή και περιορισμοί της έρευνας	74
5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	75
Αναφορές	76
Παράρτημα	81

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

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

Η λέξη **κουλτούρα**, έχει την ρίζα της στη λατινική λέξη *cultura*, αντίστοιχα οι γερμανοί χρησιμοποιούν την λέξη *kultur*, η οποία αναφέρεται στην πνευματική καλλιέργεια. Στα ελληνικά η λέξη κουλτούρα είναι συνώνυμη του "πολιτισμού". Η χρήση της έννοιας αναφέρεται στην εκλέπτυνση, και στην πνευματική καλλιέργεια. Στην κοινωνική ανθρωπολογία χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα ήθη, τα έθιμα και τις τελετουργίες των διάφορων κοινωνιών κατά τη διάρκεια της ιστορίας τους.

Διάφορες προσεγγίσεις, αναφέρουν ότι η κουλτούρα είναι κάτι που μαθαίνεται μέσα από τη ζωή στο πλαίσιο μιας κοινωνίας. Έτσι, οι διαφορετικές κοινωνικές ομάδες αποκτούν διαφορετικές αντιλήψεις, και άλλα συστήματα αξιών. Ένας ορισμός της κουλτούρας την ορίζει ως, «τη μεταβίβαση αξιών και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά από την μια γενιά στην επόμενη μέσω διδασκαλίας, γνώσεων και μίμησης» (Boyd και Richerson, 1985). Επίσης αναφέρεται ότι η κουλτούρα εκφράζει την πνευματική παράδοση και τις δημιουργίες ενός λαού. Αυτές οι γενικές προσεγγίσεις της επιστήμης της ανθρωπολογίας δεν είναι δόκιμες για την περίπτωση της οργανωσιακής κουλτούρας, λόγω της γενικότητάς τους. Σε κάθε περίπτωση οι προσεγγίσεις της κουλτούρας δίνουν έμφαση στις αντιλήψεις, στις αξίες και στα σύμβολα

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες η κουλτούρα έχει χρησιμοποιηθεί, στην επιστήμη της Οργάνωσης σε σχέση με το εργασιακό κλίμα, τις πρακτικές, τις αξίες και τα πιστεύω των οργανισμών. Αυτή η προσέγγιση θεωρεί τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις κοινωνικά σύνολα, που εστιάζουν στην εκπλήρωση της αποστολής τους. Ο όρος «οργανωσιακή» κουλτούρα πρωτοαναφέρθηκε στη βιβλιογραφία το 1979 (Pettigrew, 1979). Με αρκετή δόση απλούστευσης μπορούμε να αναφέρουμε ότι η κουλτούρα είναι το DNA του οργανισμού. Η κουλτούρα, δείχνει το χαρακτήρα του οργανισμού, αν και δεν είναι ομοιογενής σε κάθε οργανισμό. Αντίθετα μέσα σε κάθε οργανισμό μπορούν να αναπτύσσονται διαφορετικές «υπό-κουλτούρες», μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή διαφορετικών κατηγοριών εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Shein, (2004), «η επιβίωση ενός οργανισμού συνδέεται με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας». Γενικά, η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί, κατανοούν, προσδιορίζουν και ερμηνεύουν τα

γεγονότα και τις καταστάσεις. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί και κρίσιμη παράμετρο για την ανάπτυξη ενός οργανισμού, μια και χαρακτηρίζεται ως η “προσωπικότητά” του. Έχει παρατηρηθεί ότι κάθε επιτυχημένος οργανισμός ή επιχείρηση έχει αναπτύξει μια κουλτούρα, η οποία είναι ξεκάθαρα αναγνωρίσιμη από τους εργαζόμενους σε αυτόν. Η κουλτούρα των επιτυχημένων οργανισμών αποτελεί ένα ξεχωριστό περιβάλλον, εντός του οποίου χαράσσεται η στρατηγική και αναπτύσσονται τα στρατηγικά πλεονεκτήματα. Η αποτελεσματικότητα εντέλει ενός οργανισμού αποτελεί επίτευγμα και των βασικών πεποιθήσεων των μελών που τον συναποτελούν. Οι πεποιθήσεις αυτές, οδηγούν σε συγκεκριμένες πρακτικές και νόρμες. Σύμφωνα με τον Riley (2014), σε οργανισμούς με πολύ ισχυρή κουλτούρα, η κουλτούρα μεταμορφώνεται σε στρατηγική και ως παραδείγματα αναφέρει τη Disney, τη Starbucks και την Ikea.

Σε επίπεδο επιστημονικής μελέτης του φαινομένου, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί προέκταση των ανθρωπίνων σχέσεων. Είναι πάντα συνυφασμένη με την φιλοσοφία του οργανισμού, τους σκοπούς, τις λειτουργίες αλλά και τη δομή του. Η οργανωσιακή κουλτούρα ουσιαστικά οδηγεί τον οργανισμό, συνεισφέρει στην ενότητά του, καθορίζει το «χαρακτήρα» του και τους κανόνες συμπεριφοράς των μελλών του.

## **1.2 Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας και χαρακτηριστικά.**

Ένας γενικός ορισμός της κουλτούρας στους οργανισμούς είναι ο ακόλουθος: «οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο βασικών παραδοχών ενός οργανισμού. Οι παραδοχές που έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν, θεωρούνται ότι ισχύουν και χρησιμοποιούνται για να διδαχθούν τα νέα μέλη μια οργάνωσης τον «ορθό» τρόπο αντίληψης, σχετικά με τα προβλήματα». Οι Blake και Mouton (1969) όρισαν απλούστερα την οργανωτική κουλτούρα ως: «οι συνηθισμένοι τρόποι που γίνονται τα πράγματα και με τους οποίους οι άνθρωποι δέχονται να ζουν».

Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός της κουλτούρας των οργανώσεων έρχεται από την μελέτη του ιδιωτικού τομέα: «Η επιχειρηματική (οργανωσιακή) κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο βασικών αρχών-υποθέσεων που έχει αναπτύξει μια συγκεκριμένη ομάδα και το οποίο έχει αποδειχθεί έγκυρο, στο πέρασμα του χρόνου, για την αντιμετώπιση εσωτερικών και εξωτερικών προβλημάτων. Οι βασικές αυτές αρχές διδάσκονται στα νέα μέλη της οργάνωσης ως ο σωστός τρόπος σκέψης και αντιμετώπισης τέτοιων προβλημάτων» (Schein, 1992).

Σε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας οι O'Donnell and Boyle, (2008) αναφέρουν ότι οι περισσότεροι συγγραφείς θεωρούν ότι οι οργανώσεις μπορούν να κατανοηθούν πλήρως, μόνο μέσα από την κατανόηση της κουλτούρας τους. Ο Schein, που είναι από τους βασικούς ερευνητές του επιστημονικού πεδίου, αναφέρει ότι «τη στιγμή που θα μάθουμε να βλέπουμε τον κόσμο μέσα από τους φακούς της κουλτούρας, όλα αρχίζουν να έχουν νόημα: οι εσωτερικοί «πόλεμοι» μεταξύ τμημάτων, τα προβλήματα επικοινωνίας και οι παρεξηγήσεις που συμβαίνουν, παρά το γεγονός ότι έχει εξηγηθεί λεπτομερώς γιατί πρέπει να γίνει». Schein, (2004).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας ενός οργανισμού, αλλά και μιας ομάδας, σύμφωνα με τον Schein,(2004) είναι:

- α.** η δομική σταθερότητα
- β.** το βάθος
- γ.** το εύρος
- δ.** η ολοκλήρωση

#### ***α) Η Δομική Σταθερότητα:***

Η συνειδητοποίηση της ταυτότητας ενός οργανισμού αποτελεί σταθεροποιητικό στοιχείο. Έτσι η αποδοχή μιας σταθερής κουλτούρας έχει σαν αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται ένα επίπεδο σταθερότητας. Η αποδεχόμενη κουλτούρα αποτελεί κοινό σημείο αναφοράς για τα μέλη του οργανισμού. Η αποδοχή αυτή αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας, έτσι μεταδίδεται στα νέα μέλη, ο «σωστός» τρόπος συμπεριφοράς και διακρίνεται η «ορθή» λειτουργία του οργανισμού (Maull et al., 2001).

#### ***β) Το βάθος της κουλτούρας***

Η κουλτούρα αποτελεί ασυνείδητο-πνευματικό στοιχείο σε έναν οργανισμό. Ορισμένες διαστάσεις της, όπως το βάθος, είναι αντιληπτό μόνο από τα μέλη του οργανισμού και δύσκολα γίνεται εμφανές στα μη μέλη. Μια βαθιά εγκατεστημένη οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνει τη συλλογική ταυτότητα του οργανισμού, εγγυάται τη μοναδικότητά του και την ύπαρξή του. Αποτελεί μια αόρατη ισχύς, η οποία επηρεάζει τις ενέργειες, που μπορούμε να παρατηρήσουμε και να μετρήσουμε. Μπορεί να θεωρηθεί το «αντίστοιχο της ατομικής προσωπικότητας για τον οργανισμό» (Sweeney & Hardaker, 1994).

### γ) Το εύρος της κουλτούρας

Το επόμενο χαρακτηριστικό της κουλτούρας είναι το εύρος της. Μετά την ανάπτυξη και την κοινή αποδοχή της, η κουλτούρα επιδρά σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Επηρεάζει όλες τις εκφάνσεις του, την αποστολή, τις αρχές και τους στόχους του, τη διαμόρφωση του περιβάλλοντός του και τις εσωτερικές του διαδικασίες.

### δ) Η ολοκλήρωση της κουλτούρας

Με την ολοκλήρωση της κουλτούρας συνδέονται, το εργασιακό κλίμα, οι αξίες και οι συμπεριφορές των εργαζομένων και διαμορφώνεται ένα ενιαίο σύνολο. Υπάρχουν δύο διαστάσεις στην ολοκλήρωση:

**Η Εσωτερική ολοκλήρωση** που αναφέρεται στη διαμόρφωση της συλλογικής ταυτότητας και στην ανάπτυξη μεθόδων για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων, ξεκαθαρίζοντας τις αποδεκτές και μη συμπεριφορές.

**Η Εξωτερική ολοκλήρωση:** Η διαμορφωμένη κουλτούρα οφείλει να βοηθά τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον του παρέχοντας νόρμες για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, των προμηθευτών, των κοινωνικών φορέων κ.α. Αν αυτό επιτευχθεί, επιτυγχάνεται και η εξωτερική ολοκλήρωση.

## 1.3 Το μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας του Schein

Ο Schein (1992) πρότεινε μια ταξινόμηση των επιμέρους χαρακτηριστικών της κουλτούρας. Για τον Schein η κουλτούρα αναφέρεται στη συνεχή βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού να αντιμετωπίζει προβλήματά και να προσαρμόζει την ταυτότητά του, μέσα από τη διαδικασία αντιμετώπισης των προβλημάτων. Ο Schein, διαχωρίζει την κουλτούρα ενός οργανισμού σε τρία επίπεδα.

- **Τα Τεχνήματα (artefacts):** Περιλαμβάνουν τα στοιχεία που γίνονται αντιληπτά με μια πρώτη επαφή με μια οργανωσιακή κουλτούρα. Τέτοια στοιχεία είναι η οργάνωση του χώρου εργασίας, οι λειτουργίες που είναι ορατές από τρίτους, (όπως η συμπεριφορά, η γλώσσα, ο τρόπος ενδυμασίας (dress code), το φυσικό περιβάλλον, οι οργανωτικές δομές, οι τρόποι επικοινωνίας κλπ.). Αυτά αποτελούν τις πρώτες εκφάνσεις της κουλτούρας και παρέχουν ενδείξεις για ό,τι ο οργανισμός θεωρεί ότι έχει αξία, χωρίς όμως να γίνεται αντιληπτή η βάση στην οποία εδράζονται.
- **Τις υιοθετημένες αξίες (shared values):** Πρόκειται για αποδεκτές πεποιθήσεις και αξίες (espoused beliefs and values) οι οποίες αποτελούν τις αιτίες για τους οποίους τα



πράγματα γίνονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Μπορεί να είναι, κώδικες δεοντολογίας, δηλώσεις, κανόνες κλπ. Αυτό το επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζεται με τη φιλοσοφία του οργανισμού, τη στρατηγική και τους στόχους του. Ο κύριος μηχανισμός μετάδοσης αυτής της φιλοσοφίας είναι η εκπαίδευση. Μέσω της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται αυτές τις αξίες και έτσι οι συμπεριφορές τους μπορούν να προβλεφθούν. Οι υιοθετημένες αξίες αποτελούν άορατους νόμους, τους οποίους τα μέλη αντιλαμβάνονται και με βάση αυτούς σκέπτονται και δρουν (πχ οι εργασιακές σχέσεις, οι νόρμες συμπεριφοράς κ.λπ). Όταν οι ενστερνιζόμενες αξίες συμφωνούν με τις βασικές παραδοχές τότε οδηγούμαστε σε μια ολοκληρωμένη κουλτούρα.

- **Τις βασικές παραδοχές (basic assumptions).** Αποτελούν τις αυτονόητες πεποιθήσεις των οργανισμών και την ουσία της κουλτούρας τους. Κατά τον Schein, οι βασικές παραδοχές αποτελούν την πιο σημαντική πτυχή της κουλτούρας ενός οργανισμού. Πρόκειται για μη ορατούς, αλλά προσδιορίσιμους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και δρουν. Οι βασικές παραδοχές προκύπτουν μέσω της συναίνεσης. Αυτή η συναίνεση επιτυγχάνεται λόγω της επαναλαμβανόμενης επιτυχίας στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. Οι παραδοχές γίνονται αδιαμφισβήτητες και έτσι είναι αδύνατον να αλλάξουν.

Είναι πολύ σημαντικό η ηγεσία του οργανισμού να δίνει μεγάλη έμφαση στις βασικές παραδοχές. Τα υπόλοιπα δύο στοιχεία μπορούν να αλλάξουν ευκολότερα, νέες αξίες μπορεί να εισαχθούν και νέες νόρμες να εφαρμοστούν πχ με την αλλαγή του κώδικα δεοντολογίας. Αν όμως θέλει κάποιος να αλλάξει πλήρως την κουλτούρα, αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσω των βασικών παραδοχών. Ο Schein επισήμανε ότι συχνά τα τεχνήματα και οι αξίες αποτελούν απλά δηλώσεις που μοιάζουν να εκφράζουν μια επιθυμητή κουλτούρα, αντίθετα οι βασικές παραδοχές αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα.

Επίσης, ο βαθμός στον οποίο αυτές οι βασικές παραδοχές δεν είναι ορατές έχει αμφισβητηθεί. Σύμφωνα με τον Baker (2002), «..ενώ τα βαθύτερα επίπεδα μπορεί να ήταν κάπως άορατα στο παρελθόν, αυτό μπορεί να μην ισχύει. Ως αποτέλεσμα της ανάγκης μεγαλύτερης προσοχής στη διαχείριση της κουλτούρας, οι οργανώσεις αναγνωρίζουν πλέον τη σημασία των παραδοχών αλλά και της έκφρασής τους». Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, για να έχουμε μια πλήρη εικόνα της κουλτούρας οποιουδήποτε οργανισμού, πρέπει να ερευνήσουμε όλα τα επίπεδα και όλες τις παραμέτρους.

#### 1.4 Οι αξίες της οργάνωσης και η ανάπτυξή τους

Στην οργανωσιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζεται το σύστημα αξιών ενός οργανισμού. Στις βάσεις της κουλτούρας κάθε οργανισμού εντοπίζεται ένα σύνολο αξιών, τις οποίες οι εργαζόμενοι αποδέχονται και επηρεάζει την καθημερινή πρακτική στον εργασιακό χώρο. Μέσα από τις αξίες καλλιεργείται η ιδέα της κοινής ταυτότητας σε έναν οργανισμό. Η κοινή επαγγελματική πρακτική βοηθά στην αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Schein (2004) οι αξίες δημιουργούνται μέσα από τέσσερις πηγές:

- **Από την ιστορία.** Οι υπάλληλοι κατανοούν την ιστορία των οργανισμών στους οποίους εργάζονται και αυτή η κατανόηση βοηθά στην εκτίμηση και στην αποδοχή της κουλτούρας.
- **Από το περιβάλλον.** Μέσω της αναπόφευκτης αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον ασκείται καταλυτική επίδραση στην κουλτούρα και σιγά σιγά δημιουργούνται αξίες.
- **Από το ανθρώπινο δυναμικό.** Τα άτομα που αποδέχονται την οργανωσιακή κουλτούρα είναι συνήθως και όσα παραμένουν στον οργανισμό.
- **Από τη διαδικασία κοινωνικοποίησης.** Οι οργανώσεις δίνουν σημασία στην προσαρμογή των νέων υπαλλήλων και στην υιοθέτηση από αυτούς της οργανωσιακής κουλτούρας.

#### 1.5 Τα σύμβολα του οργανισμού

Η ταυτότητα του οργανισμού γίνεται εμφανής μέσα από τα ορατά σύμβολα της οργάνωσης. Τέτοια σύμβολα αποτελούν: η θέση των γραφείων των ανώτερων υπαλλήλων, η διάταξη των γραφείων των υφισταμένων, τα χρώματα κ.λ.π. Οι οργανισμοί μπορούν να θέτουν ενδυματολογικούς κανόνες στο προσωπικό ή να καθορίσουν το λογότυπο και τον τρόπο διακόσμησης του εργασιακού χώρου. Αυτά τα σύμβολα μεταφέρουν μηνύματα σχετικά με την κουλτούρα στους υπαλλήλους και στους επισκέπτες.

Τα σύμβολα αντιπροσωπεύουν το πρώτο στρώμα της οργανωσιακής κουλτούρας και περιλαμβάνονται στα τεχνήματα (artefacts), ενώ αντικατοπτρίζουν πτυχές της κουλτούρας που δεν φαίνονται. Επίσης θέτουν τους κανόνες συμπεριφοράς, και παρέχουν ερμηνείες για τον τρόπο δράσης. Κατά γενικό κανόνα τα σύμβολα είναι χαρακτηριστικά, που μπορούν να βιωθούν μέσω των αισθήσεων.

## 1.6 Οργανωσιακή κουλτούρα και Ηγεσία

Ο Schein (2004) αντιλαμβάνεται την ηγεσία και την κουλτούρα ως «δύο όψεις του ίδιου νομίσματος». Η ηγεσία αποτελεί κρίσιμη μεταβλητή για τον καθορισμό της επιτυχίας των οργανισμών. Έτσι, γίνεται όλο και πιο σημαντικό να διερευνηθεί το πως οι ηγέτες δημιουργούν κουλτούρα αλλά και το αντίθετο, οι τρόποι που η κουλτούρα επηρεάζει τους ηγέτες. Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να δημιουργούν οργανωσιακή κουλτούρα και να την αλλάζουν. Αντίθετα οι απλοί προϊστάμενοι ενεργούν εντός της κουλτούρας, χωρίς να την μεταβάλλουν. Αν και η κουλτούρα μπορεί να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, για τη μεταβολή της, απαιτούνται ηγέτες. Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη του Schein «η ηγεσία και η κουλτούρα είναι εννοιολογικά συνυφασμένες».

## 1.7 Οργανωσιακή κουλτούρα και εργασιακό κλίμα

Με τη σχέση μεταξύ κουλτούρας και εργασιακού κλίματος ασχολήθηκαν αρκετοί ερευνητές, αλλά ο πιο ξεκάθαρος διαχωρισμός των δύο εννοιών έγινε από τον Denison (1996). Ως εργασιακό κλίμα ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και χαρακτηρίζουν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Denison, 1996), (Moran & Volkwein, 1992). Το εργασιακό κλίμα αποτελεί τμήμα της οργανωσιακής κουλτούρας. Το οποίο μπορεί να αλλάξει. Εντοπίζεται και στην άτυπη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και γίνεται εμφανές μέσω των τυπικών σχέσεων και εφαρμοζόμενων διαδικασιών (νορμών) του οργανισμού.

Για να γίνει σαφέστερος ο διαχωρισμός των δύο εννοιών ο Denison (1996) συνέκρινε τις δύο έννοιες σε επτά επίπεδα. Παρατίθενται οι διαφορές μεταξύ της κουλτούρας και του κλίματος με βάση την επιστημολογία, τον φορέα έκφρασης απόψεων, τη μεθοδολογία, το επίπεδο ανάλυσης, το χρόνο, τις θεωρητικές βάσεις και τις επιστημονικές βάσεις.

Πεδίο σύγκρισης	Οργανωσιακή Κουλτούρα	Εργασιακό Κλίμα
Επιστημολογία	Σύμφωνα με το πλαίσιο	Συγκριτικό, Νομοθετικό και ιδεογραφικό
Άποψη	Υφιστάμενη άποψη	Άποψη των συγγραφέων
Μεθοδολογία	Ποιοτική	Ποσοτική
Επίπεδο ανάλυσης	Υπάρχουσες αξίες	Επιφανειακές εκδηλώσεις
Χρονικός	Ιστορική εξέλιξη	Χωρίς χρονική διάσταση
Θεωρητικές Βάσεις	Κοινωνικές δομές	Θεωρία πεδίου, Κριτική Θεωρία
Επιστημονικές Βάσεις	Κοινωνιολογία και	Ψυχολογία

**Πίνακας 1 Σύγκριση Κουλτούρας και Κλίματος**

## 1.8 Ανάπτυξη Οργανωσιακής Κουλτούρας

Στη σημερινή εποχή των γρήγορων μεταβολών, κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, προκειμένου ένας οργανισμός να επιβιώσει και να πετύχει τους στόχους του. Η οργανωσιακή κουλτούρα που αναπτύσσεται στους οργανισμούς πρέπει να αντιμετωπίσει δύο προκλήσεις:

- Τη διατήρηση αποτελεσματικών εσωτερικών σχέσεων εντός του οργανισμού.
- Την αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο ο οργανισμός καλείται να επιβιώσει.

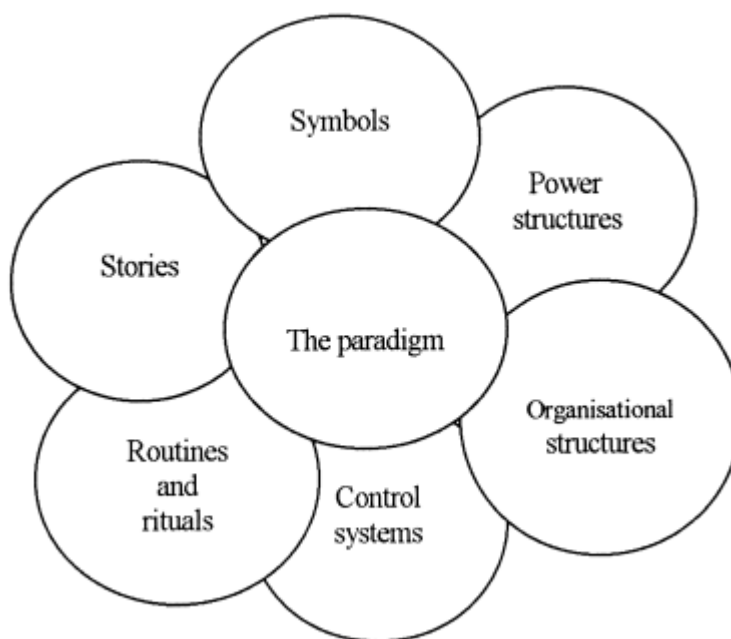
Πολλές φορές η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας εξαρτάται από τη φυσιογνωμία και τη συμπεριφορά του ηγέτη και πραγματοποιείται υπό την επίδραση διαφόρων παραγόντων. Οι παράγοντες που βοηθούν στην διατήρηση και στην ανάπτυξη της κουλτούρας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, όπως φαίνεται παρακάτω.

- **Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων:** Το τμήμα αυτό του οργανισμού έχει επιτελικό, εκτελεστικό, συμβουλευτικό και υποστηρικτικό ρόλο. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας. Αυτό επιτυγχάνεται με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, την καλλιέργεια της αφοσίωσης, την προώθηση των στόχων της οργάνωσης, την προώθηση της αλλαγής και της καινοτομίας.
- **Το μάνατζμεντ:** Έχει επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα. Το σύγχρονο management μελετά και αξιολογεί τους εργαζομένους και τις προσωπικότητές τους, και συμβάλλει στην υποκίνησή τους. Συχνά οι managers λειτουργούν ως πρότυπα για τους άλλους. Όταν οι managers είναι συνεπείς με την κουλτούρα, αυτό αποτελεί ένδειξη για τη συνολική της αποδοχή στον οργανισμό.
- **Η κοινωνικοποίηση στον Οργανισμό:** Η ταυτότητα ενός οργανισμού δημιουργείται από όλα τα στοιχεία του παρελθόντος και του παρόντος του. Αυτά τα στοιχεία δίνουν νόημα στις δράσεις και έναυσμα για την δημιουργία «μύθων» και «ιστοριών». Η μετάδοση αυτών των στοιχείων στους νέους εργαζόμενους αποτελεί μία διαδικασία επικοινωνίας, που ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ των μελών και ισχυροποιεί την εικόνα του οργανισμού. Η οργανωσιακή κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία προσαρμογής των εργαζομένων στην οργανωσιακή κουλτούρα. Μέσω της κοινωνικοποίησης αυτής, ο εργαζόμενος εκτιμά τις αξίες, τη συμπεριφορά και τη γνώση που είναι απαραίτητη για να ασκήσει επιτυχώς το ρόλο του .

### 1.9 Μια διαφορετική προσέγγιση “cultural web”

Ο όρος «cultural web» αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τους Johnson και Scholes (1997). Είναι στην πραγματικότητα μια λεπτομερέστερη εκδοχή του υποδείγματος του Schein. Το «δίκτυο κουλτούρας» προσδιορίζει έξι αλληλοσυνδεδεμένα στοιχεία, που αποκαλούνται «παράδειγμα» και μορφοποιούν το εργασιακό περιβάλλον. Αναλύοντας καθένα από τα στοιχεία μπορούμε να έχουμε μια ευρύτερη εικόνα της κουλτούρας. Έτσι μπορούμε να καταλάβουμε τι λειτουργεί, τι δεν λειτουργεί, και τι πρέπει να αλλάξει.

Έξι βασικοί τύποι στοιχείων που συναποτελούν δίκτυο κουλτούρας μπορούν να διακριθούν: στις τελετουργίες και συνήθειες, στις ιστορίες, στα σύμβολα, στις δομές εξουσίας, στις οργανωτικές δομές και στα συστήματα ελέγχου (Johnson και Scholes, 1997).



Εικόνα 1 Cultural web ενός οργανισμού. (Πηγή: Johnson and Scholes, 1997, Σχ 2.10, σελ 69).

Τα Πρότυπα συμπεριφοράς (routines and rituals) είναι οι τρόποι με τους οποίους τα μέλη μιας οργάνωσης συμπεριφέρονται μεταξύ τους αλλά και προς εκείνους που βρίσκονται εκτός του οργανισμού. Αποτελεί τον τρόπο που κάνουμε τα πράγματα στον οργανισμό. Τα πρότυπα γίνονται εμφανή σε τελετές και εκδηλώσεις, μέσω των οποίων ο οργανισμός τονίζει αυτό που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό.

Οι Ιστορίες (Stories) έχουν αναγνωριστεί ως αναπόσπαστο στοιχείο της πρακτικής εντός των οργανισμών. Οι ιστορίες είναι αφηγήσεις που επικεντρώνονται σε μια αλληλουχία

γεγονότων και τα οποία σχετίζονται με την ιστορία της οργάνωσης (Martin, 1992). Οι άνθρωποι έχουν την τάση να λένε ιστορίες, όχι μόνο γιατί απολαμβάνουν να αναφέρονται σε επιτυχίες, αλλά για να επηρεάσουν τους άλλους και να δείξουν την δική τους άποψη για το πώς λειτουργεί ο οργανισμός.

Τα Σύμβολα (Symbols) είναι λέξεις, αντικείμενα, συνθήκες, πράξεις που σημαίνουν κάτι διαφορετικό ή ευρύτερο και τα οποία έχουν σημασία για τα άτομα ή την ομάδα. Τα σύμβολα καλύπτουν ένα φάσμα διαφορετικών στοιχείων όπως λογότυπα, τίτλους, το είδος της γλώσσας και της ορολογίας που χρησιμοποιείται. Περιλαμβάνουν επίσης τη διάταξη του χώρου εργασίας κλπ.

Οι Σχέσεις εξουσίας (Power structures) σε έναν οργανισμό συνδέονται στενά με ομάδες (συχνά διευθυντικές) που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και τήρηση ενός συνόλου βασικών παραδοχών και πεποιθήσεων στο πλαίσιο του οργανισμού. Αυτές αποτελούν τη βάση της αντιλαμβανόμενης σοφίας για το πώς να έρχεται η επιτυχία.

Η Οργανωτική δομή (Organizational structures) αναφέρονται στον τρόπο που οργανώνεται η εργασία. Εννοιολογικά, αναφέρεται στο βαθμό συγκέντρωσης, στην τυποποίηση της εργασίας, την πολυπλοκότητα, τη διαμόρφωση και την ευελιξία. Περιλαμβάνει τόσο την τυπική ιεραρχία, όσο και τις άτυπες δομές και τα δίκτυα της οργάνωσης, που είναι πιθανό να αντανάκλουν δομές εξουσίας (Johnson and Scholes, 1997).

Τα συστήματα ελέγχου (Control systems) εστιάζουν σε ό,τι είναι σημαντικό και άξιο παρακολούθησης από τον οργανισμό. Μια προσεγγιστική συσχέτιση μεταξύ της προσέγγισης του Schein και του Cultural Web φαίνεται στον Πίνακα 1.

	Cultural web	Schein
Σύμβολα	Η οπτική αναπαράσταση της οργάνωσης	
Σχέσεις εξουσίας	Αυτοί με τη μεγαλύτερη επιρροή στις αποφάσεις και στην στρατηγική κατεύθυνση	
Οργανωτική δομή	Επίσημες και ανεπίσημες οδοί δύναμης και επιρροής	
Συστήματα Ελέγχου	Πώς κατευθύνεται και ελέγχεται η συμπεριφορά και οι επιδόσεις? διακυβέρνηση	Artefacts
Τελετουργίες ρουτίνες	και Η καθημερινή συμπεριφορά και οι ενέργειες των ανθρώπων που σηματοδοτούν αποδεκτή συμπεριφορά	
Μύθοι και ιστορίες	Τα γεγονότα και τα άτομα που έχουν αποκτήσει status μέσα στην οργάνωση, και η βάση πάνω στην οποία έχουν αποκτήσει αυτό το status.	Ασπαζόμενες αξίες
Το παράδειγμα	Σκοπός αποστολή και στόχοι	Βασικές παραδοχές

Πίνακας 2 Συσχέτιση μεταξύ των της προσέγγισης του Schein και του Cultural Web

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια, ως επί το πλείστον, αγνοημένη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς και προκειμένου να λειτουργήσει, ως τέτοια, θα πρέπει να προσφέρει μια συγκεκριμένη αξία για τον οργανισμό, έτσι ώστε να μπορεί να ακολουθήσει και ανάλογη στρατηγική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### 2.1 Δύο μοντέλα κρατικής κουλτούρας

Παρατηρώντας τον τρόπο λειτουργίας και τις βασικές αρχές των δημοσίων υπηρεσιών στο σύγχρονο κόσμο, διακρίνουμε δύο μοντέλα διοικητικής κουλτούρας. Το μοντέλο κράτος δικαίου με ισχυρά νομικά θεμέλια, όπως στη Γαλλία και τη Γερμανία, όπου οι ενέργειες των δημοσίων υπαλλήλων στηρίζονται στην ισχυρή κατανόηση του νόμου. Αντίθετα, στο μοντέλο των αγγλοσαξονικών χωρών, αφήνει στο κράτος έχει έναν λιγότερο εκτεταμένο ρόλο. Φυσικά ο νόμος είναι το βασικό συστατικό της διακυβέρνησης, αλλά στο επίπεδο των διαδικασιών ο ρόλος του δεν είναι τόσο κυρίαρχος. Ο νόμος είναι στο παρασκήνιο και όχι στο προσκήνιο και οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούνται απλά πολίτες που εργάζονται για τις κυβερνητικές οργανώσεις, όχι στελέχη που εκπροσωπούν το «κράτος».

Φυσικά, στην πράξη, οι διοικητικές αντιλήψεις εξελίσσονται. Πολλά κράτη έχουν μετατοπιστεί από το νομικίστικο μοντέλο. Η Ολλανδία, η Φινλανδία και η Σουηδία εμπίπτουν σε αυτή την τρίτη κατηγορία. Οι νομικές βάσεις του διοικητικού συστήματος είναι πολύ λιγότερο σημαντικές σε αυτές τις χώρες από ό,τι ήταν στο παρελθόν, αλλά η έννοια του κράτους παραμένει σημαντική. (O’Riordan, 2015).

### 2.2 Ο δημόσιος τομέας σε μετάβαση

Η έννοια των αξιών, που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο των δημοσίων υπηρεσιών. Αφορά αξίες όπως, η αμεροληψία, η πίστη, η ισότητα, η λογοδοσία και η δικαιοσύνη. Αυτές αποτελούν τη βάση του αποκαλούμενου “κράτους δικαίου”. Ωστόσο, πρόσφατα, έχουν προκύψει συγκρούσεις και διαφωνίες στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών, ιδίως μετά την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων της λεγόμενης Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Ο στόχος των αλλαγών είναι η εξασφάλιση μεγαλύτερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας εντός των δημοσίων υπηρεσιών των χωρών του ΟΟΣΑ (Mc Carthaigh, 2008).

Δυστυχώς ορισμένες φορές μέσω του NPM επιβάλλεται η υπερβολικά απλοϊκή προσέγγιση μεταβολής των αξιών των δημοσίων υπηρεσιών, κατά το πρότυπο του «έξω το παλιό και μέσα το νέο», η οποία έχει αποδειχθεί σε μεγάλο βαθμό να είναι προβληματική. Οι δημόσιες υπηρεσίες είναι θεμελιωδώς διαφορετικές από τον ιδιωτικό τομέα. Η επιβολή αρχών και πρακτικών του ιδιωτικού τομέα δεν μπορεί γίνει άμεσα, ούτε με τον ίδιο τρόπο



παντού. Το διαφορετικό λειτουργικό περιβάλλον φαίνεται επίσης να έχει επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα και ίσως εξηγεί γιατί η αλλαγή μπορεί να είναι πιο δύσκολη στη δημόσια διοίκηση από ό, τι στον ιδιωτικό τομέα.

### **2.3 Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του δημοσίου**

Πολλές οργανώσεις, συμπεριλαμβανομένων αυτών των δημοσίων οργανισμών χρειάζεται να αλλάξουν την κουλτούρα τους για μια σειρά λόγους. Η αλλαγή νοοτροπίας θεωρείται απαραίτητη για να γίνουν βελτιώσεις στην οργάνωση, στη συμπεριφορά των εργαζομένων, στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων της οργάνωσης. Στο πλαίσιο αυτό, η αλλαγή της κουλτούρας των δημοσίων οργανισμών είναι πολύ πιθανό να αποδειχθεί επωφελής σε μακροπρόθεσμη βάση και να οδηγήσει σε στήριξη των αλλαγών από τους εργαζομένους.

Η επίγνωση των χαρακτηριστικών της κουλτούρας των δημοσίων υπηρεσιών είναι κεντρικής σημασίας για την κατανόηση των επιπτώσεων των μεταρρυθμίσεων. Οι O'Donnell και Boyle (2008) σημειώνουν ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους managers να δώσουν προσοχή στην οργανωσιακή κουλτούρα κατά το σχεδιασμό οργανωτικών αλλαγών. Όμως η κουλτούρα στο δημόσιο είναι θεμελιωδώς διαφορετική από τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Εκτός από τις διαφορετικές αξίες (αγγλοσαξονικό, γερμανικό μοντέλο), που περιγράφονται στην προηγούμενη ενότητα, η δημόσια οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται καθοριστικά από το γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί υπόκεινται σε πολιτικές επιλογές και όχι στην αγορά.

Οι Parker και Bradley (2000) αναφέρουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί επηρεάζονται από την πολιτική εξουσία. Οι δραστηριότητές τους αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης κυβερνητικής στρατηγικής. Η ποικιλομορφία των στόχων τους, η διαφορετική πρόσβαση σε πόρους και η διαφορετική φύση της κάθε υπηρεσίας οδηγούν σε διαφορές. Η επίγνωση αυτών των διαφορών θα μπορούσε να εξηγήσει την ανθεκτικότητα της κουλτούρας στο δημόσιο τομέα και τις δυσκολίες των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

Για την υποστήριξη της οργανωσιακής αλλαγής προτάθηκαν πέντε αρχές από τους (Katzenbach et al, 2012):

- 1. Σύνδεση της στρατηγικής με την κουλτούρα:** Πολύ συχνά στρατηγική ενός οργανισμού, που επιβάλλεται «από τα πάνω», έρχεται σε αντίθεση με τις βαθιά

ριζωμένες πρακτικές και τις συμπεριφορές. Οι διοικητές δεν πρέπει να υποτιμούν το γεγονός ότι μια νέα στρατηγική εξαρτάται από την αποδοχή των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που ταιριάζουν με τη νέα στρατηγική του οργανισμού θα πρέπει να εντοπίζονται και να ενισχύονται.

- 2. Εστίαση σε λίγες κρίσιμες αλλαγές στη συμπεριφορά:** Η αλλαγή είναι δύσκολη διαδικασία, έτσι θα πρέπει να επιλεγούν οι μάχες προσεκτικά. Όταν εντοπιστούν οι βασικές συμπεριφορές που πρέπει να μεταβληθούν η αλλαγή καθίσταται ευκολότερη για τους υπαλλήλους.
- 3. Σεβασμός στη δύναμη της υπάρχουσας κουλτούρας:** Είναι δελεαστικό να σταθεί κάποιος στα αρνητικά χαρακτηριστικά του παλαιού μοντέλου, όμως σίγουρα θα υπάρχουν και θετικά στοιχεία. Αναγνωρίζοντας αυτά τα στοιχεία της υπάρχουσας κουλτούρας, οι αλλαγές θα γίνουν λιγότερο αντιληπτές σαν μια top-down επιβολή και περισσότερο σαν μια εξέλιξη από την οποία ο καθένας μπορεί να κερδίσει.
- 4. Ενσωμάτωση της επίσημης δομής και των άτυπων δικτύων:** Στην προώθηση νέων συμπεριφορών, ζωτικής σημασίας είναι να υιοθετηθούν τόσο τυπικές όσο και άτυπες προσεγγίσεις. Οι διοικήσεις συνήθως προσπαθούν να επιβάλλουν επίσημα τις αλλαγές και να επιφέρουν την αλλαγή της συμπεριφοράς (νέοι κανόνες, μετρήσεις κλπ). Από την άλλη όμως, η άτυπη δομή είναι περισσότερο συνδεδεμένη με την συναισθηματική πλευρά της οργάνωσης. Έτσι τα δίκτυα, οι κοινότητες ενδιαφέροντος, οι ad hoc συζητήσεις και οι σημαντικοί “παίκτες” επηρεάζουν πολύ τα αποτελέσματα. Απαιτείται λοιπόν να αναγνωριστεί συμπεριληφθεί και η άτυπη δομή στην προσπάθεια για την αλλαγή.
- 5. Μέτρηση και παρακολούθηση της μεταβολής στην κουλτούρα:** Είναι απαραίτητο να μετρηθεί η αλλαγή. Η μέτρηση παρέχει απτή απόδειξη της προόδου και μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση της θετικής δυναμικής (Rainey, 2014).

Ένα τελευταίο σημείο εξέτασης σε σχέση με τις μεταβολές στη διοικητική κουλτούρα είναι οι αντιλήψεις όσον αφορά τις μεταρρυθμίσεις. Συχνά δημιουργείται μια λεκτική αντίθεση το νέο (= καλή) και το παλιό (= κακό). Το παλιό αναφέρεται συνήθως στην «παραδοσιακή γραφειοκρατία». Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει διαδεδομένη τάση μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ για την εισαγωγή διοικητικών τεχνικών από τον ιδιωτικό τομέα. Η τάση αυτή αναφέρεται ευρέως ως «νέα δημόσια διοίκηση» και στόχος αποτελεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών.

Ωστόσο, όπως σημειώνεται από τους Parker και Bradley (2000), έχει προκληθεί

ανησυχία ότι οι τεχνικές που σχετίζονται με νέα δημόσια διοίκηση έρχονται σε αντίθεση με τις στάσεις, τις αξίες και την κουλτούρα των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Η κάθε χώρα είναι διαφορετική το ίδιο και κάθε δημόσιος τομέας, οι επιμέρους τομείς έχουν διακριτές οργανωσιακές κουλτούρες.

Ως μέθοδοι για την επίτευξη της επιδιωκόμενης αλλαγής έχουν προταθεί οι ακόλουθοι τομείς δράσης:

- Η ενιαία αντιμετώπιση της δημόσιας διοίκησης ως ένας οργανισμός.
- Η ανάπτυξη του επαγγελματισμού μέσα στη δημόσια διοίκηση και η προσπάθεια μεγιστοποίησης της απόδοσης και των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων.
- Η επικοινωνία για την αύξηση της ανταπόκρισης των δημοσίων υπαλλήλων.
- Προσπάθεια για αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή και στις διαδικασίες έτσι ώστε να γίνουν πιο ευέλικτες.
- Η ανάπτυξη μιας ανοικτής και υπεύθυνης δημόσιας διοίκησης με έμφαση στη συνεχή μάθηση και βελτίωση. Με ανοιχτό πνεύμα σε εξωτερικές ιδέες και προκλήσεις.

Επιπλέον, οι Cameron και Quinn, (2011) έδειξαν ότι η κύρια πηγή της αποτυχίας πολλών προσπαθειών αλλαγής σε οργανισμούς, υπήρξε η αδυναμία να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα. Τέτοιες αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγών δυστυχώς παράγουν κυνισμό, απογοήτευση, απώλεια εμπιστοσύνης, και επιδείνωση του ηθικού σε πολλούς εργαζόμενους, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να βρεθούν σε χειρότερη θέση από πριν (VPSC, 2015).

## **2.5 Κουλτούρα μέτρησης επιδόσεων στο δημόσιο**

Η μέτρηση έχει καθιερωθεί ως ένα από τα ευρέως χρησιμοποιούμενα μέσα για τη βελτίωση των επιδόσεων. Ωστόσο, ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες έχουν επισημάνει ότι πολλοί δημόσιοι οργανισμοί αδυνατούν να χρησιμοποιήσουν πραγματικά τις πληροφορίες που συλλέγουν σε σχέση με τις επιδόσεις τους (Taylor, 2014). Η έλλειψη κουλτούρας μέτρησης της απόδοσης μπορεί να εξηγήσει αυτές τις δυσκολίες. Η σχέση μεταξύ της μέτρησης της απόδοσης και της κουλτούρας έχει ευρέως αναγνωριστεί (Moynihan και Pandey, 2010). Ο Taylor (2014) αναφέρει ότι μια αποτυχία εκτίμησης της επίδρασης της κουλτούρας σε σχέση με την προώθηση και τη χρήση των δεδομένων απόδοσης, οδηγεί σε ασυνέπειες που εντοπίστηκαν σε πολλά προγράμματα performance management του δημόσιου τομέα.

Επανερχόμενοι στο μοντέλο του Schein με τα πολλαπλά επίπεδα (αντικείμενα, αξίες και βασικές υποθέσεις), μπορούμε να εξηγήσουμε το φαινόμενο. Πολλοί διοικητές αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τα τρία επίπεδα της κουλτούρας και τις επιμέρους κουλτούρες που υπάρχουν. Έτσι η προώθηση και η εφαρμογή του performance management στηρίζεται σε εσφαλμένες υποθέσεις σχετικά με την στάση των εργαζομένων. Αντίθετα το performance management είναι πιο πιθανό να επιτύχει, όταν είναι ενσωματωμένο και ευθυγραμμισμένο με την κουλτούρα του οργανισμού και το περιεχόμενό του έχει γίνει αντιληπτό και κατανοητό από τους εργαζομένους.

## 2.6 Κουλτούρα και αποτελεσματικότητα

Όταν οι managers μιλούν για ανάπτυξη μιας «κουλτούρας ποιότητας» αυτό υποδηλώνει ότι η συγκεκριμένη κουλτούρα έχει ορισμένες αξίες που οι managers προσπαθούν να επιβάλλουν στους οργανισμούς. Μπορούμε δηλαδή να συμπεράνουμε ότι υπάρχουν καλύτερες και χειρότερες, ισχυρότερες και ασθενέστερες κουλτούρες. Επίσης ένα ορθό είδος της κουλτούρας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης (Schein, 2004).

Μια ορθή οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασικό παράγοντα για την ενίσχυση της αποδοτικότητας. Στο πλαίσιο ενός ταχέως μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος οι δημόσιοι οργανισμοί επανεξετάζουν το τι παρέχουν στην κοινωνία και πώς μπορούν να πετύχουν καλύτερα τους στόχους τους. Μέρος αυτής της διαδικασίας αποτελεί και ο προβληματισμός σχετικά με το είδος της κουλτούρας που είναι απαραίτητη για την προώθηση αυτών των στόχων. Ειδικότερα, όπως σημειώνεται από τον Baker, (2002) η οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να παίζει έναν κρίσιμο ρόλο στην «παροχή κινήτρων και τη μεγιστοποίηση της αξίας της πνευματικής ιδιοκτησίας, ιδιαίτερα του ανθρωπίνου κεφαλαίου». Στο πλαίσιο αυτό οι (δημόσιοι) υπάλληλοι πρέπει να θεωρούνται σημαντικοί πόροι.

Οι Cameron και Quinn (2011) υποστηρίζουν ότι αυτό που διακρίνει τις περισσότερες επιτυχημένες οργανώσεις, είναι η κουλτούρα τους. Αναφέρονται σε παραδείγματα του ιδιωτικού τομέα όπως, η Coca-Cola, Disney, η General Electric, η Intel, η McDonald 's, η Microsoft και η Toyota και δείχνουν ότι κάθε μία έχει αναπτύξει μια ξεχωριστή κουλτούρα την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιλαμβάνονται με σαφήνεια. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αυτές οι επιτυχημένες εταιρείες έχουν δημιουργήσει κάτι

ιδιαίτερο, κάτι πέρα από την εταιρική στρατηγική, την παρουσία τους στην αγορά και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια σειρά από πλεονεκτήματα, που φαίνονται παρακάτω, αφορούν μια λειτουργική οργανωσιακή κουλτούρα. Η οποία βελτιώνει την οργανωσιακή αποδοτικότητα:

- Μια λειτουργική κουλτούρα παρέχει τους βασικούς κανόνες στους εργαζομένους καθώς και «νοητικά μοντέλα» που μειώνουν τις αβεβαιότητες και το άγχος σε σχέση με την αλλαγή.
- Ο οργανισμός αποκτά θετική φήμη, επειδή το προσωπικό αισθάνεται καλύτερα στην εργασία του και αυτό αντικατοπτρίζεται στον τρόπο που αναφέρονται για τον οργανισμό τους.
- Το προσωπικό έχει υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και δέσμευσης, έτσι ο οργανισμός παρέχει υπηρεσίες καλύτερου επιπέδου (VPSC, 2015).

Στην ίδια έρευνα προβλέπονται ορισμένες δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν, εάν η οργανωτική κουλτούρα δεν είναι λειτουργική.

- Αν το προσωπικό δεν μοιράζεται τις ίδιες αξίες, ή αν οι αξίες του προσωπικού δεν ταυτίζονται με αυτές του οργανισμού, τότε το αποτέλεσμα μπορεί να είναι η σύγκρουση. Η σύγκρουση, εκδηλώνεται συνήθως ως απώλεια κινήτρων. Και μπορεί να καταλήξει σε «λευκή απεργία».
- Τέτοιες συγκρούσεις μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία φατριών, ή την εμφάνιση «σιλό» και υποκουλτούρων. Οι ομάδες αυτές εργάζονται για το δικό τους συμφέρον και όχι του οργανισμού. Αναπόφευκτα η παραγωγικότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών μειώνονται VPSC (2015).

## **2.7 Ισχυρές και αδύναμες οργανωσιακές κουλτούρες**

Μελέτες γύρω από τα διάφορα είδη κουλτούρας αρχίζουν με μια ανάλυση της έννοιας των ισχυρών έναντι αδύναμων κουλτουρών. Ο Baker (2002) σημειώνει ότι αν και όλοι οι οργανισμοί έχουν κουλτούρες, «κάποιες φαίνεται να έχουν ισχυρότερες, πιο βαθιά ριζωμένες από άλλες». Μια ισχυρή κουλτούρα είναι συνήθως αντιληπτή ως ένα συνεκτικό σύνολο πεποιθήσεων, των αξιών, των παραδοχών και πρακτικών, που ενστερνίζονται τα περισσότερα μέλη του οργανισμού. Αντίθετα μια αδύναμη κουλτούρα χαρακτηρίζεται από αξίες που δεν είναι σαφώς καθορισμένες, δεν κοινοποιούνται επαρκώς ή δεν γίνονται ευρέως αποδεκτές.

Ωστόσο, η υπόθεση ότι μια ισχυρή κουλτούρα είναι πάντα καλή, αφού ευνοεί την κινητοποίηση, τη δέσμευση και την ομοιογένεια, βρίσκεται πλέον υπό αμφισβήτηση. Επίσης η ισχύς μιας κουλτούρας, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα μπορεί να είναι ανεξάρτητη από την αποδοτικότητα. Έχει ακόμα αναφερθεί ότι μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να γίνεται άκαμπτη και αδιάλλακτη. (Baker, 2002). Η σχέση μεταξύ της κουλτούρας και των επιδόσεων των οργανισμών εξετάστηκε από τον Sorensen (2002). Ο ίδιος ανέφερε ότι ισχυρές κουλτούρες ήταν σε θέση να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη στρατηγική, σε σχετικά σταθερές συνθήκες. Ωστόσο, όταν το περιβάλλον έγινε πιο ασταθές, οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να αποδεχθούν την ανάγκη για αλλαγή. Ένας ακόμη κίνδυνος είναι η πιθανότητα δημιουργίας «groupthink». Αυτή είναι μια κατάσταση κατά την οποία, ακόμη και αν ορισμένοι εργαζόμενοι ασπάζονται διαφορετικές ιδέες αν και δεν αμφισβητούν την κατεστημένη οργανωσιακή σκέψη, υπάρχει μια μειωμένη ικανότητα για καινοτόμες ιδέες.

Κάποιες συνθήκες οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε groupthink είναι η μεγάλη εξάρτηση από μια χαρισματική φιγούρα, ή η ύπαρξη τυφλής πίστης στις αξίες του οργανισμού, ή σε ομάδες, όπου το φιλικό κλίμα αποτελεί τη βάση της ταυτότητάς τους (αποφυγή συγκρούσεων) VPSC (2015). Στην πραγματικότητα το groupthink είναι πολύ συχνό φαινόμενο και συμβαίνει σχεδόν σε κάθε ομάδα. Τα μέλη που έρχονται σε αντίθεση με την επικρατούσα κουλτούρα συχνά απορρίπτονται και θεωρείται ότι ασκούν αρνητική επίδραση, προκαλώντας συγκρούσεις.

Τελικά φαίνεται ότι, ενώ μια ισχυρή κουλτούρα είναι γενικά επιθυμητή, θα πρέπει επίσης να είναι και προσανατολισμένη στην αλλαγή. Σύμφωνα με τον Schein (1992) ο προσανατολισμός στην αλλαγή επιτυγχάνεται μέσω μιας κουλτούρας που είναι ισχυρή, αλλά και περιορισμένη. Με άλλα λόγια, απαιτείται διάκριση μεταξύ θεμελιωδών υποθέσεων που είναι κομβικής σημασίας (ζωτικής σημασίας για την οργανωσιακή επιτυχία και την επιβίωση) από ό,τι άλλο που είναι απλώς σχετικό (επιθυμητό αλλά όχι υποχρεωτικό).

Ο Baker (2002) σημειώνει ότι «..οι σημερινές οργανώσεις, που χαρακτηρίζονται από ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον και εσωτερική πολυμορφία του εργατικού δυναμικού, χρειάζονται μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία όμως να μην αποδέχεται τυφλά συγκεκριμένες νόρμες και πρότυπα συμπεριφοράς που μπορεί να ίσχυαν στο παρελθόν».

## **2.8 Διαστάσεις της κουλτούρας σε διαφορετικές κοινωνίες**

Μια περαιτέρω συμβολή στην κατανόηση της κουλτούρας που αφορά σε

διαφορετικές κοινωνίες έγινε από τον Hofstede (2001). Ο Hofstede προσπάθησε να ποσοτικοποιήσει τη σημασία των πέντε διαστάσεων της κουλτούρας μεταξύ διαφορετικών χωρών. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Η απόσταση ισχύος: ο παράγων αυτός σχετίζεται με το βαθμό της ισότητας σε μια κοινωνία. Αντίστοιχα σε έναν οργανισμό αναφέρεται στην απόσταση μεταξύ των ανώτερων στελεχών και υφισταμένων.
- Η αποφυγή αβεβαιότητας: η τάση που έχουν τα μέλη μιας κουλτούρας να αποφεύγουν αβέβαιες ή άγνωστες καταστάσεις.
- Ο ατομικισμός έναντι κollectιβισμού: Αναφέρεται στο βαθμό που μια κουλτούρα προωθεί την οργάνωση σε ομάδες. Μία ατομικιστική κουλτούρα εξυμνεί τις προσωπικές επιτυχίες και τα ατομικά δικαιώματα. Από την άλλη μια κollectιβιστική κουλτούρα προωθεί τη συλλογικότητα και τα μέλη της βλέπουν τον εαυτό τους μέσα από τα επιτεύγματα της ομάδας στην οποία ανήκουν και στην οποία δείχνουν αφοσίωση.
- Η αρρενωπότητα σε σχέση με τη θηλυκότητα: Αναφέρεται σε κουλτούρες όπου οι ρόλοι των φύλων είναι σαφώς διακριτοί, σε σχέση με κουλτούρες που οι ρόλοι των δύο φύλων, επικαλύπτονται.
- Μακροχρόνιος σε σχέση με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό: Αναφέρεται σε κουλτούρες κοινωνιών προσανατολισμένες προς το μέλλον, ή σε κουλτούρες που καλλιεργούν τη σχέση με το παρελθόν και το παρόν, που σέβονται την παράδοση, την εκπλήρωση κοινωνικών υποχρεώσεων κλπ.

Παρά το γεγονός ότι οι διαστάσεις αυτές αφορούν τους πολίτες γενικά και δεν ισχύουν ειδικά για πολιτικούς ή δημόσιους υπαλλήλους, οι Pollitt και Bouckaert (2004) σημειώνουν ότι οι διαστάσεις αυτές αντανakλώνται και στο διοικητικό σύστημα. Αντανakλώνται στον τρόπο που λειτουργεί, μεταρρυθμίζεται ή αντιστέκεται στην αλλαγή.

## 2.9 Αξίες των δημόσιων υπηρεσιών

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της κουλτούρας στο δημόσιο τομέα είναι η έννοια των αξιών. Όπως σημειώνεται από τον MacCarthaigh (2008) οι αξίες είναι βασικά συστατικά της οργανωσιακής κουλτούρας, επηρεάζουν την καθοδήγηση και την συμπεριφορά. Οι αξίες αποτελούν την πιο σημαντική πτυχή της κουλτούρας ενός οργανισμού, επειδή είναι πιο προσιτές από τις παραδοχές και πιο αξιόπιστες από τα artefacts (Parker and Bradley, 2000).

Επίσης, εάν το έργο μιας δημόσιας υπηρεσίας δε βασίζεται σε από ένα κατάλληλο σύνολο αξιών, η υπηρεσία μπορεί να χάσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό του κοινού, που συναλλάσσεται σε αυτή MacCarthaigh (2008). Οι Jorgensen και Bozeman (2007) υποστήριξαν ότι «δεν υπάρχει πιο σημαντικό θέμα στη δημόσια διοίκηση και την πολιτική από τις αξίες». Έχει παρατηρηθεί ότι παρόμοιες υπηρεσίες που είναι αποκεντρωμένες και βρίσκονται σε λειτουργία σε διάφορες χώρες, λειτουργούν με πολύ διαφορετικούς τρόπους, λόγω των διαφορετικών αξιών που ασπάζονται Boyle (1995).

Οι βασικές αξίες των δημοσίων υπηρεσιών όπως η αμεροληψία, η καλή πίστη, η ισότητα, η λογοδοσία και η δικαιοσύνη έχουν εντοπιστεί από πολύ παλιά και καθόρισαν τις αρχές των δημοσίων υπηρεσιών σε πολλές χώρες. Ωστόσο, διαφορετικές αξίες μπορεί να υπάρχουν σε διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες, ενώ μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Λαμβάνοντας υπόψη την αυξανόμενη γκάμα των απαιτήσεων από τη δημόσια διοίκηση και τη συχνή ασάφεια όσον αφορά τους στόχους, δεν είναι ασυνήθιστες οι συγκρούσεις μεταξύ αξιών, MacCarthaigh (2008). Οι επιπτώσεις της εισαγωγής της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, των μεταρρυθμίσεων, οι νέοι τρόποι διακυβέρνησης, η αύξηση της χρήσης των δημοσίων υπηρεσιών και η έλευση των νέων τεχνολογιών, αναμφίβολα επηρεάζουν τις αξίες.

Για παράδειγμα, πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι ισχυρίζονται ότι η λογοδοσία έχει καταστεί η κυρίαρχη αξία. Άλλοι σημειώνουν ότι η αποτελεσματικότητα, με την έννοια της ταχείας παροχής υπηρεσιών, είχε αναδειχθεί πολύ σημαντική. Η ΕΕ δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των μεμονωμένων δημοσίων υπαλλήλων, ως κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής σε σχέση με τις αξίες (MacCarthaigh, 2008). Σύμφωνα με τους Barrington et al, (2014) οι αξίες που αναφέρονται στις δημόσιες υπηρεσίες είναι:

- Το βαθιά ριζωμένο ήθος, η ανεξαρτησία, η ακεραιότητα, η αμεροληψία, η ισότητα, η δικαιοσύνη και ο σεβασμός
- Η λογοδοσία, η αποτελεσματικότητα και η σχέση αξίας με το κόστος.
- Ο επαγγελματισμός και η ηγεσία. (Barrington et al, 2014)

Ωστόσο, όπως αναγνωρίζεται από τους Barrington et al (2014) το πιο δύσκολο στάδιο αφορά στην πρόκληση της ηγεσίας να εμπνεύσει και να οδηγήσει τις αξίες στην καθημερινή πρακτική. Σύμφωνα με τον MacCarthaigh (2008) τόσο οι τυπικές μέθοδοι, π.χ. προγράμματα επιμόρφωσης των υπαλλήλων, όσο και η άτυπη επικοινωνία των αξιών είναι σημαντικές στην εμπέδωση των αξιών της οργάνωσης. Έτσι η απόδοση ενισχύεται, μέσω της ουσιαστικής ενσωμάτωσης των αξιών σε όλες τις πτυχές του έργου της δημόσιας διοίκησης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΜΙΑ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Σε αντιστοιχία με το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για το τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, υπάρχουν και διαφορετικές απόψεις για το πώς λειτουργεί. Διάφορες μέθοδοι έχουν χρησιμοποιηθεί για την ταξινόμηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Ερευνητές όπως οι Deal & Kennedy, (1982), και ο Denison, (1990) έχουν αναπτύξει μοντέλα για την περιγραφή αυτών των δεικτών της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το πλαίσιο ανταγωνιστών αξιών (Competing Values Framework), (Cameron & Quinn, 2011) αποτελεί ένα εργαλείο για την κατανόηση της κουλτούρας των οργανισμών και των επιχειρήσεων, το οποίο θεωρείται σημαντικό. Έχει εξελιχθεί από την εμπειρική έρευνα (Quinn & Rohrbaugh, 1983), (Zammuto & Krakower, 1991), σχετικά με το τι κάνει τους οργανισμούς αποτελεσματικούς. Το μοντέλο αυτό αναπτύσσεται σε δύο διαστάσεις. Οι συγκεκριμένες διαστάσεις αποτυπώνονται σε ένα καρτεσιανό επίπεδο με άξονες α) την επικέντρωση προς το εσωτερικό έναντι εξωτερικού και β) τη διάσταση ευελιξίας έναντι του ελέγχου. Η συγκεκριμένη ταξινόμηση οδηγεί σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες ή μοντέλα της κουλτούρας, όπως θα δούμε παρακάτω.

### 3.1 Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών

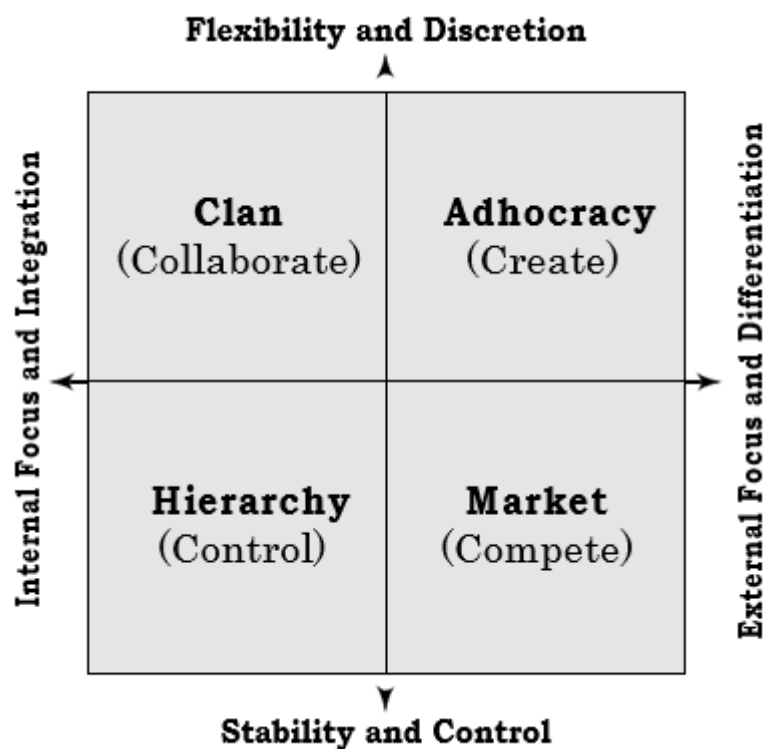
Το «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών» συνίσταται στον συνδυασμό δύο διαστάσεων: Η πρώτη διάσταση «ευελιξία – έλεγχος», κατατάσει τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία και σε αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και στους κανονισμούς. Όταν υπάρχει προσανατολισμός προς την ευελιξία αναφερόμαστε σε άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών και προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος, οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμούς ελέγχου.

Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός – εξωτερικός» προσανατολισμός, κατατάσσει τα κριτήρια σε αυτά που εστιάζουν στην εσωστρέφεια, στην ολοκλήρωση και στην ενότητα του οργανισμού. Τα κριτήρια αυτά είναι συνδεδεμένα με τις οργανωσιακές δομές, το εργασιακό κλίμα ή αντίθετα σε αυτά που σχετίζονται με την εξωστρέφεια, την ανταγωνιστικότητα, και την καινοτομία. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των δύο διαστάσεων σε ένα καρτεσιανό επίπεδο λαμβάνουμε τέσσερα τεταρτημόρια. Αυτά τα τεταρτημόρια αντιστοιχούν σε

τέσσερις διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Κάθε ένας τύπος έχει διαφορετικό συνδυασμό παραδοχών, αξιών και πρακτικών.

Ο συνδυασμός των δύο διαστάσεων οδηγεί στο σχηματισμό τεσσάρων (τεταρτημορίων) και των αντίστοιχων τύπων επιχειρησιακής κουλτούρας:

- ✓ Adhocracy culture (Ανοιχτού Συστήματος)
- ✓ Market culture (Αποδοτικότητα)
- ✓ Hierarchy culture (Ιεραρχική κουλτούρα)
- ✓ Clan culture (Ανθρωπίνων Σχέσεων).



Εικόνα 2 Το ανταγωνιστικό πλαίσιο αξιών: ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών στην οργανωτική κουλτούρα Cameron και Freeman, 1991.

Οι τύποι Clan (Ανθρωπίνων Σχέσεων) και Adhocracy (Ανοιχτού Συστήματος) εστιάζουν στην αλλαγή. Οι τύποι Adhocracy και Market (Αποδοτικότητα-Αγοράς) εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ενώ οι Clan και Hierarchy (Ιεραρχική) στο εσωτερικό του. Τέλος, οι τύποι Market και Hierarchy αποδίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σταθερότητα και τον έλεγχο. Αναλυτικότερα:

**Adhocracy culture.** Ο τύπος κουλτούρας του ανοιχτού συστήματος εντοπίζεται στο άνω δεξιά τεταρτημόριο. Σε αυτόν τον τύπο αποδίδεται σημασία στην ευελιξία και στις

αλλαγές, με παράλληλη εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Αποτελεί το πιο πρωτοποριακό μοντέλο. Ο οργανισμός, χαρακτηρίζεται από μια development culture αποτελώντας ένα δημιουργικό αλλά και δυναμικό εργασιακό χώρο. Επίσης ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων. Κύριος στόχος του οργανισμού είναι η άμεση ανταπόκριση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον με έμφαση στην καινοτομία.

Οι ηγέτες σε έναν τέτοιο οργανισμό είναι καινοτόμοι και πρόθυμοι να λάβουν ριψοκίνδυνες αποφάσεις. Εστιάζουν στην απόκτηση νέων πόρων, στη διαφάνεια και στην νομιμότητα. Η παρακίνηση και κινητοποίηση των εργαζομένων προκύπτουν από την διάθεση για ανάπτυξη και δημιουργικότητα. Τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας είναι η ανάπτυξη νέων αγορών, η παροχή νέων υπηρεσιών και η απόκτηση πόρων.

**Market culture.** Στον τύπο της αποδοτικότητας οι εργαζόμενοι οφείλουν να πετυχαίνουν στόχους, ενώ οι προϊστάμενοι τους καθοδηγούν και σχεδιάζουν τους στόχους και τις μεθόδους για την επίτευξή τους. Οι εργαζόμενοι είναι συχνά ανταγωνιστικοί και ενδιαφέρονται για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων, που τους έχουν τεθεί. Η επιτυχία είναι η βασικότερη επιδίωξη του οργανισμού. Οι ηγέτες-προϊστάμενοι είναι απαιτητικοί και προσανατολισμένοι στην επίτευξη των στόχων, ενώ παράλληλα ενθαρρύνουν την παραγωγικότητα. Ως παράγοντες υποκίνησης θεωρούνται, η επίτευξη των τιθέμενων και μετρήσιμων στόχων και η ανταγωνιστικότητα.

**Hierarchy culture.** Ο ιεραρχικός τύπος εστιάζει στον έλεγχο και στη σταθερότητα και βρίσκεται στο κάτω αριστερά τεταρτημόριο. Αφορά οργανισμούς με αυστηρά τυποποιημένες και δομημένες λειτουργίες. Προσidiάζει στον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου γραφειοκρατικού συστήματος. Η εκτέλεση των διαδικασιών αποτελεί το σκοπό λειτουργίας και μέσω αυτής της εκτέλεσης ορίζονται οι αρμοδιότητες των εργαζομένων. Η διοίκηση έχει συντονιστικό χαρακτήρα. Οι ηγέτες – προϊστάμενοι είναι συντηρητικοί και ασχολούνται με τεχνικά ζητήματα και με προσοχή στις διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται σε συγκεκριμένους ρόλους και κανόνες. Είναι οι ίδιοι οι κανόνες και οι πολιτικές δημιουργούν τον οργανισμό. Προφανώς, δίνεται βαρύτητα στη σταθερότητα, στον έλεγχο, στο συντονισμό και λιγότερο στην αποτελεσματικότητα. Η επιτυχία καθορίζεται σε όρους αξιοπιστίας.

**Clan culture:** Ο τύπος κουλτούρας των ανθρωπίνων σχέσεων εστιάζει στον έλεγχο, ενώ παράλληλα παρέχει στους εργαζόμενους ευελιξία καθώς και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών. Υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, εντός όμως ενός πλαισίου. Οργανισμοί που υιοθετούν αυτόν τον τύπο κουλτούρας αποτελούν άκρως φιλικά περιβάλλοντα εργασίας, και χαρακτηρίζονται από έναν οικογενειακό χαρακτήρα. Ο σκοπός συχνά αναφέρεται στη διατήρηση των καλών σχέσεων στο εσωτερικό και δίνεται βάση στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Βασικοί παράγοντες παρακίνησης είναι η εμπιστοσύνη και η συμμετοχή, ενώ η δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό είναι υψηλή. Οι ηγέτες παίζουν το ρόλο του μέντορα και ενθαρρύνουν, ενώ διευκολύνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων. Αποδίδεται βαρύτητα στην ανάπτυξη υψηλού ηθικού και στα οφέλη από την ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων.

### 3.2 Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της κουλτούρας

Συμφώνα με τους Cameron & Quin,(2011) κάθε τύπος κουλτούρας από τους παραπάνω έχει κάποιες χαρακτηριστικές διαστάσεις, που μπορούν να εντοπιστούν. Αυτές είναι:

- Τα dominant characteristics είναι χαρακτηριστικά της κουλτούρας του οργανισμού που τον προσδιορίζουν και διαμορφώνουν την εικόνα του.
- Το leadership style του οργανισμού αναφέρεται στους τρόπους και στις πρακτικές των ηγετών του. Κάθε στυλ ηγεσίας εναρμονίζεται, εκφράζει και ενισχύει τις αξίες του οργανισμού. Όταν εφαρμόζεται το ορθό στυλ ηγεσίας, συμβάλλει στη μείωση των συγκρούσεων και σε υψηλότερη παραγωγικότητα.
- Η διάσταση των bonding mechanisms έχει να κάνει με τις αξίες και τις πεποιθήσεις που αποτελούν συνδετική ουσία (organizational glue) του οργανισμού. Αποτελούν τη βάση που χαρακτηρίζει τον οργανισμό.
- Η διάστασή strategic emphases αναφέρεται σε γενικούς προσανατολισμούς ενός οργανισμού στους οποίους δίνει έμφαση και είναι αυτοί που καθοδηγούν τη στρατηγική του.

Με τις παραπάνω διαστάσεις ομαδοποιούνται οι τρόποι συμπεριφοράς και οι στοχεύσεις σε κάθε τύπο κουλτούρας. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τις χαρακτηριστικές διαστάσεις και τις αντίστοιχες κουλτούρες. Από τον συνδυασμό τους, προκύπτουν

συγκεκριμένες συμπεριφορές και εργασιακά περιβάλλοντα.

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

Πίνακας 3 Κουλτούρες, Διαστάσεις και Χαρακτηριστικά τους

### 3.3 Η μέτρηση της κουλτούρας στον οργανισμό.

Οι Cameron και Quinn (2006) πρότειναν ένα εργαλείο για τον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που καταγράφονται οι απόψεις των συμμετεχόντων ως προς έξι διαστάσεις. Η διαδικασία γίνεται σε δύο στάδια, αρχικά υπάρχουν ερωτήσεις για την αναγνώριση της υφιστάμενης κουλτούρας, σε σχέση με τις έξι διαστάσεις και στη συνέχεια απαντώνται οι ίδιες ερωτήσεις σε σχέση με την επιθυμητή κουλτούρα. Ως επιθυμητή κουλτούρα θεωρείται αυτή που οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι πρέπει ν' αναπτυχθεί στα επόμενα χρόνια, προκειμένου ο οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι **διαστάσεις** αυτές είναι:

- 1) Τα συνολικά κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού.
- 2) Το στυλ ηγεσίας του οργανισμού.
- 3) Το εργασιακό περιβάλλον και η αντιμετώπιση των εργαζομένων.
- 4) Η συνοχή της υπηρεσίας, οι μηχανισμοί που διατηρούν τον οργανισμό ενωμένο.
- 5) Οι στρατηγικές προτεραιότητες, που είναι οι περιοχές στις οποίες εστιάζει η στρατηγική.
- 6) Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή ότι χαρακτηρίζεται ως επιτυχία από τον οργανισμό και ο τρόπος που ανταμείβεται.

Μέσω των συγκεκριμένων διαστάσεων εντοπίζονται οι βασικές αξίες και διαμορφώνεται μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας του οργανισμού. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων, σύμφωνα με τους Camenon & Quin, γίνεται με βάση:

- i. Τον κυρίαρχο τύπο κουλτούρας που υπάρχει στο οργανισμό.
- ii. Την ισχύ του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας.
- iii. Τις διαφορές που εμφανίζονται μεταξύ της υπάρχουσας κουλτούρας και της επιθυμητής.
- iv. Των διαφορετικών «προφίλ» κουλτούρας που δημιουργούνται.
- v. Τη σύγκριση ανάμεσα στο «προφίλ» της κουλτούρας του οργανισμού, με τα «προφίλ» αντίστοιχων οργανισμών.
- vi. Τη σύγκριση της σχηματισμένης κουλτούρας του οργανισμού με τάσεις, που έχουν παρατηρηθεί στο πέρασμα των ετών, από τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου.

### **3.4 Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας**

Αναλυτικότερα το “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) είναι ένα ερωτηματολόγιο με κλίμακα σταθερού αθροίσματος, που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999. Χρησιμοποιείται για να εντοπίσει τις αποκλίσεις της υφιστάμενης από την επιθυμητή κουλτούρα σε έναν οργανισμό. Βασίζεται δε στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών, που ανέπτυξαν οι Cameron & Quin,(2011).

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από δύο μέρη.

Στο πρώτο, οι συμμετέχοντες απαντούν σε έξι ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η υπάρχουσα κουλτούρα. Αντίστοιχα στο δεύτερο μέρος, απαντώνται οι ίδιες ερωτήσεις, με βάση την κουλτούρα που οι συμμετέχοντες επιθυμούν να έχει ο οργανισμός στα επόμενα πέντε χρόνια. Έτσι υπολογίζεται η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαντώνται οι παρακάτω ερωτήσεις, οι οποίες αποτελούν μετάφραση του ερωτηματολογίου από την αγγλική έκδοση. Έτσι προσεγγίζονται αναλυτικά οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας.

#### **«Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά**

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

#### **Ηγεσία του οργανισμού**

- I. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.
- II. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.
- III. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.
- IV. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.

#### **Διοίκηση των εργαζόμενων**

- I. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
- II. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη

κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.

- III. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
- IV. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

### **Οργανωσιακή ενότητα**

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

### **Στρατηγική Εστίαση**

- I. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.
- II. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.
- III. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.
- IV. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.



### Κριτήρια Επιτυχίας

- I. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζόμενων και την κοινωνική φροντίδα.
- II. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.
- III. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα – κλειδί.
- IV. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για οργανισμό.» Cameron & Quin,(2011), μετάφραση (Κελαϊδίτου, 2012).

Στην τελική του διαμόρφωση το OCAI αποτελείται από έξι ερωτήσεις με τέσσερις πιθανές απαντήσεις. Σε κάθε ερώτηση οι συμμετέχοντες πρέπει να κατανεύουν 100 μονάδες μεταξύ των απαντήσεων, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο κάθε απάντηση περιγράφει τον οργανισμό τους. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν τόσο για την τρέχουσα κατάσταση όσο και για την επιθυμητή.

Οι απαντήσεις προστίθενται και διαιρούνται με τον αριθμό έξι (που είναι το σύνολο των μετρούμενων διαστάσεων) για τον υπολογισμό της αριθμητικής μέσης τιμής. Αντίστοιχα υπολογίζονται οι μέσες βαθμολογίες για κάθε μία από τις τέσσερις απαντήσεις (Α, Β, Γ, και Δ) κάθε μέρους. Αυτοί οι μέσοι όροι αντιστοιχούν στους τέσσερις τύπους κουλτούρας (Α = Clan, Β = Adhocracy, Γ = Market, Δ = Hierarchy). Εκτός της σύγκρισης μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας υπάρχει μεγάλο περιθώριο έρευνας σε σχέση με τις απόψεις εργαζομένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Τέτοια αποτελούν τα τμήματα που υπηρετούν, το είδος της εργασίας που εκτελούν, το επίπεδο εκπαίδευσης και όλα τα δημογραφικά τους στοιχεία. Σημαντική επίσης είναι η σύγκριση των τύπων που προκύπτουν, με το βαθμό ικανοποίησης ή παρακίνησης των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η παροχή δημόσιων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπινους πόρους. Πρωτίστως, εξαρτάται από τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις στάσεις και τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι κάτι περισσότερο από απλές μονάδες παραγωγής, είναι πολύ εξειδικευμένοι εμπειρογνώμονες. Έτσι, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι άνθρωποι αποτελούν το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των περισσότερων δημόσιων οργανισμών και ότι οι ενέργειες αυτών των εργαζομένων επηρεάζουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Στο πλαίσιο αυτό, τα κίνητρα αποτελούν αποφασιστικό παράγοντα τόσο για την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών όσο και για την ποιότητα του δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου, οι δημόσιες πολιτικές οφείλουν να ενισχύσουν τα κίνητρα ως αποφασιστικό μέσο προσέλκυσης, διατήρησης και επιβράβευσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί βρίσκονται υπό πίεση για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Έτσι η κινητοποίηση των εργαζομένων αποτελεί μία από τις βασικές μεταβλητές για την προώθηση τόσο της απόδοσης των εργαζομένων όσο και των επιδόσεων του οργανισμού στο σύνολό του. Ακόμα, η κοινωνία απαιτεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα, σε αντίθεση με το διεκπεραιωτικό πρότυπο του δημοσίου. Έτσι οι στόχοι της δημόσιας διοίκησης γίνονται πολλαπλοί. Η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών αποτελεσμάτων, η διαμόρφωση δημοσίων πολιτικών, η διασφάλιση της λειτουργίας των πολιτικών μηχανισμών και η τήρηση του κράτους δικαίου, αποτελούν μερικά παραδείγματα της πολυπλοκότητας των στόχων της δημόσιας διοίκησης. Τέλος, η υποχρέωση λογοδοσίας στο δημόσιο τομέα επεκτάθηκε με την είσοδο του New Public Management, που το δημόσιο πρέπει να ενεργήσει κατάλληλα προς όφελος της κοινωνίας και των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, με κανόνες και εργαλεία του ιδιωτικού τομέα. Οι παραπάνω παράγοντες καθιστούν τα κίνητρα των ατόμων απαραίτητα για να διατηρηθεί μια ισορροπία μεταξύ των αποτελεσμάτων και της διαδικασίας- νομιμότητας.

### 4.1 Κλασσικά θεμέλια των κινήτρων των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα

Τα κίνητρα είναι αυτά που καθορίζουν την κατεύθυνση, την ένταση και την αντοχή των συμπεριφορών (Heckhausen 1989). Ωστόσο, μόνο τα κίνητρα δεν επαρκούν για να

οδηγήσουν σε επιδόσεις. Με άλλα λόγια, τα κίνητρα πρέπει να συνοδεύονται από τη θέληση, προκειμένου να προκύψουν οι επιθυμητές συμπεριφορές. Αυτή η βούληση των εργαζομένων επικεντρώνεται, στη διαχείριση των συναισθημάτων, στην αυτο-αποτελεσματικότητα, στην αυτοπειθαρχία και την κατανόηση της σημασίας ενός έργου. Το τελευταίο έχει κρίσιμη σημασία στο δημόσιο τομέα. Η βούληση να ενεργήσουμε για την επίτευξη ενός αποτελέσματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από μία βαθύτερη κατανόησή του και την αναγνώριση της σημασίας του.

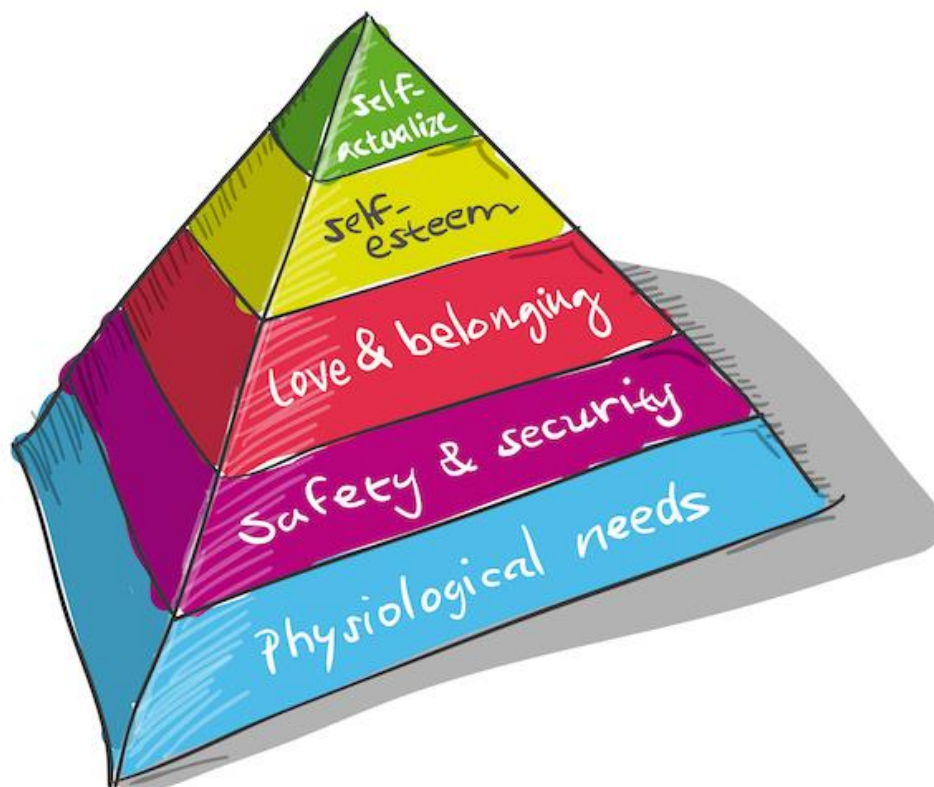
Υποστηρίζοντας μια κάπως διαφορετική αντίληψη της αλληλεπίδρασης μεταξύ κινήτρων και συμπεριφοράς, ο McClelland (1985) επεσήμανε ότι η συμπεριφορά ενδέχεται να γίνεται ευκολότερα κατανοητή μέσω των κινήτρων, της ικανότητας και κάποιων εξωτερικών παραγόντων, όπως οι πόροι και η αλληλοϋποστήριξη. Σε κάθε όμως περίπτωση, οι συμπεριφορές και οι επιδόσεις των ατόμων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη κάποιας μορφής κινήτρου. Για τον λόγο αυτό θα προχωρήσουμε σε μια σύντομη ανασκόπηση μερικών βασικών θεωριών της κινητοποίησης των εργαζομένων και στην συνέχεια θα αναφερθούμε στις ιδιαιτερότητες των κινήτρων στο δημόσιο τομέα.

## **4.2 Βασικές θεωρίες**

### **4.2.1 Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow**

Μεταξύ των θεωριών των κινήτρων, κύρια θέση κατέχει η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943), η οποία διακρίνει τις ανάγκες σε πέντε βασικές κατηγορίες, με βάση τη σημασία τους για την επιβίωση των ανθρώπων.

Σε αυτή τη θεωρία, η ύπαρξη των κινήτρων συνδέεται με την κάλυψη μιας ανικανοποίητης ανάγκης. Οι ανάγκες που σχετίζονται με την επιβίωση βρίσκονται χαμηλά σε μια πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών. Αντίθετα, οι ανάγκες που σχετίζονται λιγότερο με την επιβίωση, τοποθετούνται στην κορυφή της πυραμίδας. Τα κίνητρα εμφανίζονται για την κάλυψη των ανικανοποίητων αναγκών. Η κύρια συμβολή της θεωρίας του Maslow ήταν το συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψη των ανικανοποίητων αναγκών των ανθρώπων, κατά σειρά προτεραιότητας. Σύμφωνα με την θεωρία, τα άτομα πρέπει να έχουν εκπληρώσει σε έναν σημαντικό βαθμό τις ανάγκες του χαμηλότερου επιπέδου για να προσπαθήσουν να πετύχουν ανάγκες υψηλότερου επιπέδου και την προσωπική τους ανάπτυξη.



Εικόνα 3 Πυραμίδα αναγκών του Maslow

Οι πέντε κατηγορίες αναγκών σύμφωνα με την θεωρία του Maslow είναι οι παρακάτω:

- Φυσιολογικές ανάγκες: Αφορούν στις βασικές ανάγκες των ανθρώπων οι οποίες αν δεν καλύπτονται τίθεται σε κίνδυνο η ανθρώπινη ζωή. Τέτοιες είναι η τροφή, η θέρμανση και η ερωτική επαφή.
- Ανάγκες ασφάλειας από εξωτερικούς παράγοντες, αφορά την ανάγκη των ανθρώπων να νιώθουν ασφαλείς και να αποφεύγουν τους κινδύνους.
- Αγάπη και αίσθηση του «ανήκειν»: Αναφέρεται στην ανάγκη των ανθρώπων για φιλία και αγάπη και της αίσθησης ότι ανήκουν σε μία ομάδα.
- Ανάγκες Αυτοεκτίμησης: Αναφέρεται στο αίσθημα της αναγνώρισης από τους άλλους. Της απόκτησης κύρους και εκτίμησης από τον περίγυρο.
- Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης: Πρόκειται για τις ανάγκες του υψηλότερου επιπέδου. Η αυτοπραγμάτωση είναι η ανάγκη να επιτύχουμε να φτάσουμε στα όρια των ατομικών μας δυνατοτήτων και να αισθανόμαστε ικανοποιημένοι μέσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή μας.

Το μοντέλο του Maslow, αν και αναφέρεται στην ανθρώπινη επιβίωση και ανάπτυξη,

μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ερμηνεία των κινήτρων και της δέσμευσης των εργαζομένων σε επίπεδο οργανισμών. Στις σύγχρονες δυτικές κοινωνίες οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα έχουν εξασφαλίσει ένα βασικό επίπεδο εισοδήματος, το οποίο συνήθως καλύπτει τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας. Αν και υπάρχει μια “διασπορά” ως προς το είδος των αναγκών που έχουν καλυφθεί, μπορούμε εύλογα να θεωρήσουμε ότι πλέον οι δημόσιες υπηρεσίες, προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, οφείλουν να βρουν τρόπους ικανοποίησης των αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

#### **4.2.2 Η θεωρία της ERG του Alderfer**

Η θεωρία της ERG (Alderfer, 1969) χρησιμοποιεί μια κατηγοριοποίηση αναγκών παρόμοια με την προσέγγιση του Maslow. Χωρίζει τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες. Η βασική κατηγορία είναι οι «ανάγκες ύπαρξης», τέτοιες είναι η πείνα, η δίψα και η ασφάλεια. Η δεύτερη κατηγορία αναγκών σχετίζεται με τις «κοινωνικές ανάγκες». Τέτοιες είναι η κοινωνική συναναστροφή, η δημιουργία οικογένειας και η κοινωνική αναγνώριση. Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στις ανάγκες για ανάπτυξη. Αναφέρεται δηλαδή στην «επιθυμία για αυτοπραγμάτωση», για δημιουργικότητα και για ενασχόληση με σημαντικά, κατά το κάθε άτομο, καθήκοντα.

#### **4.2.3 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg**

Ο Herzberg (1968) υποστήριξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ή η έλλειψή της μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσω δύο «παραγόντων». Ειδικότερα, η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από τους «παράγοντες υγιεινής» και «παράγοντες κίνητρα». Αυτοί αναφέρονται στις συνθήκες εργασίας, στο αίσθημα ασφάλειας από την εργασία, στις σχέσεις των εργαζομένων - προϊσταμένων, στις αποδοχές, στις πολιτικές του οργανισμού, στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και τα οφέλη από αυτές. Επιπλέον, η ικανοποίηση επηρεάζεται από τους «παράγοντες – κίνητρα». Αυτοί αναφέρονται στο status του επαγγέλματος, στα προσωπικά επιτεύγματα των εργαζομένων, στην ανάληψη ευθυνών στην εργασία, στην αναγνώριση των προσπαθειών πχ. μέσω προαγωγών. Οι παραπάνω παράγοντες αντιστοιχούν στις ανάγκες των εργαζομένων για αυτοπραγμάτωση, κατά Maslow, και είναι αυτοί μόνο που κινητοποιούν, αναπτύσσοντας μια

θετική στάση απέναντι στην εργασία. Επιπλέον, οι Herzberg, Maunser & Snyderman (1959) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, αν οι παράγοντες υγιεινής δεν ικανοποιούνται, τότε μπορεί αν εμφανιστεί χαμηλή επίδοση και επαγγελματική δυσαρέσκεια (job dissatisfaction). Από την άλλη, η ικανοποίηση των αναγκών που σχετίζονται με τους παράγοντες - κίνητρα, οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού, αλλά και σε μεγαλύτερη προσπάθεια μέρους των εργαζομένων, που αναμένουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, μέσω υλικών ή άυλων ανταμοιβών.

Στις θεωρίες που βασίζονται στην ιεράρχηση, τα κίνητρα των ατόμων κατευθύνονται από κάτω προς τα πάνω στην πυραμίδα και γίνονται ισχυρότερα όσο περνάει ο καιρός (πχ η πείνα αυξάνεται σταδιακά). Οι δημόσιοι οργανισμοί σε ανεπτυγμένες κοινωνίες βρίσκονται ολόένα και περισσότερο αντιμέτωποι με προσωπικό που επιδιώκει να καλύψει υψηλότερες ανάγκες. Έτσι οι διοικήσεις οφείλουν να εστιάσουν στην κοινωνική συμμετοχή, την κοινωνική άνοδο, την αυτονομία και την ενασχόληση με σημαντικά καθήκοντα, προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Οι μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης ενδέχεται να δημιουργούν τέτοιες ευκαιρίες. Αποτέλεσμα αυτών των μεταρρυθμίσεων είναι η αυξημένη αυτονομία στο χώρο εργασίας, υπό την προϋπόθεση ότι οι αλλαγές έχουν σχεδιαστεί για να αυξήσουν πραγματικά την ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις δημόσιες υπηρεσίες.

### **4.3 Άλλες Θεωρίες παρακίνησης**

#### **4.3.1 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom**

Η θεωρία της προσδοκίας όπως αναπτύχθηκε από τον Vroom (1964) επιχειρεί να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους τα άτομα επιλέγουν ορθολογικά να έχουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η θεωρία στηρίζεται στις προσδοκίες σχετικά με την ικανοποίηση ή τον πόνο που έχει ως συνέπεια η συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Αυτή η θεωρία βασίζεται σε τρεις έννοιες: α) την επιθυμία ανταμοιβών, β) την προσδοκία ανταμοιβών και γ) την προσδοκία απόδοσης, ενώ αναφέρεται ως μοντέλο VIE. Η επιθυμία ανταμοιβών (Valence) περιγράφει τα προσωπικά συναισθήματα και τις αξίες σε σχέση με τις εξωτερικές (αμοιβές, παροχές, προαγωγές κ.λπ.) και εσωτερικές (απόλαυση, ικανοποίηση) ανταμοιβές. Η προσδοκία ανταμοιβών (Instrumentality) αφορά τις προοπτικές του ατόμου να λαμβάνει την ανταμοιβή που επιθυμεί μετά την εκτέλεση μιας εργασίας. Η

προσδοκία απόδοσης (Expectancy) αναφέρεται στις πεποιθήσεις του ατόμου-εργαζομένου ως προς το τι μπορεί να κάνει και αντιστοιχεί στην αυτοπεποίθησή του.

Από τη σκοπιά του δημόσιου τομέα, το μοντέλο VIE μας οδηγεί στο ζήτημα της σύνδεσης της προσπάθειας των ατόμων με την ικανοποίηση των αναγκών τους. Σήμερα, οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση και οι προαγωγές, αποτελούν αντικείμενο συχνών διαφωνιών στους δημόσιους οργανισμούς (Perry et al.2009). Έτσι, η παροχή κινήτρων και ο ρόλος τους στη διαδικασία VIE καθίσταται ολοένα και πιο σημαντική για το δημόσιο.

#### **4.3.2 Η θεωρία του καθορισμού στόχων**

Μια άλλη προσέγγιση υιοθετείται από τη θεωρία καθορισμού στόχων (Latham & Locke, 1991). Η θεωρία του καθορισμού στόχων, ως θεωρία κινήτρων, αναφέρει ότι οι στόχοι ρυθμίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Latham & Locke, 2007). Ο κύριος ισχυρισμός της θεωρίας αυτής συνδέει τις διαφορές των κινήτρων των εργαζομένων, με τις διαφορές των στόχων που επιδιώκουν. Προκύπτει λοιπόν σαφώς η ανάγκη, οι στόχοι να καθορίζονται πολύ προσεκτικά από τη διοίκηση και να έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά. Πρέπει να είναι ακριβείς και να αποφεύγεται η ασάφεια, ώστε οι εργαζόμενοι να ξέρουν ακριβώς τι πρέπει να επιτύχουν. Δεύτερον, οι στόχοι πρέπει να αναγνωρίζονται ως προκλητικοί και να διεγείρουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων. Τρίτον, χρειάζεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία διαμόρφωσης των στόχων, που οδηγεί στη δέσμευση των εργαζομένων και είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξή τους. Τέταρτον, η ανατροφοδότηση είναι επίσης ζωτικής σημασίας. Τέλος οι στόχοι δεν πρέπει να είναι υπερβολικά φιλόδοξοι, δηλαδή πρέπει να μπορούν επιτευχθούν σε δεδομένο χρόνο.

Οι Jung και Ritz (2014) σημειώνουν ότι στο δημόσιο υπάρχει μια ποικιλία διαφορετικών ρυθμίσεων, που υποδηλώνουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί τείνουν να έχουν πολλαπλούς, συχνά ανταγωνιστικούς, αντιφατικούς και διαφορούμενους στόχους (Allison, 1983), (Moynihan, 2008). Πολύ συχνά, αυτό οφείλεται στην έλλειψη δεικτών απόδοσης, στην πολιτική παρέμβαση ή σε ανταγωνιστικές απαιτήσεις από ομάδες συμφερόντων (Rainey 2014).

#### **4.3.3 Equity theory**

Η Equity theory του Adam (1965) εστιάζει στη διαπροσωπική διάσταση της κατανομής των αμοιβών μεταξύ των εργαζομένων. Υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν

αντίστοιχες ανταμοιβές με τις προσπάθειες που καταβάλλουν. Η εκτίμηση των ανταμοιβών γίνεται η βάση για συγκρίσεις με αμοιβές άλλων ατόμων εντός ή εκτός του οργανισμού. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι εκτιμούν την ισότητα ως ένα σημαντικό παράγοντα, ο οποίος συμβάλλει στα κίνητρα για εργασία. Αν υπάρχει από τους εργαζόμενους αντιληπτή ανισορροπία σε σχέση με την «αντιλαμβανόμενη ισότητα», εφαρμόζονται τέσσερις στρατηγικές για την επανεγκατάσταση της ισότητας. Πρώτον, οι εισροές (οι σχετικές πληροφορίες) μπορεί να μειωθούν. Δεύτερον, τα άτομα ενδέχεται να προσπαθήσουν για βελτίωση των αποτελεσμάτων ή να πιέσουν για αύξηση των αμοιβών. Τρίτον, ενδέχεται να υπάρξει υπερεκτίμηση ή υποτίμηση των προσπαθειών των άλλων. Τέταρτον, τα άτομα μπορούν να επιλέξουν να εγκαταλείψουν την προσπάθεια.

Οι θεμελιώδεις αρχές του δημόσιου τομέα, όπως η ίση μεταχείριση, η ισότητα στην εφαρμογή των νόμων, καθώς και η απαίτηση αιτιολόγησης των αποφάσεων, αποτελούν αξίες, οι οποίες είναι εξαιρετικά σχετικές με την απόδοση των εργαζομένων, σύμφωνα με αυτή την θεωρία. Η Equity theory έχει και σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα το άκαμπτο σύστημα δημοσίων αμοιβών πρέπει να απορριφθεί, βάσει αυτών των επιχειρημάτων, αλλά επίσης πρέπει να υποβληθεί σε εμπειρικές συγκρίσεις με άλλα συστήματα αμοιβών.

#### **4.3.4 Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού**

Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού (Deci & Ryan, 1985) αναφέρει ότι υπάρχουν διαφορετικοί τύποι κινήτρων και παρακίνησης. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή υπάρχουν τρεις τύποι παρακίνησης, α) η αποθάρρυνση, β) η εξωτερική παρακίνηση και γ) η εσωτερική παρακίνηση.

Η αποθάρρυνση αντιπροσωπεύει την απουσία παρακίνησης για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία δεν εκτελούν τα καθήκοντά τους ή τα εκτελούν χωρίς πρόθεση. Η αποθάρρυνση αναφέρεται ως μη αιτιολογημένο είδος κινήτρων. Η έννοια της εξωγενούς παρακίνησης αντιπροσωπεύει την εξωτερική επίδραση για να επιτευχθεί κάποιο αποτέλεσμα (Ryan & Deci, 2000). Η εξωγενής παρακίνηση έχει τέσσερις διαφορετικούς υπο-τύπους. Οι τέσσερις διαφορετικοί τύποι εξωτερικής παρακίνησης είναι: α) η εξωτερική ρύθμιση (external regulation), β) η ενδοσκοπική ρύθμιση (introjected regulation), γ) η ρύθμιση ταύτισης (identified regulation) και δ) η ολοκληρωμένη ρύθμιση (integrated regulation). Η εξωτερική ρύθμιση αναφέρεται σε συμπεριφορές που



εκτελούνται για "να ικανοποιήσουν μια εξωτερική ζήτηση ή ανταμοιβή" (Ryan & Deci, 2000)

#### **4.4 Ειδικοί τύποι κινήτρων στο δημόσιο τομέα**

Τα κίνητρα στον δημόσιο τομέα συνδέονται στενά με το θεσμικό πλαίσιο. Οι αξίες, και οι κανόνες, ως καθοριστικοί παράγοντες των δημοσίων θεσμών, δημιουργούν κοινωνικές δομές με αξίες και προάγουν τη σταθερότητα στον χρόνο (Peters 1999). Οι οργανισμοί ξεπερνούν το ατομικό επίπεδο του εργαζομένου, επηρεάζουν τις αξίες του, τα κίνητρα και προφανώς την συμπεριφορά του (Ritz & Brewer, 2013). Έτσι, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα επηρεάζονται από το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός δημιουργεί αξίες ή παρέχει ευκαιρίες. Παρατηρούνται δύο τύποι κινήτρων στο δημόσιο τομέα: η κινητοποίηση του δημόσιου τομέα και η κινητοποίηση για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας (Christensen and Wright, 2011).

##### **4.4.1 Κινητοποίηση του δημόσιου τομέα**

Η πρώτη έννοια της κινητοποίησης, με κεντρική εστίαση στους δημόσιους οργανισμούς, είναι η κινητοποίηση του δημόσιου τομέα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ως ορθολογικά άτομα έχουν σταθερό σύνολο προτιμήσεων και επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τη χρησιμότητά τους (Brennan & Buchanan, 1985). Έτσι, ορίζουμε το κίνητρο του δημόσιου τομέα την επιθυμία των δημοσίων υπαλλήλων να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο αυτό βασίζεται στο συμφέρον τους και κατευθύνεται από εξωτερικά κίνητρα. Η σχέση μεταξύ υπαλλήλου και δημοσίου- εργοδότη αντικατοπτρίζει μια μορφή ψυχολογικής σύμβασης που βασίζεται στην ανταλλαγή πίστης και άσκησης καθηκόντων με αντάλλαγμα μισθούς και προνόμια. Τα κίνητρα στο δημόσιο τομέα συνδέονται στενά με το συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και τις συνθήκες εργασίας εντός των κυβερνητικών οργανισμών (Wright 2001).

Υπάρχουν πολλά εξωτερικά κίνητρα που επιτρέπουν τη μεγιστοποίηση της ατομικής χρησιμότητας. Οι δημόσιοι οργανισμοί, για παράδειγμα, προσφέρουν σχετικά υψηλό επίπεδο ασφάλειας εργασίας και προστασίας από την απόλυση, καλές προοπτικές σταδιοδρομίας, σχετικά υψηλούς μισθούς σε θέσεις χαμηλού και μεσαίου επιπέδου, σταθερούς μισθούς συνολικά. Επίσης οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν εγγυήσεις ασφάλειας και ανεξαρτησίας καθώς και ένα καλό επίπεδο διαβίωσης κατά την συνταξιοδότηση. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά προσφέρουν πιο ευνοϊκά ωράρια εργασίας και

προγράμματα διακοπών. Για ορισμένους εργαζόμενους οι παραπάνω παροχές μπορεί να είναι ελκυστικές και έτσι να υποκινούνται.

#### **4.4.2 Κινητοποίηση για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας**

Ο δεύτερος τύπος κινήτρων, η κινητοποίηση για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας, προσομοιάζει στην «αρχή της ετερότητας της εφαρμογής», όπως διακρίνεται από τη θεσμική θεωρία (March & Olsen, 1989). Οι εργαζόμενοι ενεργούν όχι μόνο για το ατομικό τους συμφέρον, αλλά οι ενέργειές τους οδηγούνται από κανόνες και συμπεριφορές συμφυείς με τον οργανισμό στο οποίο ανήκουν. Τέτοιοι κανόνες, θεωρούνται φυσικοί, δικαιολογημένοι, αναμενόμενοι, και νόμιμοι για τον οργανισμό. Οι υπάλληλοι επιδιώκουν να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις καθώς είναι ενταγμένοι σε μια συλλογική ταυτότητα, έχοντας την ιδιότητα του μέλους μιας κοινότητας. Ενταγμένοι σ' αυτή τη συλλογικότητα, κάνουν αυτό που θεωρούν κατάλληλο σε μια συγκεκριμένη κατάσταση.

Έτσι, η έννοια του κινήτρου για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να θεωρηθεί ως "προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί σε συμπεριφορές, που βασίζονται πρωτίστως ή αποκλειστικά σε δημόσιους θεσμούς και οργανισμούς" (Perry & Wise, 1990). Η συγκεκριμένη προσέγγιση ταιριάζει με την έννοια της κουλτούρας που έχει ήδη καλλιεργηθεί στους δημόσιους οργανισμούς και σε αυτό που πρεσβεύει η έννοια του δημοσίου λειτουργού.

Η ιδέα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ενδιαφέρονται για το δημόσιο συμφέρον, αφήνοντας κατά μέρος τα προσωπικά τους συμφέροντα, μπορεί να ανιχνευθεί στον Αριστοτέλη και τον Πλάτωνα καθώς και στα έργα του Ρουσσώ. Έννοιες που σχετίζονται με τα κίνητρα για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας είναι, ο αλτρουισμός, τα κοινωνικά κίνητρα και το ήθος της δημόσιας υπηρεσίας και οφείλουν να αποτελούν μέρος της δημόσιας διοίκησης.

#### 4.5 Παρουσίαση σχετικών ερευνών

Η παρακίνηση και η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρούν στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον και τον τρόπο που συμπεριφέρονται. Σύμφωνα με τους Roodt, et al., (2002) η κουλτούρα μπορεί να συμβάλλει στην ικανοποίηση εργαζομένων και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Βρέθηκε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων, μπορεί να προωθήσει την επίτευξη των στόχων. Υπό αυτή την προσέγγιση η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν ξεχωριστά από την οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να προωθεί την παρακίνηση των εργαζομένων, για να επιτευχθούν οι στόχοι. Η ηθική δέσμευση των εργαζομένων με τις αξίες του οργανισμού βοηθά στην επιτυχία. Η παρακίνηση εργαζομένων επηρεάζεται από διάφορες πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ο Sorenson, (2002) αναφέρει ότι μια ισχυρή κουλτούρα επιδρά δημιουργώντας αυξημένο συντονισμό στον οργανισμό. Ακόμα βελτιώνει τη σχέση οργανισμού και εργαζομένων, αφού αυξάνει τις προσπάθειές τους, μέσω της παρακίνησης. Ο Towers, (2005) δίνει μία πιο σαφή ερμηνεία της σχέσης μεταξύ κουλτούρας και παρακίνησης. Αναφέρει ότι αρχικά οι νέοι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό με ισχυρή κουλτούρα υιοθετούν τις κυρίαρχες αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού και αυτές λειτουργούν ως εξωγενής παρακίνηση. Με την πάροδο του χρόνου αυτές τις αξίες εσωτερικεύονται και η παρακίνηση γίνεται ενδογενής. Επισημαίνει και το αντίθετο ότι σε αδύναμες κουλτούρες η εξωγενής παρακίνηση γίνεται κυρίαρχη, ενώ οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται λιγότερο για τις αξίες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού, παρακινούμενοι μόνο από τις ανταμοιβές.

Η μελέτη των Helou και Vitala (2007) διαπίστωσε την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ κουλτούρας και παρακίνησης. Η έρευνα αφορούσε σε δύο επιχειρήσεις με διαφορετικές κουλτούρες. Η πρώτη επιχείρηση είχε μια κουλτούρα προσανατολισμένη στις εργασίες και έκανε χρήση «παραδοσιακών» μεθόδων παρακίνησης, όπως τα bonus, οι προαγωγές και οι αυξήσεις. Η στόχευσή της ήταν να καλύπτει κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας και αυτοεκτίμησης, κατά Maslow. Η δεύτερη επιχείρηση διέθετε μια κουλτούρα προσανατολισμένη στους εργαζόμενους και χρησιμοποιούσε μεθόδους παρακίνησης όπως οι καλύτερες συνθήκες εργασίας, η μεγαλύτερη ευελιξία στην εργασία και η ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Η στόχευσή της ήταν να καλύπτει τις ανώτερες ανάγκες κατά Maslow,

δηλαδή ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Κατέληξαν έτσι στο συμπέρασμα, ότι ο τύπος της κουλτούρας καθορίζει τον τρόπο παρακίνησης που εφαρμόζεται.

Οι W.Roos και Van Eeeden (2008), θεωρούν ότι η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται από το ενδιαφέρον για την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας αλλά και από την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Εντόπισαν θετική συσχέτιση μεταξύ του ενδιαφέροντος για ποιοτική εργασία, για εργασιακή ασφάλεια, για δημιουργικότητα και καινοτομία και της παρακίνησης των εργαζομένων. Αυτή η σύνδεση οδηγεί στην ανάπτυξη δεσμών μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Η ορθή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βοηθά στην σχέση του οργανισμού με τους εργαζόμενους. Αυτό επιδρά θετικά στην ικανοποίηση από την εργασία και στην παρακίνηση των εργαζομένων. Επίσης μια κουλτούρα δικαιοσύνης και απουσίας διακρίσεων μεταξύ των εργαζομένων είναι πολύ θετική, σύμφωνα με τους ερευνητές.

Επίσης η αυξημένη τυπικότητα εντός ενός οργανισμού και η γραφειοκρατία συσχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίηση και την παρακίνηση σύμφωνα με τους Roos & Van Eeeden (2008). Αποτελούν αιτίες για να νιώθουν καταπιεσμένοι οι εργαζόμενοι και αποξενωμένοι από τον οργανισμό. Αντίθετα, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων έχει θετικά αποτελέσματα καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι επιδρούν στην εργασία τους και συμμετέχουν στην επίλυση προβλημάτων. Τέλος, σε σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις οι Roos & Van Eeeden (2008) αναφέρουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ κουλτούρας και παρακίνησης και ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση όταν οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας βρίσκονται σε αρμονία με το profil παρακίνησής τους. Τότε εδραιώνεται και η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής παρακίνησης. Συμπερασματικά, αναμένεται οι εργαζόμενοι να δεσμεύονται με οργανισμούς των οποίων η κουλτούρα ικανοποιεί τα κίνητρα και τις ανάγκες τους.

Ο Kodjo, (2009) υποστηρίζει ότι μια θετική κουλτούρα που βοηθά στην παρακίνηση πρέπει να ικανοποιεί τριών ειδών ανάγκες: Α) Τις ανάγκες για μάθηση, Β) Τις ανάγκες για φιλία και Γ) Τις ανάγκες των εργαζομένων για επιβεβαίωση. Θεωρούν ότι εφόσον ο οργανισμός έχει δημιουργήσει μια κουλτούρα μάθησης, αυτή θα επιδράσει θετικά στην οργανωσιακή μάθηση και γνώση. Έτσι δημιουργείται και επικαιροποιείται η γνώση και προωθούνται οι καινοτομίες, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι παρακινούνται και

ικανοποιούνται.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων εντός του οργανισμού είναι ένας ισχυρός παράγοντας παρακίνησης, σύμφωνα με τον Denison (1990). Επίσης η συμμετοχή συμβάλλει στην αφοσίωση των στόχων του οργανισμού (Denison, 1990). Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση των εργαζομένων προϋποθέτει την δημιουργία κουλτούρας που βοηθά στην δέσμευση με τον οργανισμό (Nongo-Ikyanyon, 2012). Οι Zain et al (2009) διαπίστωσαν ότι η ομαδική εργασία, η δίκαιη ανταμοιβή, η εκπαίδευση και η αναγνώριση των προσπαθειών, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη της δέσμευσης με τον οργανισμό.

Η Noordhoom (2010) κάνοντας σαφή τη διάκριση μεταξύ ενδογενούς και εξωγενούς παρακίνησης των εργαζομένων, κατάληξε ότι μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα διασφαλίζει την ενδογενή παρακίνηση των εργαζομένων. Αντίθετα, σε οργανισμούς με αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα οι εργαζόμενοι παρακινούνται εξωγενώς. Επίσης, η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και την κουλτούρα, αυξάνει την προθυμία των εργαζομένων να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την αφοσίωση σ' αυτόν. Υποστηρίζει επίσης ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει σημαντική επίδραση στις επιδόσεις του οργανισμού και ότι οργανισμοί με ισχυρές κουλτούρες είναι πιθανότερο να επιτύχουν τους στόχους τους, λόγω της θετικής σχέσης μεταξύ ισχυρής κουλτούρας και παρακίνησης.

Οι Sinha et al (2010) διεξήγαγαν έρευνα με στόχο να συσχετίσουν τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με την εργασιακή παρακίνηση. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε η ύπαρξη αρνητικής συσχέτισης μεταξύ της απολυταρχικής κουλτούρας και της παρακίνησης. Όσο η απολυταρχική κουλτούρα γίνεται εντονότερη, τόσο μειώνεται το επίπεδο ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων. Αντίστοιχα αποτελέσματα διαπιστώθηκαν σε σχέση με την γραφειοκρατική οργανωσιακή κουλτούρα, Αντίθετα, θετική συσχέτιση διαπιστώθηκε μεταξύ της τεχνοκρατικής κουλτούρας και της παρακίνησης αλλά και μεταξύ της επιχειρηματικής κουλτούρας και της παρακίνησης. Η μεγαλύτερη θετική συσχέτιση με την παρακίνηση σημειώθηκε στην τεχνοκρατική κουλτούρα. Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας τονίζει την σημασία της κουλτούρας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Αντίστοιχη έρευνα πραγματοποιήθηκε και σε δύο Δημόσιες Επιχειρήσεις στην Ινδία Sinha et al, (2010) παράγοντας τα ίδια αποτελέσματα για τη σχέση ανάμεσα στον τύπο

της εταιρικής κουλτούρας και την παρακίνηση.

Σε άλλη έρευνα, σε δημόσια υπηρεσία ο Komara (2011) διαπίστωσε ξανά την συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και παρακίνησης. Κουλτούρες που δίνουν μεγάλη προσοχή στις λεπτομέρειες και στους στόχους σχετίζονται θετικά με ισχυρή παρακίνηση των εργαζομένων. Σε άλλη έρευνα ο Sokro (2012) διαπίστωσε την άμεση σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της παρακίνησης και την έμμεση σχέση με την επίδοση του οργανισμού, η οποία εξαρτάται και από άλλους παράγοντες. Επίσης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μια κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων.

Επίσης για την ύπαρξη αποδοτικών και καλύτερα παρακινημένων εργαζομένων διαπιστώθηκε η μεγάλη σημασία της διαμόρφωσης μιας κουλτούρας ισότητας. Ο Wani (2011) συμπέρανε τη ύπαρξη θετικής συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και μιας θετικής κουλτούρας για τους εργαζόμενους. Επίσης κατέληξε στην διαπίστωση μιας έμμεσης επίδρασης της κουλτούρας στις επιδόσεις των εργαζομένων, οι οποίες επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες.

Οι Yusof et al, (2015) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η κουλτούρα σε έναν οργανισμό είναι πραγματικά σημαντική για την ανάπτυξη ενός καλού επιπέδου κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων. Στην μελέτη προτείνεται στους διευθυντές να συνεχίσουν τις πρακτικές της καινοτόμου και της υποστηρικτικής κουλτούρας.

Ο Kontoghiorghes, (2016) διαπίστωσε ότι, η πρόσληψη και η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων συνδέεται ιδιαίτερα με τον βαθμό στον οποίο η οργάνωση έχει μια κουλτούρα αλλαγής, ποιότητας και χαρακτηρίζεται από την υποστήριξη της δημιουργικότητας, την ανοικτή επικοινωνία, τον σεβασμό και την ακεραιότητα. Η μελέτη αυτή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι στρατηγικά ευθυγραμμισμένες και δεοντολογικές οργανωτικές κουλτούρες υψηλών επιδόσεων, έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες πρόσληψης και διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων ενώ είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές για την ανάπτυξη υψηλής δέσμευσης και κινήτρων.

Η Irfan, (2018) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, η συναισθηματική νοημοσύνη και τα κίνητρα συσχετίζονται θετικά με τη δέσμευση των

εργαζομένων. Επιπλέον, διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές στα κίνητρα των εργαζομένων σε σχέση με δημογραφικές μεταβλητές, όπως τα τυπικά προσόντα. Τα πορίσματα συμβάλλουν στην ενισχυμένη κατανόηση ενός ενοποιημένου μοντέλου για τη δέσμευση των εργαζομένων σε σχέση με την κουλτούρα και άλλες μεταβλητές.

Συμπερασματικά, μπορούμε να καταλήξουμε στην ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ της κουλτούρας της ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων. Από τις παρουσιαζόμενες έρευνες φάνηκε μια σταθερότητα μεταξύ των δύο μεταβλητών μια έμμεση σχέση με την απόδοση των οργανισμών. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο πέρα από την διαπίστωση του είδους της κουλτούρας στο Δήμο Τρίπολης, θα προχωρήσουμε και διερεύνηση των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης. Πιστεύουμε ότι η από κοινού διερεύνηση δύναται να προσφέρει επιπλέον συμπεράσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup> ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 5.1 Η ταυτότητα της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο και τον Δεκέμβριο του 2019 στους υπαλλήλους του Δήμου Τρίπολης. Στη συγκεκριμένη έρευνα συγκεντρώθηκαν 75 Ερωτηματολόγια, ενώ ο υπό εξέταση πληθυσμός ήταν 228 υπάλληλοι του Δήμου Τρίπολης, γεγονός που αντιστοιχεί σε σφάλμα 9.75%. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν ηλεκτρονικά, με την ρήση της δωρεάν υπηρεσία google forms. Η συγκεκριμένη δωρεάν υπηρεσία επιτρέπει την εύκολη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και την εξαγωγή των δεδομένων αρχικά σε υπολογιστικά φύλλα. Στη συνέχεια έγινε εισαγωγή και επεξεργασία των δεδομένων με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 25 καθώς και στο υπολογιστικό φύλλο excel 2016.

### 5.2 Το ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν το on line ερωτηματολόγιο. Με το on line ερωτηματολόγιο αναρτώνται στο διαδίκτυο μια σειρά ερωτήσεων, στις οποίες οι συμμετέχοντες πρέπει να απαντήσουν (Wright, 2005). Με το εργαλείο αυτό συλλέχθηκαν τόσο δημογραφικά - περιγραφικά στοιχεία, όσο και απαντήσεις των συμμετεχόντων στο μεταφρασμένο ερωτηματολόγιο OCAI των Cameron & Quin,(2011). Λόγω και της μεταφοράς και χρήσης του ερωτηματολογίου από την αγγλική, θεωρήθηκε σκόπιμη να εκτελεστεί προκαταρκτική δοκιμή του ερωτηματολογίου. Πριν από τη διεξαγωγή της έρευνας το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε σε ένα μικρό δείγμα (περίπου 20) ατόμων. Δόθηκε έτσι η ευκαιρία στην ερευνήτρια να εντοπίσει σημεία που υπάρχουν προβλήματα και στους ερωτηθέντες να θέσουν προτάσεις για πιθανές βελτιώσεις. Λόγω του γεγονότος ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει δοκιμαστεί πολλές φορές στο παρελθόν η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του θεωρούνται δεδομένες. Αυτό που κυρίως ελέγχθηκε κατά την προκαταρκτική δοκιμή ήταν η ακρίβεια της μετάφρασης, σε συνδυασμό με την κατανόηση των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες, ώστε να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα περιεχομένου. Τελικά δεν κρίθηκε σκόπιμο να αναθεωρηθούν τα στοιχεία του ερωτηματολογίου με βάση τα αποτελέσματα της προκαταρκτικής δοκιμής. Έτσι οριστικοποιήθηκε η τελική μορφή του ερωτηματολογίου.

Η ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.



Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του on line ερωτηματολογίου είναι:

- ✓ Αποτελεί τον πλέον οικονομικό τρόπο συλλογής δεδομένων.
- ✓ Δύναται να συμπληρωθεί από πολλούς συμμετέχοντες, οποιαδήποτε στιγμή μπορούν.
- ✓ Δεν υπάρχει επηρεασμός από τον συνεντευξιαστή, οπότε οι συμμετέχοντες εκφράζονται ελεύθερα.
- ✓ Διευκολύνεται η ανάλυση των δεδομένων λόγω της ομοιομορφίας και της τυποποίησης των απαντήσεων.
- ✓ Είναι εύκολο στη χρήση, χωρίς κόπο για τον ερευνητή κατά τη διαδικασία συλλογής.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου αφορούν:

- ✓ Στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπου δεν υπάρχει δυνατότητα αποσαφήνισης των εννοιών.
- ✓ Στη συχνή χρήση τυποποιημένων απαντήσεων (κλειστού τύπου), που περιορίζει το εύρος των πληροφοριών που λαμβάνονται.
- ✓ Στην κατανάλωση χρόνου για την ορθή διατύπωση των ερωτήσεων και των διευκρινήσεων στο ερωτηματολόγιο.
- ✓ Στον περιορισμό των ποιοτικών στοιχείων που μπορούν να συλλεγούν.
- ✓ Στην έλλειψη κινήτρων για την συμπλήρωση, δεδομένης και της απρόσωπης διαδικασίας που ακολουθείται.

Για τον περιορισμό των μειονεκτημάτων έγινε προσπάθεια από την ερευνήτρια για την ορθή προετοιμασία του ερωτηματολογίου και την ορθή μετάφραση των ερωτήσεων, με στόχο τον περιορισμό των μειονεκτημάτων του εργαλείου. Η μορφή του ερωτηματολογίου βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας.

### **5.3 Η δομή του ερωτηματολογίου**

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις σε σχέση με τα δημογραφικά και υπηρεσιακά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Σε αυτά περιλαμβάνονται το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη υπηρεσίας, η υπηρεσία του Δήμου που υπηρετεί, η θέση ευθύνης και το επίπεδο σπουδών. Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν και κριτήρια σε σχέση με τη διαφοροποίηση των απαντήσεων, ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι ερωτήσεις που αφορούν στην παρακίνηση (ερωτήσεις 7 έως 10) και την ικανοποίηση (ερωτήσεις 11 έως 14). Οι απαντήσεις στις συγκεκριμένες ερωτήσεις συσχετίστηκαν με τα είδη της κουλτούρας που προέκυψαν. Το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε στη διερεύνηση της εργασιακή κουλτούρας. (ερωτήσεις 15 έως 62). Συγκεκριμένα η κατανομή των ερωτήσεων είχε ως εξής:

- Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά ερωτήσεις 15-19
- Ηγεσία ερωτήσεις 20-24
- Διοίκηση Εργαζομένων ερωτήσεις 25-28
- Οργανωσιακή Ενότητα ερωτήσεις 29-32
- Στρατηγική Εστίαση ερωτήσεις 33-36
- Κριτήρια Επιτυχίας ερωτήσεις 37-40

Λόγω του είδους των πληροφοριών που ζητήθηκαν η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτήσεων ήταν κλειστού τύπου. Συγκεκριμένα αφορούσαν σε κλίμακα Likert και σε ερωτήσεις κατανομής του σχετικού βάρους (ποσοστού) μεταξύ των δοσμένων απαντήσεων.

#### **5.4 Επεξεργασία δεδομένων**

Προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα απαιτείται η επεξεργασία των δεδομένων. Σύμφωνα με τον Stevens (1946), η επεξεργασία αφορά στην ομαδοποίηση, την ταξινόμηση, την κωδικοποίηση, και στην μετατροπή των δεδομένων σε μετρήσιμα μεγέθη. Έτσι οι απαντήσεις μορφοποιήθηκαν σε μεταβλητές. Κυρίως αφορούσαν σε τακτικές, διαστημικές και αναλογικές. Για την επεξεργασία χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 25.

#### **5.5 Ερευνητικά ερωτήματα**

Στη συγκεκριμένη έρευνα διερευνήθηκε η εργασιακή κουλτούρα σε ένα δημόσιο οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα στον Δήμο Τρίπολης. Τα ερευνητικά ερωτήματα που απασχόλησαν ήταν:

- *Πως χαρακτηρίζεται η υπάρχουσα κουλτούρα στο Δήμο Τρίπολης με βάση την μεθοδολογία OCAI?*
- *Πως χαρακτηρίζεται η επιθυμητή κουλτούρα στο Δήμο Τρίπολης με βάση την μεθοδολογία OCAI?*
- *Πώς μεταβάλλεται η υπάρχουσα / επιθυμητή κουλτούρα με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων?*

- *Πως συσχετίζεται η υπάρχουσα / επιθυμητή κουλτούρα με βάση το βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων?*
- *Πως συσχετίζεται η υπάρχουσα / επιθυμητή κουλτούρα με βάση το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων?*

### **Πρώτο ερευνητικό ερώτημα**

Με τη χρήση του ερωτηματολογίου OCAI υπολογίστηκαν τα σχετικά scores κάθε επιμέρους διάστασης της οργανωσιακής κουλτούρας, σε σχέση με την τρέχουσα κατάσταση. Οι ερωτήσεις που αφορούν στην υπάρχουσα κατάσταση (ερωτήσεις 15-40), αφορούν το score που αποδίδουν οι συμμετέχοντες, ως προς κάποιο κριτήριο. Σε κάθε ερώτηση καλούνται να απαντήσουν τόσο ως προς την τρέχουσα, όσο και ως προς την επιθυμητή κατάσταση.

### **Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα**

Με την ίδια ακριβώς μεθοδολογία υπολογίστηκαν τα scores για την επιθυμητή κατάσταση. Οι ερωτήσεις ήταν οι ίδιες (ερωτήσεις 15-40) και οι απαντήσεις δίνονταν στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης.

### **Τρίτο ερευνητικό ερώτημα**

Εξετάστηκε η διαφοροποίηση των απαντήσεων σε σχέση με τα δημογραφικά – υπηρεσιακά - περιγραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (ερωτήσεις 1 έως 6). Διερευνήθηκε έτσι η διαφοροποίηση με βάση το φύλο, την κατοχή θέσης ευθύνης, την διεύθυνση υπηρετήσης κλπ. Ορισμένα από τα περιγραφικά χαρακτηριστικά είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τη δημιουργία υποκουλτούρας.

### **Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα**

Διερευνήθηκε η συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και της οργανωσιακής κουλτούρας (ερωτήσεις 7 έως 10). Η συγκεκριμένη συσχέτιση αναφέρεται από σχεδόν όλους τους ερευνητές που μελετήθηκαν (Helou & Vitala 2007, Sinha et al 2010). Η συσχέτιση με κάποιο συγκεκριμένο είδος κουλτούρας θεωρείται εξαιρετικά σημαντική.

### **Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα**

Διερευνήθηκε η συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής κουλτούρας (ερωτήσεις 11 έως 14). Στόχος ήταν να ερευνηθεί το κατά πόσο το συγκεκριμένο είδος κουλτούρας που επικρατεί σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

Στα δύο τελευταία ερωτήματα δε γίνεται προφανώς προσπάθεια αναλυτικής

καταγραφής των απόψεων των εργαζομένων σε σχέση με την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι δεν εξετάζονται οι επιμέρους διαστάσεις των εννοιών αυτών, λόγω της διαφορετικής στόχευσης της παρούσας εργασίας. Αντ' αυτού ζητούνται οι απόψεις των συμμετεχόντων συνολικά και χρησιμοποιούνται για την συσχέτιση με την οργανωσιακή κουλτούρα.

## 5.5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας

### 5.5.1. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

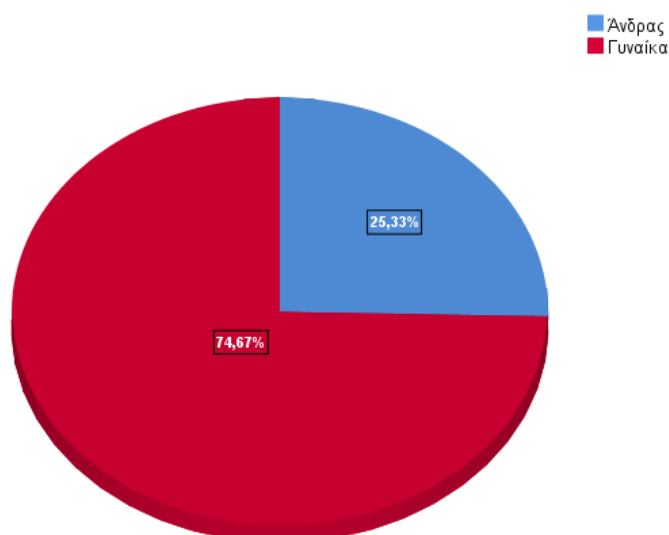
#### Ανάλυση αξιοπιστίας

Για την ανάλυση αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach  $\alpha$ . Λόγω της χρήσης σταθμισμένου ερωτηματολογίου OCAI αλλά και συχνά χρησιμοποιούμενων ερωτήσεων για την ικανοποίηση και την παρακίνηση αναμέναμε καλή αξιοπιστία. Πραγματικά ο συντελεστής Cronbach  $\alpha$  έφτασε το 0,981.

#### 5.5.1.1 Δημογραφικά στοιχεία

##### 5.5.1.1.1 Φύλο

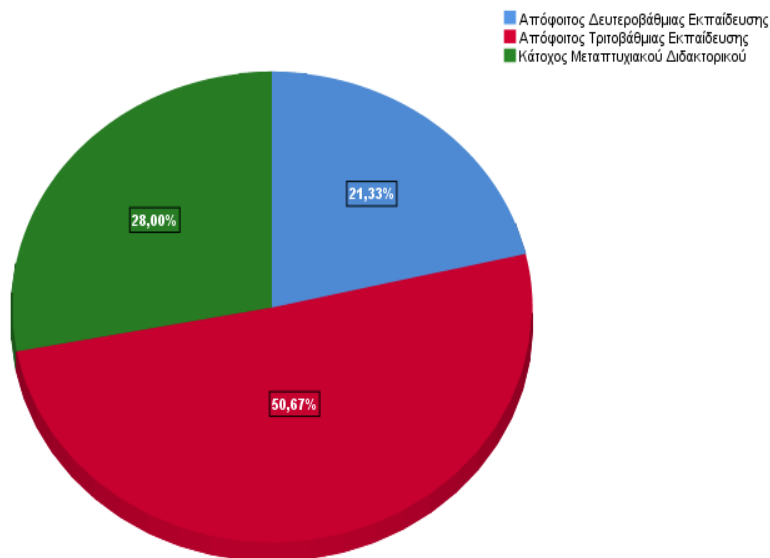
Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε κυρίως από γυναίκες σε ποσοστό 74,67% . Οι άνδρες συμμετείχαν σε ποσοστό 25,33%. Δεν υπήρξε περίπτωση μη συμπλήρωσης της ερώτησης. Το γεγονός της πλειοψηφίας των γυναικών εξηγείται από το αντίστοιχα υψηλό ποσοστό των γυναικών στον συνολικό πληθυσμό.



Εικόνα 4 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φύλο

### 5.5.1.1.2 Επίπεδο Σπουδών

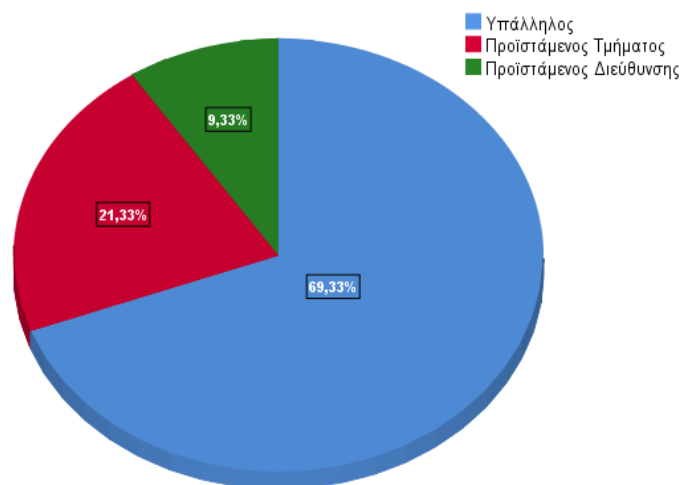
Σε σχέση με το επίπεδο σπουδών, διαπιστώνεται ότι η μεγάλη πλειοψηφία είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης τουλάχιστον. Συγκεκριμένα, το 50,7% έχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 28% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο. Μόνο το 21,3% δηλώνει απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.



Εικόνα 5 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το επίπεδο σπουδών

### 5.5.1.1.3 Θέση Υπηρετήσης

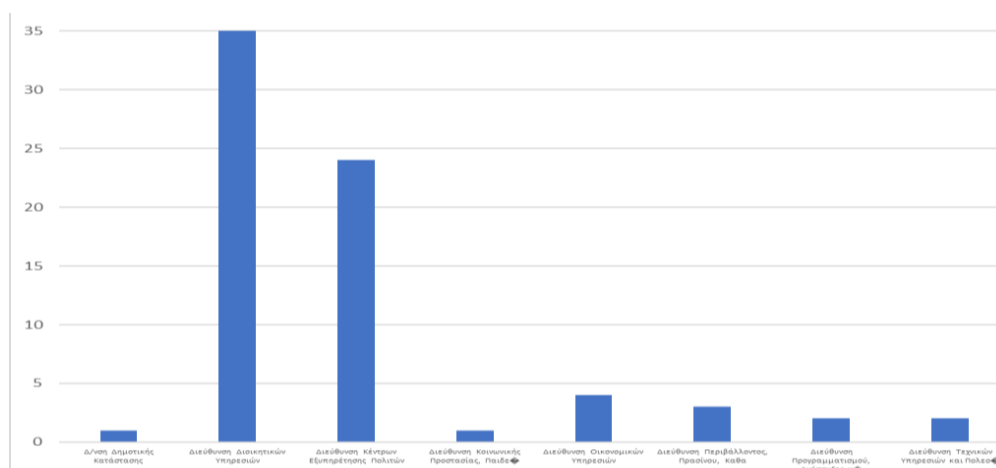
Ως προς τη θέση υπηρετήσης και την κατοχή θέσης ευθύνης υπάρχει αντιστοιχία με τον πληθυσμό. Το 69,33% δηλώνουν απλοί υπάλληλοι, το 21,33% τμηματάρχες και το 9,33% είναι προϊστάμενοι Διεύθυνσης.



Εικόνα 6 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τη θέση υπηρετήσης

#### 5.5.1.1.4 Υπηρεσία Υπηρετήσης

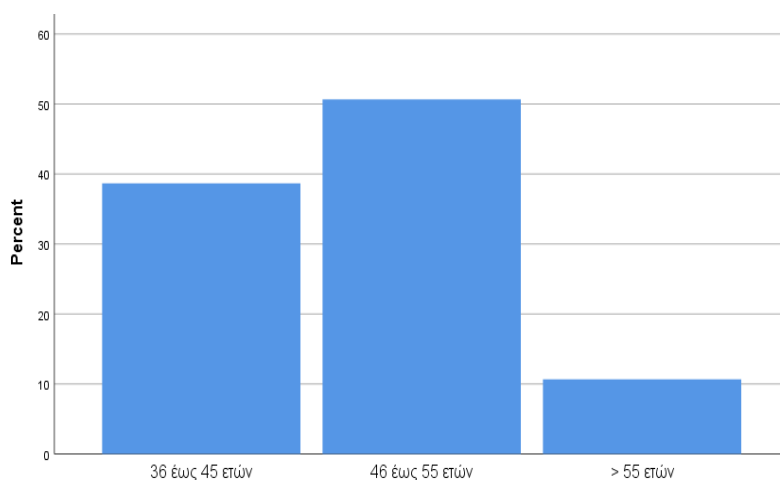
Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν υπάλληλοι της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών και της Διεύθυνσης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, με ποσοστά 49,3% και 33,3% αντίστοιχα. Στις δύο αυτές διευθύνσεις υπάγεται και ο μεγαλύτερος αριθμός υπαλλήλων. Δυστυχώς δεν έγινε δυνατή η συμμετοχή περισσότερων υπαλλήλων από την Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Καθαριότητας, οπου υπηρετεί ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων.



Εικόνα 7 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την υπηρεσία υπηρετήσης

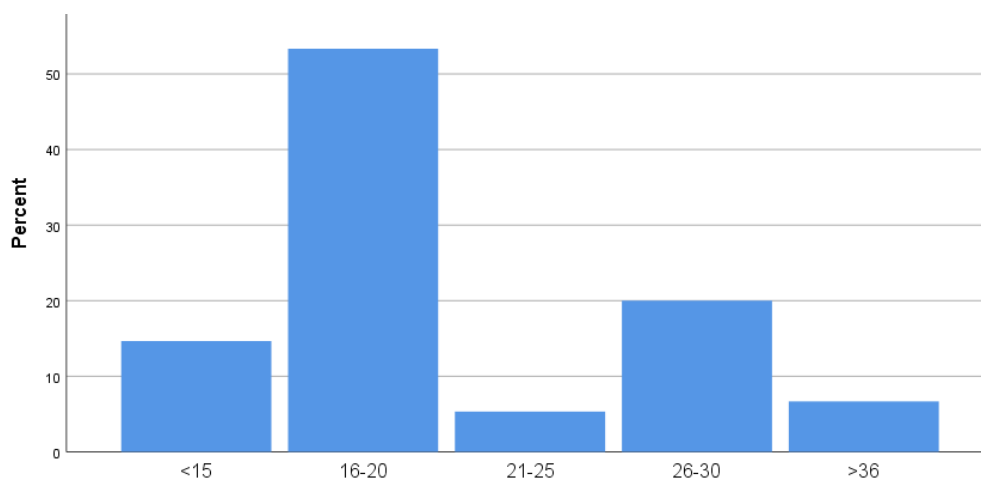
#### 5.5.1.1.5 Ηλικιακή Κατηγορία

Στην ηλικιακή κατηγορία 46 έως 55 ετών είναι συγκεντρωμένος ο μεγαλύτερος όγκος των συμμετεχόντων, αλλά και υπαλλήλων του Δήμου συνολικά. Το ποσοστό αυτής της ηλικίας φτάνει το 50,7% του δείγματος. Ακολουθούν οι ανήκοντες στην κατηγορία 36-45 ετών με ποσοστό 38,7% και τέλος οι άνω των 56 ετών, με ποσοστό 10,7%.



Εικόνα 8 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ηλικιακή κατηγορία

### 5.5.1.1.6 Έτη Υπηρεσίας



Εικόνα 9 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τα έτη υπηρεσίας

Αντίστοιχη είναι και η εικόνα ως προς τα έτη υπηρεσίας. Μεταξύ 16 και 20 ετών υπηρετεί το 53,3% των συμμετεχόντων, ακολουθούν οι ανήκοντες στην κατηγορία 26-30 έτη με 20%. Οι νεότεροι ως προς την ηλικία (<15 έτη) συμμετείχαν σε ποσοστό 14,7%.

## 5.5.2 Παρουσίαση ερευνητικών ερωτημάτων

### 5.5.2.1 Πρώτο ερευνητικό ερώτημα

Με το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκε το πως χαρακτηρίζεται η υπάρχουσα κουλτούρα στο Δήμο Τρίπολης με βάση την μεθοδολογία OCAI. Αρχικά υπολογίστηκαν οι τέσσερις τύποι κουλτούρας με βάση την μεθοδολογία που χρησιμοποιείται από το ερωτηματολόγιο OCAI. Στη συνέχεια υπολογίστηκαν τα βασικά στατιστικά μέτρα των τύπων κουλτούρας, ως προς την τρέχουσα κατάσταση και την επιθυμητή.

<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κουλτούρα Ανθρωπίνων Σχέσεων	75	16,41	29,39	24,8412	2,48039
Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος	75	13,18	26,65	22,4386	2,55883
Κουλτούρα Αποδοτικότητας	75	15,11	28,86	24,0633	2,36620
Ιεραρχική Κουλτούρα	75	23,99	44,93	28,6568	4,51840
Valid N (listwise)	75				

Πίνακας 4 Περιγραφικά στατιστικά τύπων τρέχουσας κουλτούρας

Όπως βλέπουμε από τα scores, ως προς την τρέχουσα κατάσταση, χαμηλά βαθμολογείται το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος (μ.ο 22,43, τ.α. 2,56) και υψηλότερα το ιεραρχικό μοντέλο (μ.ο. 28,66, τ.α. 4,52). Αποτυπώνεται έτσι, ένα τυπικό γραφειοκρατικό εργασιακό περιβάλλον, που κυριαρχεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Παρακάτω παρουσιάζονται τα επιμέρους scores της κυρίαρχης κουλτούρας, ως προς τις μετρούμενες διαστάσεις της μεθοδολογίας OCAI.

Τύπος κουλτούρας	Dominant Characteristics	Organizational Leadership	Management of Employees	Organization Glue	Strategic Emphases	Criteria of Success
Κουλτούρα Ανθρωπίνων Σχέσεων	26,38	24,98	25,38	23,93	23,60	24,78
Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος	17,91	23,12	22,92	22,25	23,56	24,87
Κουλτούρα Αποδοτικότητας	23,62	25,32	23,64	23,86	24,66	23,28
Ιεραρχική Κουλτούρα	32,09	26,58	28,06	29,97	28,18	27,06
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Πίνακας 5 Περιγραφικά στατιστικά τύπων και διαστάσεων τρέχουσας κουλτούρας

Γίνεται προφανής η κυριαρχία του ιεραρχικού-γραφειοκρατικού τύπου κουλτούρας σε όλες τις επιμέρους διαστάσεις, ιδιαίτερα δε σε σχέση με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του Δήμου (μ.ο 32,09). Η κουλτούρα των ανθρωπίνων σχέσεων και της αποδοτικότητας ακολουθούν. Αξιοσημείωτο θεωρούμε το χαμηλό score της κουλτούρας της αποδοτικότητας σχεδόν σε όλες τις διαστάσεις, αλλά και στα κυρίαρχα χαρακτηριστικά που σημειώνει τον χαμηλότερο μ.ο (17,91). Το γεγονός επιτρέπει να εξαχθεί το συμπέρασμα της προσήλωσης στις διαδικασίες και όχι στην απόδοση.

Προκειμένου να εξεταστεί η στατιστική σημαντικότητα των διαφορών μεταξύ των scores στα διαφορετικά είδη κουλτούρας, εξετάστηκε το 95% διάστημα εμπιστοσύνης μεταξύ των μεταβλητών. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε το διάστημα εμπιστοσύνης ως προς την τρέχουσα και την επιθυμητή κατάσταση.

95% Confidence Interval		
	Lower	Upper
Κουλτούρα Ανθρωπίνων Σχέσεων	24.270562	25.411933
Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος	21.849859	23.027324
Κουλτούρα Αποδοτικότητας	23.518906	24.607733
Ιεραρχική Κουλτούρα	27.617251	29.696432

Πίνακας 6 Διάστημα εμπιστοσύνης τύπων τρέχουσας κουλτούρας

Σε σχέση με την τρέχουσα κατάσταση παρατηρείται ότι το διάστημα εμπιστοσύνης



του ιεραρχικού τύπου βρίσκεται υψηλότερα από όλους τους άλλους τύπους. Επίσης το διάστημα εμπιστοσύνης του τύπου ανοιχτού συστήματος βρίσκεται χαμηλότερα από όλους τους άλλους τύπους. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του score του ιεραρχικού μοντέλου κουλτούρας, σε σχέση με τα υπόλοιπα. Το ιεραρχικό μοντέλο κυριαρχεί.

### 5.5.2.2 Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα

Με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα γίνεται χαρακτηρισμός της επιθυμητής κουλτούρας στο Δήμο Τρίπολης, με βάση τη μεθοδολογία OCAI. Με αντίστοιχη μεθοδολογία του πρώτου ερωτήματος καταλήγουμε σε διαφορετικό αποτέλεσμα σε σχέση με την επιθυμητή κατάσταση. Το ιεραρχικό μοντέλο εξακολουθεί να παρουσιάζει το υψηλότερο score (μ.ο 25,81, τ.α. 2,18), αν και μειωμένο, σε σχέση με την τρέχουσα κατάσταση. Δεύτερο στις προτιμήσεις των εργαζομένων είναι το μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων (μ.ο 25,18, τ.α. 2,16). Τέλος το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος γίνεται πιο επιθυμητό (μ.ο 25,18, τ.α. 4,51).

<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κουλτούρα Ανθρωπίνων	75	20,33	36,08	25,1855	2,16432
Κουλτούρα Ανοιχτού	75	18,71	29,03	24,7490	1,34497
Κουλτούρα Αποδοτικότητας	75	11,05	27,76	24,2492	2,19081
Ιεραρχική Κουλτούρα	75	15,94	34,63	25,8163	2,17983
Valid N (listwise)	75				

Πίνακας 7 Περιγραφικά στατιστικά τύπων επιθυμητής κουλτούρας

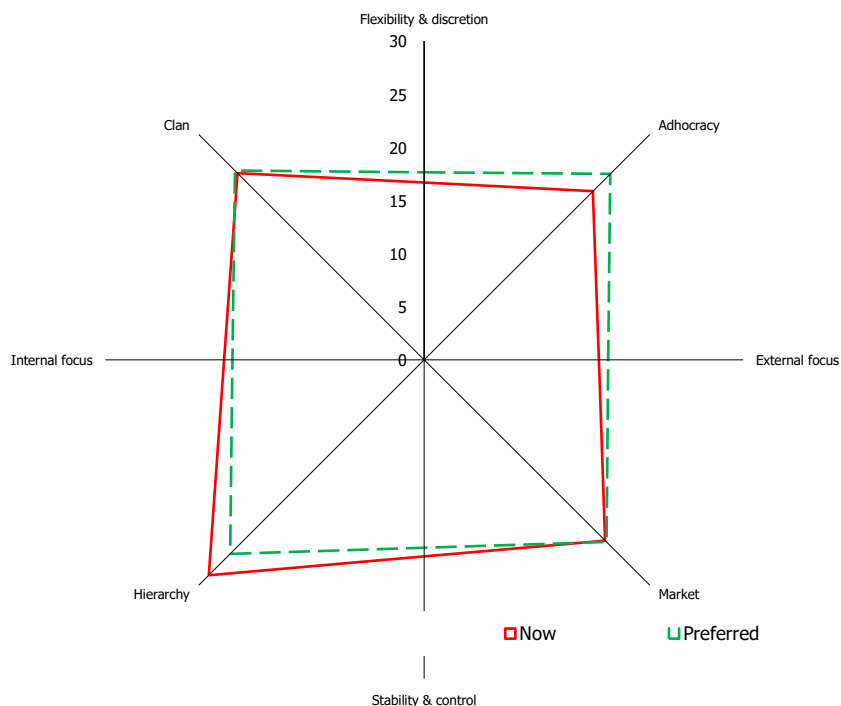
Ακολουθώντας την ίδια μέθοδο με το προηγούμενο ερώτημα, παρουσιάζονται τα επιμέρους scores της επιθυμητής κουλτούρας, ως προς τις μετρούμενες διαστάσεις της μεθοδολογίας OCAI.

Τύπος κουλτούρας	Dominant Characteristics	Organizational Leadership	Management of Employees	Organization Glue	Strategic Emphases	Criteria of Success
Κουλτούρα Ανθρωπίνων Σχέσεων	24,12	24,80	25,45	25,54	25,50	25,70
Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος	24,97	23,69	24,49	24,37	25,42	25,55
Κουλτούρα Αποδοτικότητας	24,09	25,87	23,94	24,70	23,92	22,98
Ιεραρχική Κουλτούρα	26,82	25,64	26,11	25,40	25,16	25,77
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Πίνακας 8 Περιγραφικά στατιστικά τύπων και διαστάσεων επιθυμητής κουλτούρας

Ως προς όλες τις μετρούμενες διαστάσεις η ιεραρχική κουλτούρα παρουσιάζει μείωση. Η εντυπωσιακότερη μεταβολή αφορά στα κυρίαρχα χαρακτηριστικά, που από 32,09

φτάνει στο 26,82. Οι υπόλοιποι τύποι παρουσιάζουν μεταβολές μιας έως δύο μονάδων αύξησης των scores. Παρακάτω παρουσιάζεται διαγραμματικά η μεταβολή. Φαίνεται η μετατόπιση από τον ιεραρχικό τύπο προς τον τύπο του ανοιχτού συστήματος, μέσω της αύξησης των scores της εστίασης στο εξωτερικό περιβάλλον και στη μεγαλύτερη ελαστικότητα.



**Εικόνα 10 Διαγραμματική απεικόνιση τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας**

Προκειμένου να εξεταστεί η στατιστική σημαντικότητα των διαφορών μεταξύ των scores στα διαφορετικά είδη κουλτούρας, εξετάστηκε το 95% διάστημα εμπιστοσύνης μεταξύ των μεταβλητών. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε το διάστημα εμπιστοσύνης ως προς την επιθυμητή κατάσταση

95% Confidence Interval		
	Lower	Upper
Κουλτούρα Ανθρωπίνων Σχέσεων	24.687585	25.683514
Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος	24.439561	25.05846
Κουλτούρα Αποδοτικότητας	23.74513	24.753247
Ιεραρχική Κουλτούρα	25.314718	26.317785

**Πίνακας 9 Διάστημα εμπιστοσύνης τύπων επιθυμητής κουλτούρας**

Σε σχέση με την επιθυμητή κατάσταση, η ιεραρχική κουλτούρα που παρουσιάζει το μεγαλύτερο score, χωρίς όμως να είναι πλέον στατιστικά σημαντικά, ο προτιμότερος τύπος κουλτούρας. Συγκεκριμένα το διάστημα εμπιστοσύνης της κουλτούρας των ανθρώπινων

σχέσεων (24,68, 25,68) επικαλύπτει μέρος του διαστήματος εμπιστοσύνης του ιεραρχικού τύπου (25,31, 26,31). Αντίθετα το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος βρίσκεται μεταξύ 924,43, 25,05), χαμηλότερα από το κάτω όριο του ιεραρχικού μοντέλου.

### 5.5.2.3 Διαφορές τρέχουσας και μελλοντικής κατάστασης

Προκειμένου να εξεταστούν λεπτομερέστερα οι διαφορές μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής κατάστασης, σχετικά με κάθε είδος κουλτούρας, δημιουργήθηκαν τέσσερις νέες μεταβλητές από τις διαφορές των scores (επιθυμητή-τρέχουσα κατάσταση) και διενεργήθηκε ο στατιστικός έλεγχος One sample t-test, στις διαφορές αυτές.

*One-Sample Statistics – Διαφορές επιθυμητή – τρέχουσα κατάσταση*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Κουλτούρα Ανθρωπίνων Σχέσεων	75	,3443	3,27375	,37802
Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος	75	2,3104	2,30599	,26627
Κουλτούρα Αποδοτικότητας	75	,1859	2,78545	,32164
Ιεραρχική Κουλτούρα	75	-2,8406	5,14542	,59414

**Πίνακας 10** *One-Sample Statistics – Διαφορές επιθυμητή – τρέχουσα κατάσταση*

*One-Sample Test*

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Κουλτούρα Ανθρωπίνων Σχέσεων	,911	74	,365	,34430	-,4089	1,0975
Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος	8,677	74	,000	2,31042	1,7799	2,8410
Κουλτούρα Αποδοτικότητας	,578	74	,565	,18587	-,4550	,8267
Ιεραρχική Κουλτούρα	-4,781	74	,000	-2,84059	-4,0244	-1,6567

**Πίνακας 11** *One-Sample Test – Διαφορές επιθυμητή – τρέχουσα κατάσταση*

Διαπιστώνουμε στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την κουλτούρα του ανοιχτού συστήματος (μ.ο 2,31, τ.α.2,30 και sig 0.00) και ως προς την ιεραρχική κουλτούρα (μ.ο -2,84, τ.α.5,14 και sig 0.00). Από στατιστική άποψη μπορούμε να πούμε ότι οι

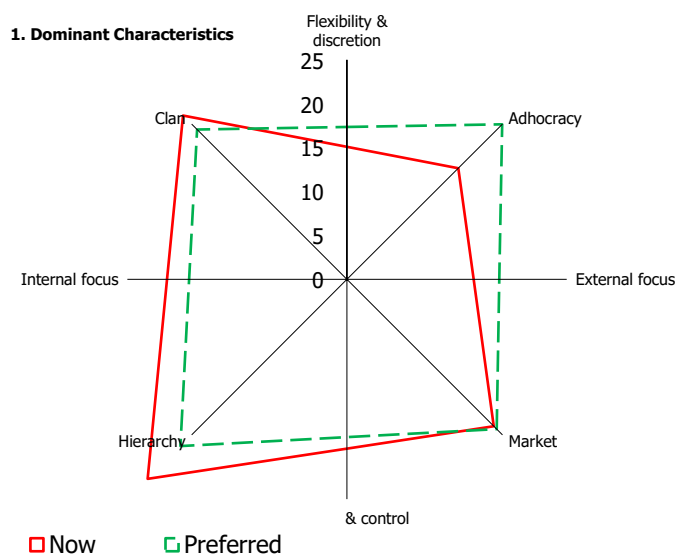
εργαζόμενοι στο Δήμο Τρίπολης προτιμούν στο μέλλον μια κουλτούρα με περισσότερα χαρακτηριστικά ανοιχτού συστήματος και λιγότερα χαρακτηριστικά ιεραρχικής κουλτούρας. Παρόλα αυτά πρέπει να τονίσουμε ότι η ιεραρχική κουλτούρα παραμένει ο προτιμώμενος τύπος και στο μέλλον (μ.ο. 25,81) έναντι της κουλτούρας των ανθρωπίνων σχέσεων (μ.ο 25,18).

Συνολικά παρατηρούμε μια μικρή διαφοροποίηση των απόψεων των συμμετεχόντων καθώς μεταφερόμαστε στην επιθυμητή κατάσταση. Αν και η ιεραρχική κουλτούρα παραμένει πολύ σημαντική, η κουλτούρα των ανθρωπίνων σχέσεων αποτελεί ισότιμη επιλογή των εργαζομένων για το μέλλον.

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι προτιμώμενες μεταβολές των τύπων κουλτούρας σε σχέση με τις διαστάσεις που προτείνονται από τους Cameron & Quin, (2006).

### Κυρίαρχα χαρακτηριστικά.

Σε σχέση με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά, παρατηρούμε εντονότερη μετακίνηση από τον ιεραρχικό τύπο κουλτούρας προς τον τύπο ανοιχτού συστήματος. Συγκεκριμένα, φαίνεται η αύξηση της σημασίας της εστίασης στο εξωτερικό περιβάλλον. Δεν παρατηρείται κάποια μεταβολή στον τύπο της αποδοτικότητας. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά είναι τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του οργανισμού που τον προσδιορίζουν και διαμορφώνουν την εικόνα του. Φαίνεται λοιπόν η μεγαλύτερη τάση των συμμετεχόντων να χαρακτηρίζει τον Δήμο Τρίπολης από την επαφή και την εστίαση με το εξωτερικό περιβάλλον, με την διαφορά να φτάνει τις 7,06 μονάδες.



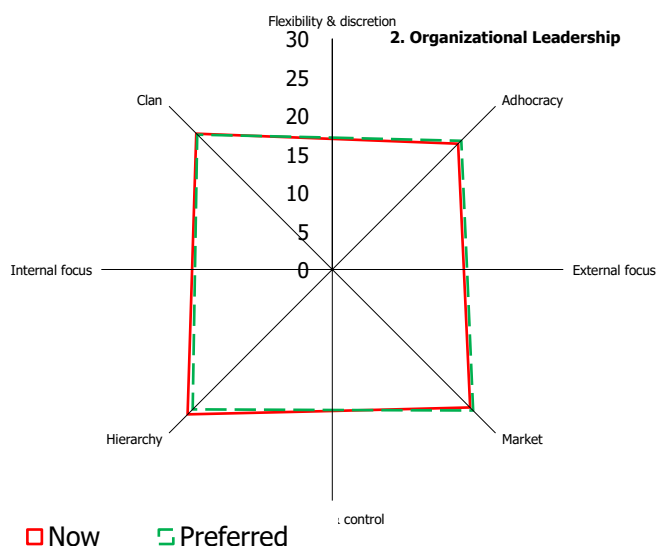
Εικόνα 11 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά - μεταβολές.

Score	Παρούσα	Επιθυμητή	Διαφορά
Ευελιξία	15,08589	17,35119	2,2653
<b>Ανοιχτό Σύστημα</b>	17,90772	24,97105	7,06333
Εξωτερική εστίαση	14,40345	17,34121	2,93776
<b>Αποδοτικότητα</b>	23,61612	24,093	0,47688
Σταθερότητα και έλεγχος	19,23999	17,94745	-1,29254
<b>Ιεραρχικός τύπος</b>	32,09252	26,81566	-5,27686
Εσωτερική εστίαση	20,47739	17,95815	-2,51924
<b>Ανθρωπίνων Σχέσεων</b>	26,38364	24,12028	-2,26336

Πίνακας 12 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά – μεταβολές

### Στυλ ηγεσίας

Δεν παρατηρούνται αξιόλογες μεταβολές σε σχέση με την παρούσα και επιθυμητή ηγεσία στον Δήμο Τρίπολης. Όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα αλλά και στον πίνακα μεταβολών της συγκεκριμένης διάστασης, οι μεταβολές είναι μικρότερες από ένα.



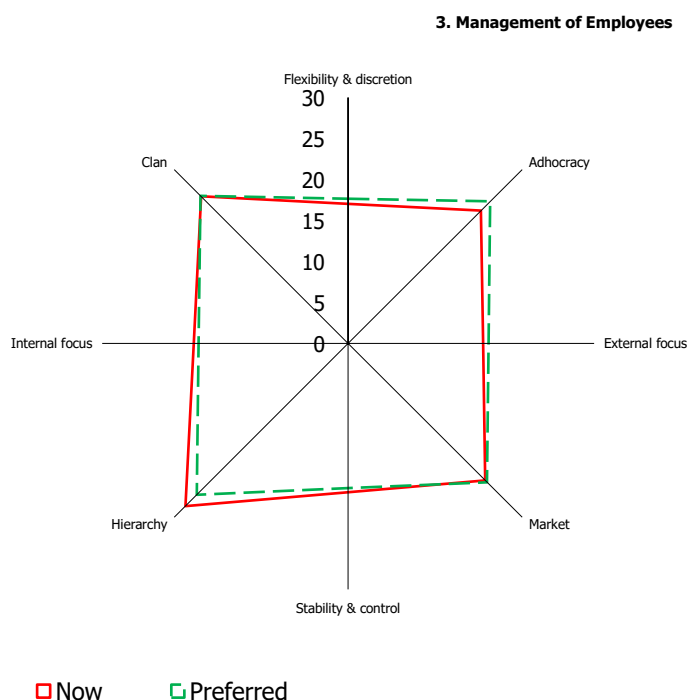
Εικόνα 12 Στυλ ηγεσίας – μεταβολές

Score	Παρούσα	Επιθυμητή	Διαφορά
Ευελιξία	16,97904	17,13322	0,15418
<b>Ανοιχτό Σύστημα</b>	23,12002	23,68704	0,56702
Εξωτερική εστίαση	17,09138	17,48691	0,39553
<b>Αποδοτικότητα</b>	25,32176	25,86951	0,54775
Σταθερότητα και έλεγχος	18,34016	18,21276	-0,1274
<b>Ιεραρχικός τύπος</b>	26,58268	25,64493	-0,93775
Εσωτερική εστίαση	18,21087	17,82943	-0,38144
<b>Ανθρωπίνων Σχέσεων</b>	24,97554	24,79852	-0,17702

Πίνακας 13 Στυλ ηγεσίας – μεταβολές

## Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων παρουσιάζει μια μετατόπιση προς την κουλτούρα του ανοιχτού συστήματος. Η απόλυτη τιμή της μετατόπισης είναι μικρότερη από αυτήν που προκύπτει από τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά. Ως προς τον τύπο των ανθρωπίνων σχέσεων και της αποδοτικότητας δεν παρουσιάστηκε αξιόλογη μεταβολή.



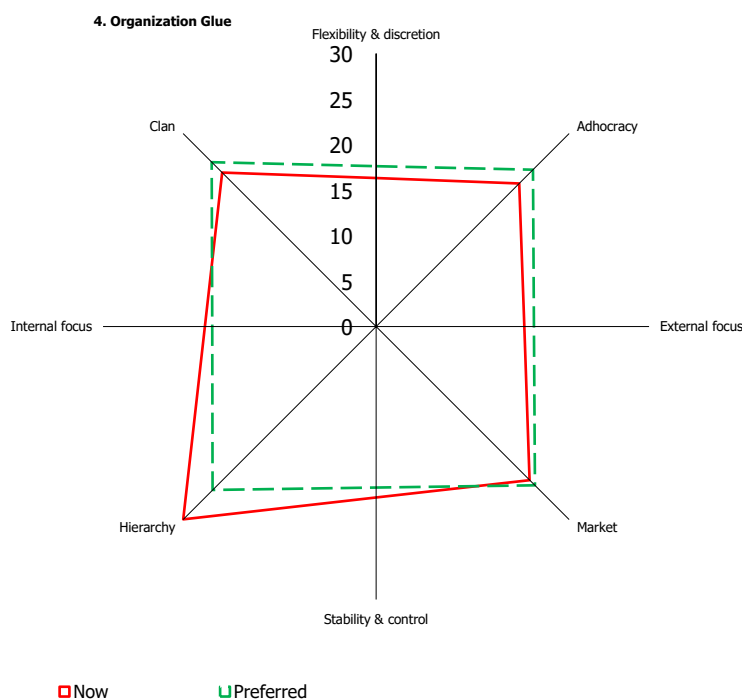
Εικόνα 13 Διαχείριση εργαζομένων - μεταβολών

Score	Παρούσα	Επιθυμητή	Διαφορά
Ευελιξία	17,03139	17,65271	0,62132
<b>Ανοιχτό Σύστημα</b>	22,91843	24,49456	1,57613
Εξωτερική εστίαση	16,45617	17,12147	0,6653
<b>Αποδοτικότητα</b>	23,63777	23,93864	0,30087
Σταθερότητα και έλεγχος	18,1456	17,66271	-0,48289
<b>Ιεραρχικός τύπος</b>	28,06482	26,11355	-1,95127
Εσωτερική εστίαση	18,84752	18,22863	-0,61889
<b>Ανθρωπίνων Σχέσεων</b>	25,37899	25,45325	0,07426

Πίνακας 14 Διαχείριση εργαζομένων - μεταβολών

## Συνδετική ουσία του οργανισμού

Σε σχέση με την organizational glue, παρατηρείται μεγαλύτερη μείωση του score του ιεραρχικού τύπου, από 29,96 σε 25,39. Είναι επίσης εμφανής η μετακίνηση προς τον τύπο ανοιχτού συστήματος αλλά και ανθρωπίνων σχέσεων. Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι συμμετέχοντες επιθυμούν, οι ιδέες, οι αξίες και οι πεποιθήσεις, που αποτελούν συνδετική ουσία του οργανισμού, να κινηθούν προς την εξωτερική εστίαση και την ευελιξία, κάτι πολύ διαφορετικό από την τρέχουσα κατάσταση στη δημόσια διοίκηση στη χώρα μας.



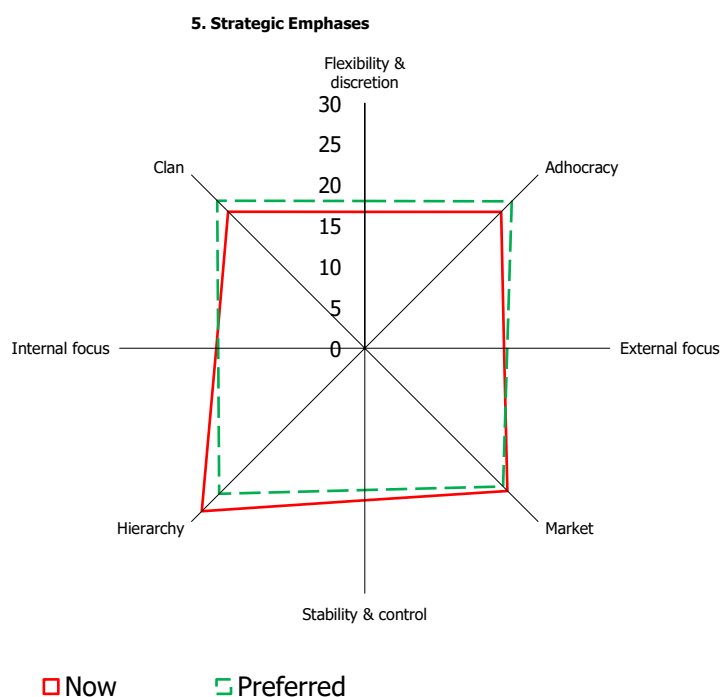
Εικόνα 14 Συνδετική ουσία του οργανισμού

Score	Παρούσα	Επιθυμητή	Διαφορά
Ευελιξία	16,30457	17,636	1,33143
<b>Ανοιχτό Σύστημα</b>	22,25177	24,36871	2,11694
Εξωτερική εστίαση	16,28231	17,3459	1,06359
<b>Αποδοτικότητα</b>	23,85748	24,69509	0,83761
Σταθερότητα και έλεγχος	18,78425	17,70615	-1,0781
<b>Ιεραρχικός τύπος</b>	29,96559	25,39525	-4,57034
Εσωτερική εστίαση	18,81388	18,00852	-0,80536
<b>Ανθρωπίνων Σχέσεων</b>	23,92516	25,54096	1,6158

Πίνακας 15 Συνδετική ουσία του οργανισμού

## Στρατηγική έμφαση

Αντίστοιχα με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι η μεταβολή στην στρατηγική εστίαση. Ο ιεραρχικός τύπος παρουσιάζει μείωση του score στην επιθυμητή κατάσταση με τους τύπους ανθρωπίνων σχέσεων και του ανοιχτού συστήματος να αυξάνουν αντίστοιχα τα δικά τους scores. Η επιθυμία για στρατηγική που να παρακολουθεί και να ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και να εξασφαλίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων γίνεται εμφανής.



Εικόνα 15 Στρατηγική έμφαση

Score	Παρούσα	Επιθυμητή	Διαφορά
Ευελιξία	16,67414	18,00378	1,32964
<b>Ανοιχτό Σύστημα</b>	23,56058	25,42097	1,86039
Εξωτερική εστίαση	17,04054	17,42784	0,3873
<b>Αποδοτικότητας</b>	24,66251	23,91818	-0,74433
Σταθερότητα και έλεγχος	18,59859	17,34041	-1,25818
<b>Ιεραρχικός τύπος</b>	28,17586	25,1593	-3,01656
Εσωτερική εστίαση	18,16299	17,9105	-0,25249
<b>Ανθρώπινων Σχέσεων</b>	23,60105	25,50155	1,9005

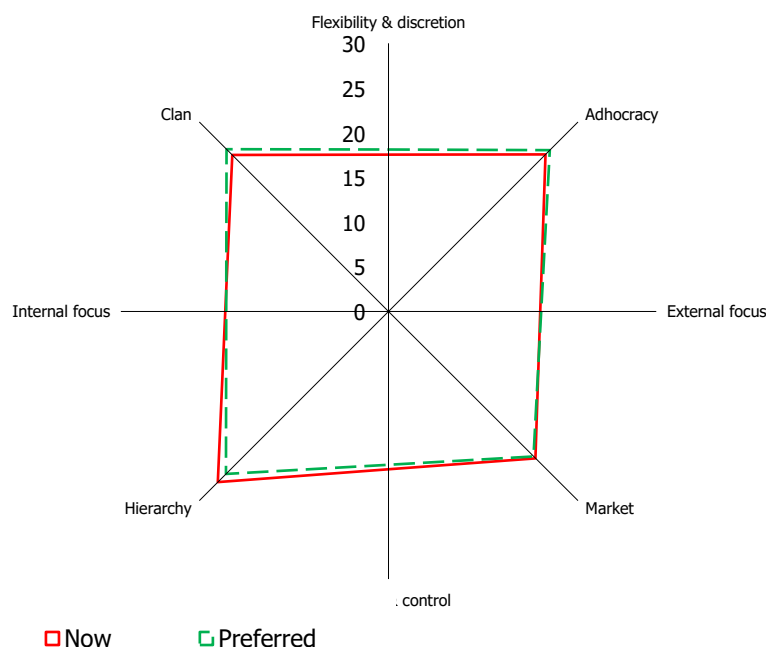
Πίνακας 16 Στρατηγική έμφαση



## Κριτήρια επιτυχίας

Σε σχέση με τα κριτήρια επιτυχίας οι διαφορές που προέκυψαν ήταν σχετικά μικρές. Μόνο η μείωση του ιεραρχικού τύπου είναι μεγαλύτερη από το ένα. Οι μεταβολές των υπόλοιπων είναι μικρότερες από τη μονάδα. Φαίνεται ότι σε σχέση με τα μετρούμενα κριτήρια ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος δε θεωρείται αντίστοιχα σημαντικός όσο στη στρατηγική. Αυτό μοιάζει παράδοξο δεδομένου ότι η στρατηγική εστίαση οδηγεί σε αντίστοιχη στοχοθεσία, η οποία αποτελεί κριτήριο επιτυχίας, σύμφωνα με τις αρχές του management.

### 6. Criteria of Success



Εικόνα 16 Κριτήρια Επιτυχίας

Score	Παρούσα	Επιθυμητή	Διαφορά
Ευελιξία	17,55604	18,11963	0,56359
<b>Ανοιχτό Σύστημα</b>	24,87303	25,55172	0,67869
Εξωτερική εστίαση	17,00765	17,11065	0,103
<b>Αποδοτικότητα</b>	23,28428	22,98071	-0,30357
Σταθερότητα και έλεγχος	17,69915	17,17918	-0,51997
<b>Ιεραρχικός τύπος</b>	27,05958	25,76882	-1,29076
Εσωτερική εστίαση	18,29382	18,1965	-0,09732
<b>Ανθρωπίνων Σχέσεων</b>	24,78311	25,69875	0,91564

Πίνακας 17 Κριτήρια Επιτυχίας

### 5.5.2.4 Τρίτο ερευνητικό ερώτημα

Με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εξετάζεται το πως μεταβάλλεται η υπάρχουσα / επιθυμητή κουλτούρα με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικά (αρχικά) και μη παραμετρικά tests (συμπληρωματικά). Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό.

#### 5.5.2.4.1 Φύλο

Για τον έλεγχο τυχόν διαφορών σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων χρησιμοποιήθηκε το Independent Samples Test, επί της διαφοράς του score μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας. Ως μηδενική υπόθεση θεωρήθηκε η ισότητα των μέσων τιμών των απαντήσεων και ως εναλλακτική η ανισότητά τους. Επίπεδο εμπιστοσύνης ορίστηκε το  $\alpha=5\%$ . Παρακάτω παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά να φύλο και αποτελέσματα του ελέγχου.

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Τύπος ανθρώπινων σχέσεων	Ανδρας	19	1,9655	4,70132	1,07856
	Γυναίκα	56	-,2058	2,44342	,32652
Τύπος ανοιχτού συστήματος	Ανδρας	19	3,9001	2,93691	,67377
	Γυναίκα	56	1,7711	1,77838	,23765
Τύπος αποδοτικότητας	Ανδρας	19	,1993	3,94789	,90571
	Γυναίκα	56	,1813	2,31043	,30874
Ιεραρχικός τύπος	Ανδρας	19	-6,0649	7,07276	1,62260
	Γυναίκα	56	-1,7466	3,79999	,50780

Πίνακας 18 Περιγραφικά στατιστικά διαφορών μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας, ανά φύλο

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% CI	
								Lower	Upper	
Τύπος ανθρώπινων σχέσεων	Equal variances	6,522	0,063	2,593	73	0,011	2,17131	0,83739	0,50239	3,84023
	Not equal variances			1,927	21,392	0,067	2,17131	1,1269	-0,1696	4,5122
Τύπος ανοιχτού συστήματος	Equal variances	3,608	0,061	3,776	73	0	2,12897	0,56381	1,00531	3,25263
	Not equal variances			2,98	22,642	0,007	2,12897	0,71445	0,64972	3,60822
Τύπος αποδοτικότητας	Equal variances	2,438	0,123	0,024	73	0,981	0,01803	0,74457	-1,4659	1,50196
	Not equal variances			0,019	22,328	0,985	0,01803	0,95688	-1,9647	2,0008
Ιεραρχικός τύπος	Equal variances	6,573	0,012	-3,376	73	0,001	-4,31831	1,27919	-6,8673	1,76889
	Not equal variances			-2,54	21,631	0,019	-4,31831	1,7002	-7,8478	0,78881

Πίνακας 19 Independent Samples Test μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας, ανά φύλο

Με δεδομένα τα αποτελέσματα ως προς την ισότητα των διακυμάνσεων, που προέκυψαν από το Levene's Test, βλέπουμε ότι προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη μεταβολή των scores μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας. Συγκεκριμένα στην κουλτούρα ανθρώπινων σχέσεων (Clan), ανοιχτού συστήματος (Adhocracy) και ιεραρχίας (Hierarchy).

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε την προτίμηση των ανδρών (μ.ο 1,96) στον τύπο ανθρώπινων σχέσεων έναντι τη μείωσης (μ.ο 0,2058) των γυναικών (, sig 0.011<0.05). Την μεγαλύτερη διάθεση για περιορισμό του ιεραρχικού τύπου στους άνδρες από τις γυναίκες (μ.ο -6,0649 έναντι -1,7466), (sig= 0.001<0.05). Τέλος τη μεγαλύτερη προτίμηση προς τον τύπο ανοιχτού συστήματος των ανδρών (μ.ο 3,9001 έναντι 1,7711), (sig= 0.000<0.05). Φαίνεται λοιπόν ότι οι άνδρες επιθυμούν τη μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας περισσότερο από τις γυναίκες.

#### 5.5.2.4.2 Επίπεδο Σπουδών

Σε σχέση με το επίπεδο σπουδών εκτελέστηκε το one way anova test, δεδομένου του αριθμού των επιπέδων σπουδών των συμμετεχόντων. Ως κριτική τιμή της σημαντικότητας θεωρήθηκε το  $\alpha=0,05$ . Η ισότητα των μέσω ήταν η μηδενική υπόθεση. Από τον έλεγχο ισότητας των διακυμάνσεων διαπιστώθηκε ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί το συγκεκριμένο test στη συγκεκριμένη περίπτωση.

		Levene	df1	df2	Sig.
		Statistic			
Τύπος ανθρώπινων σχέσεων	Based on Mean	0,230	2	72	0,795
Τύπος ανοιχτού συστήματος	Based on Mean	0,349	2	72	0,707
Τύπος αποδοτικότητας	Based on Mean	0,681	2	72	0,509
Ιεραρχικός τύπος	Based on Mean	2,529	2	72	0,087

**Πίνακας 20 Επίπεδο Σπουδών, Test of Homogeneity of Variances one way anova test**

		Sum of	df	Mean	F	Sig.
Τύπος ανθρώπινων σχέσεων	Between Groups	21,402	2	10,701	0,998	0,373
	Within Groups	771,69	72	10,718		
	Total	793,092	74			
Τύπος ανοιχτού συστήματος	Between Groups	32,515	2	16,258	3,243	<b>0,045</b>
	Within Groups	360,988	72	5,014		
	Total	393,503	74			
Τύπος αποδοτικότητας	Between Groups	10,468	2	5,234	0,669	0,516
	Within Groups	563,676	72	7,829		
	Total	574,144	74			
Ιεραρχικός τύπος	Between Groups	156,024	2	78,012	3,115	0,05
	Within Groups	1803,15	72	25,044		
	Total	1959,18	74			

**Πίνακας 21 Επίπεδο Σπουδών ANOVA**

Στον πίνακα άνω παρατηρούμε ότι στην περίπτωση του ιεραρχικού τύπου παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των συμμετεχόντων με διαφορετικά επίπεδα σπουδών (sig 0.05). Προκειμένου να ελεγχθεί το εύρημα εκτελέστηκε το post hoc test LSD. Παρακάτω βλέπουμε τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού φαίνεται να επιθυμούν περισσότερο τον περιορισμό του κυρίαρχου ιεραρχικού τύπου κουλτούρας από τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

LSD Multiple Comparisons		Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
					Lower Bound	Upper Bound
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας	2,56706	1,49140	0,090	-0,4060	5,5401
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	<b>4,13280*</b>	1,66066	0,015	0,8223	7,4433
Απόφοιτος Τριτοβάθμιας	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας	-2,56706	1,49140	0,090	-5,5401	0,4060
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	1,56574	1,36074	0,254	-1,1468	4,2783
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας	<b>-4,13280*</b>	1,66066	0,015	-7,4433	-0,8223
	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας	-1,56574	1,36074	0,254	-4,2783	1,1468

Πίνακας 22 LSD Multiple Comparisons επίπεδο σπουδών Ιεραρχικός Τύπος

Επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά προέκυψε στον τύπο ανοιχτού συστήματος (sig 0.045<0.05). Προκειμένου να ελεγχθεί το εύρημα εκτελέστηκε το post hoc test LSD. Παρακάτω βλέπουμε ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων επιθυμούν περισσότερο την στροφή προς ένα ανοιχτό σύστημα σε σχέση με τους εργαζόμενους της τριτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (sig.0,021 και 0,042 αντίστοιχα).

LSD Multiple Comparisons			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% CI	
Dependent Variable						Lower Bound	Upper Bound
Τύπος ανοιχτού συστήματος	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	-0,49054	0,66731	0,465	-1,8208	0,8397
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διδακτορικού	-1,74922*	0,74304	0,021	-3,2304	-0,2680
	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	0,49054	0,66731	0,465	-0,8397	1,8208
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διδακτορικού	-1,25868*	0,60884	0,042	-2,4724	-0,0450
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διδακτορικού	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	1,74922*	0,74304	<b>0,021</b>	0,2680	3,2304
		Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	1,25868*	0,60884	<b>0,042</b>	0,0450	2,4724

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας 23 LSD Multiple Comparisons επίπεδο σπουδών Τύπος ανοιχτού συστήματος

### 5.5.2.4.3 Θέση Υπηρετήσης

Για τη διαπίστωση στατιστικά σημαντικών διαφορών εκτελέστηκε το on way anova test, σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ , με μηδενική υπόθεση την ισότητα των μέσων τιμών. Αρχικά διαπιστώθηκε ισότητα στις διακυμάνσεις μεταξύ των απαντήσεων.

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Τύπος ανθρώπινων σχέσεων	Based on Mean	0,148	2	72	0,863
Τύπος ανοιχτού συστήματος	Based on Mean	1,911	2	72	0,155
Τύπος αποδοτικότητας	Based on Mean	2,006	2	72	0,142
Ιεραρχικός τύπος	Based on Mean	1,988	2	72	0,144

Πίνακας 24 Test of Homogeneity of Variances Θέση υπηρετήσης

Παρακάτω φαίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου, όπου δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Η ύπαρξη διαφορών θα μπορούσε να αναμένεται λόγω της διαφορετικής εξουσίας και status που προκαλεί η κατοχή θέσης ευθύνης. Παρόλα αυτά, δεν προέκυψαν διαφορές στον τρόπο απάντησης.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Τύπος ανθρώπινων σχέσεων	Between Groups	23,598	2	11,799	1,104	,337
	Within Groups	769,495	72	10,687		
	Total	793,092	74			
Τύπος ανοιχτού συστήματος	Between Groups	5,569	2	2,784	,517	,599
	Within Groups	387,934	72	5,388		
	Total	393,503	74			
Τύπος αποδοτικότητας	Between Groups	2,931	2	1,466	,185	,832
	Within Groups	571,213	72	7,934		
	Total	574,144	74			
Ιεραρχικός τύπος	Between Groups	31,630	2	15,815	,591	,557
	Within Groups	1927,547	72	26,771		
	Total	1959,177	74			

Πίνακας 25 One Way Anova- Θέση υπηρετήσης

### 5.5.2.4.4 Ηλικιακή κατηγορία

Αρχικά επιλέχθηκε ο έλεγχος One way anova, σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Όμως δεν προέκυψε ισότητα στις διακυμάνσεις των απαντήσεων, όπως φαίνεται παρακάτω. Εναλλακτικά εκτελέστηκε το μη παραμετρικό Independent-Samples Kruskal-Wallis Test, το

οποίο επιτρέπει τον έλεγχο ισότητας των διαμέσων, χωρίς την υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων.

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Τύπος ανθρώπινων σχέσεων	Based on Mean	4,0631	2	72	0,021
Τύπος ανοιχτού συστήματος	Based on Mean	2,6778	2	72	0,076
Τύπος αποδοτικότητας	Based on Mean	3,02989	2	72	0,055
Ιεραρχικός τύπος	Based on Mean	7,91887	2	72	0,001

**Πίνακας 26 Test of Homogeneity of Variances**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
<b>1</b>	The distribution of Τύπος ανθρώπινων σχέσεων is the same across categories of Ηλικιακή κατηγορία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,16	Retain the null hypothesis.
<b>2</b>	The distribution of Τύπος ανοιχτού συστήματος is the same across categories of Ηλικιακή κατηγορία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,14	Retain the null hypothesis.
<b>3</b>	The distribution of Τύπος αποδοτικότητας is the same across categories of Ηλικιακή κατηγορία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,07	Retain the null hypothesis.
<b>4</b>	The distribution of Ιεραρχικός τύπος is the same across categories of Ηλικιακή κατηγορία.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,03	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

**Πίνακας 27 Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Ηλικιακή κατηγορία**

Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων σε σχέση με τον ιεραρχικό τύπο, μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κλάσεων. Παρακάτω φαίνεται η έντονη διάθεση για μείωση του ιεραρχικού μοντέλου, να κυριαρχεί στην ηλικιακή κατηγορία 36 έως 45 ετών (-5,09).

		95% Confidence Interval of the Difference		
		Mean Difference	Lower	Upper
Ηλικιακή κατηγορία	Ιεραρχικός τύπος	-5,09400	-7,5081	-2,6799
36 έως 45 ετών	Ιεραρχικός τύπος	-1,54518	-2,1993	-0,8911
46 έως 55 ετών	Ιεραρχικός τύπος	-0,82515	-7,4633	5,8130
> 55 ετών	Ιεραρχικός τύπος			

**Πίνακας 28 Διάστημα εμπιστοσύνης ανά ηλικιακή κατηγορία- Διαφορά επιθυμητής με τρέχουσα κουλτούρα**

#### 5.5.2.4.5 Εργασιακή ηλικία

Εκτελέστηκε ο έλεγχος One way anova, δεδομένων των διαφορετικών ηλικιακών κλάσεων των συμμετεχόντων, μηδενική υπόθεση την ισότητα των μέσων τιμών και επίπεδο

σημαντικότητας το  $\alpha=5\%$ . Οι διακυμάνσεις των απαντήσεων ήταν ίσες, σύμφωνα με το Levene test και συνεχίστηκε ο έλεγχος.

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Τύπος ανθρώπινων σχέσεων	Based on Mean	0,534	4	70	0,711
Τύπος ανοιχτού συστήματος	Based on Mean	0,805	4	70	0,526
Τύπος αποδοτικότητας	Based on Mean	1,828	4	70	0,133
Ιεραρχικός τύπος	Based on Mean	2,753	4	70	0,035

**Πίνακας 29 Test of Homogeneity of Variances ανά εργασιακή ηλικία**

Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές αφορούσαν στον τύπο των ανθρώπινων σχέσεων και στον ιεραρχικό τύπο. Ο εντοπισμός των κατηγοριών που παρουσιάζουν τις στατιστικά σημαντικές διαφορές έγινε με το post test LSD.

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Τύπος ανθρώπινων σχέσεων	Between Groups	93,662	4	23,415	2,343	,063
	Within Groups	699,430	70	9,992		
	Total	793,092	74			
Τύπος ανοιχτού συστήματος	Between Groups	35,843	4	8,961	1,754	,148
	Within Groups	357,661	70	5,109		
	Total	393,503	74			
Τύπος αποδοτικότητας	Between Groups	4,154	4	1,039	,128	,972
	Within Groups	569,990	70	8,143		
	Total	574,144	74			
Ιεραρχικός τύπος	Between Groups	276,812	4	69,203	2,879	,029
	Within Groups	1682,365	70	24,034		
	Total	1959,177	74			

**Πίνακας 30 One Way Anova- ανά εργασιακή ηλικία**

Multiple Comparisons LSD							
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% C I	
						Lower Bound	Upper Bound
Τύπος ανθρώπινων σχέσεων	<15	16-20	1,83793	1,07617	0,092	-0,3084	3,9843
		21-25	2,55752	1,84562	0,170	-1,1235	6,2385
		26-30	2,68914*	1,25478	0,036	0,1866	5,1917
		>36	4,83845*	1,70491	0,006	1,4381	8,2388
	16-20	<15	-1,83793	1,07617	0,092	-3,9843	0,3084
		21-25	0,71959	1,65764	0,666	-2,5865	4,0256
		26-30	0,85121	0,95704	0,377	-1,0575	2,7600
		>36	3,00052*	1,49939	0,049	0,0101	5,9910
Ιεραρχικός τύπος	<15	16-20	-3,06755	1,66905	0,070	-6,3964	0,2613
		21-25	-4,85976	2,86240	0,094	-10,5686	0,8491
		26-30	-4,92017*	1,94606	0,014	-8,8015	-1,0389
		>36	-7,91769*	2,64417	0,004	-13,1913	-2,6441
	16-20	<15	3,06755	1,66905	0,070	-0,2613	6,3964
		21-25	-1,79221	2,57085	0,488	-6,9196	3,3352
		26-30	-1,85262	1,48428	0,216	-4,8129	1,1077
		>36	-4,85014*	2,32543	0,041	-9,4881	-0,2122

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Πίνακας 31 LSD Multiple Comparisons ανά εργασιακή ηλικία**

Σε αντιστοιχία με τις διαφορές ως προς την ηλικιακή κατηγορία βρίσκονται και οι διαφορές ως προς την εργασιακή ηλικία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα οι νεότεροι επιθυμούν εντονότερα τη χρήση κουλτούρας ανθρώπινων σχέσεων. Όσοι έχουν εργασιακή ηλικία μικρότερη των 15 ετών επιθυμούν εντονότερα την κουλτούρα ανθρώπινων σχέσεων, ενώ η διαφορά αυξάνει όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας. Αντίστροφη είναι η κατάσταση ως προς την ιεραρχική κουλτούρα, η οποία κυριαρχεί σήμερα. Η επιθυμία μείωσης της αποτελεί ξανά αίτημα των νεότερων και σε μέση εργασιακή ηλικία εργαζομένων.

#### 5.5.2.5 Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα

Με αυτό το ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε η σχέση μεταξύ του τύπου της κουλτούρας και του βαθμού παρακίνησης των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό υπολογίστηκε αρχικά το score της παρακίνησης, με βάση τις αντίστοιχες ερωτήσεις και στη συνέχεια μελετήθηκε κατά πόσο η ύπαρξη θετικού score στην παρακίνηση, συσχετίζεται με κάποιο τύπο κουλτούρας. Παρακάτω παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα βασικά περιγραφικά στοιχεία της παρακίνησης, όπου το 89,35 των συμμετεχόντων δεν δηλώνουν ικανοποιημένοι. Η μέση τιμή της ικανοποίησης ήταν 1,96, χαμηλότερα από το 2 που



αντιστοιχούσε στη μη ικανοποίηση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	67	89,3	89,3
	NAI	8	10,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Πίνακας 32 Ύπαρξη κινήτρων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Job_motivation	75	1,00	4,00	1,9633	,79344
Valid N (listwise)	75				

Πίνακας 33 Descriptive Statistics - Job\_motivation

Για τη μελέτη των διαφορών στον τύπο της κουλτούρας, με βάση την παρακίνηση, χρησιμοποιήθηκε το Independent Samples T-Test, ως επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε το  $\alpha=0,05$  και ως μηδενική υπόθεση η ισότητα των μέσων τιμών.

Group Statistics						
Ύπαρξη κινήτρων		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
Τρέχουσα (Τύπος ανθρώπινων σχέσεων)	OXI	67	24,8283	2,52167	0,30807	0,897
	NAI	8	24,9500	2,25142	0,79600	
Τρέχουσα (Τύπος ανοιχτού συστήματος)	OXI	67	22,5131	2,40471	0,29378	0,469
	NAI	8	21,8147	3,76795	1,33217	
Τρέχουσα (Τύπος αποδοτικότητας)	OXI	67	23,9786	2,37717	0,29042	0,373
	NAI	8	24,7730	2,29433	0,81117	
Τρέχουσα (Ιεραρχικός τύπος)	OXI	67	28,6801	4,59668	0,56157	0,898
	NAI	8	28,4623	4,06900	1,43861	
Επιθυμητή (Τύπος ανθρώπινων σχέσεων)	OXI	67	25,0614	1,80872	0,22097	0,458
	NAI	8	26,2251	4,15833	1,47019	
Επιθυμητή (Τύπος ανοιχτού συστήματος)	OXI	67	24,8677	1,18936	0,14530	<b>0,026</b>
	NAI	8	23,7550	2,12644	0,75181	
Επιθυμητή (Τύπος αποδοτικότητας)	OXI	67	24,3259	2,12597	0,25973	0,384
	NAI	8	23,6071	2,75623	0,97447	
Επιθυμητή (Ιεραρχικός τύπος)	OXI	67	25,7450	2,26962	0,27728	0,417
	NAI	8	26,4128	1,09921	0,38863	
Διαφορά (Τύπος ανθρώπινων σχέσεων)	OXI	67	0,2332	2,88752	0,35277	0,399
	NAI	8	1,2751	5,79459	2,04870	
Διαφορά (Τύπος ανοιχτού συστήματος)	OXI	67	2,3546	2,36283	0,28867	0,634
	NAI	8	1,9403	1,84393	0,65193	
Διαφορά (Τύπος αποδοτικότητας)	OXI	67	0,3473	2,54396	0,31079	0,148
	NAI	8	-1,1659	4,32015	1,52740	
Διαφορά (Ιεραρχικός τύπος)	OXI	67	-2,9350	5,33978	0,65236	0,510
	NAI	8	-2,0495	3,20039	1,13151	

Πίνακας 34 Independent Samples T-Test Τύποι κουλτούρας με βάση την παρακίνηση

Από τον έλεγχο δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Η μόνη περίπτωση που η σημαντικότητα ήταν μικρότερη του 5% ήταν στον τύπο ανοιχτού συστήματος και στην επιθυμητή κατάσταση, όπου οι μη ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν ελαφρά, αλλά στατιστικά σημαντική προτίμηση, στον τύπο ανοιχτού συστήματος, σε σχέση με τους ικανοποιημένους (24.867 έναντι 23,755).

#### 5.5.2.6 Πέμπτο ερευνητικό ερώτημα

Με αυτό το ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε η σχέση μεταξύ του τύπου της κουλτούρας και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό υπολογίστηκε αρχικά το score της ικανοποίησης με βάση τις αντίστοιχες ερωτήσεις και στη συνέχεια μελετήθηκε κατά πόσο η ύπαρξη θετικού score στην ικανοποίηση συσχετίζεται με κάποιο τύπο κουλτούρας. Η ικανοποίηση, αντίθετα με την παρακίνηση κινείται σε θετικά επίπεδα, με το 60% των συμμετεχόντων να δηλώνουν ελαφρά ικανοποιημένοι (μ.0 3,10).

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Job_satisfaction	75	1,25	4,50	3,1067	,70132
Valid N (listwise)	75				

Πίνακας 35 Περιγραφικά στατιστικά Εργασιακή ικανοποίηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	30	40,0	40,0	40,0
	NAI	45	60,0	60,0	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Πίνακας 36 Ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης

Για την μελέτη των διαφορών στον τύπο της κουλτούρας, με βάση το βαθμό ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκε το Independent Samples T-Test, ως επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε το  $\alpha=0,05$ . Από τον έλεγχο δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Group Statistics					
Υπαρξη ικανοποίησης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
Τρέχουσα (Τύπος ανθρώπινων σχέσεων)	30	24,5002	3,02652	0,55256	0,334
	45	25,0686	2,04396	0,30470	
Τρέχουσα (Τύπος ανοιχτού συστήματος)	30	22,2236	2,97452	0,54307	0,556
	45	22,5819	2,26447	0,33757	
Τρέχουσα (Τύπος αποδοτικότητας)	30	24,2164	2,56920	0,46907	0,650
	45	23,9613	2,24482	0,33464	
Τρέχουσα (Ιεραρχικός τύπος)	30	29,0598	5,60786	1,02385	0,532
	45	28,3882	3,66392	0,54618	
Επιθυμητή (Τύπος ανθρώπινων σχέσεων)	30	25,0157	3,10963	0,56774	0,583
	45	25,2988	1,21329	0,18087	
Επιθυμητή (Τύπος ανοιχτού συστήματος)	30	24,9078	1,66334	0,30368	0,408
	45	24,6432	1,09095	0,16263	
Επιθυμητή (Τύπος αποδοτικότητας)	30	23,7513	2,97837	0,54377	0,109
	45	24,5811	1,39420	0,20783	
Επιθυμητή (Ιεραρχικός τύπος)	30	26,3252	2,50673	0,45767	0,099
	45	25,4769	1,88560	0,28109	
Διαφορά (Τύπος ανθρώπινων σχέσεων)	30	0,5155	4,35967	0,79596	0,714
	45	0,2302	2,33760	0,34847	
Διαφορά (Τύπος ανοιχτού συστήματος)	30	2,6842	2,32714	0,42488	0,254
	45	2,0612	2,28366	0,34043	
Διαφορά (Τύπος αποδοτικότητας)	30	-0,4652	3,13180	0,57179	0,099
	45	0,6199	2,47035	0,36826	
Διαφορά (Ιεραρχικός τύπος)	30	-2,7346	5,68028	1,03707	0,885
	45	-2,9113	4,82162	0,71876	

**Πίνακας 37 Independent Samples T-Test Τύπος κουλτούρας με βάση την εργασιακή ικανοποίηση**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>Ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την παραπάνω παρουσίαση προκύπτουν κάποια σαφή χαρακτηριστικά του οργανισμού σε σχέση με την κουλτούρα που υπάρχει και που οι εργαζόμενοι επιθυμούν για το μέλλον. Στο Δήμο της Τρίπολης κυριαρχεί ο ιεραρχικός τύπος κουλτούρας, όπως αυτός ορίζεται από τους (Cameron & Quinn, 2006). Αυτό είναι άμεσα συνδεδεμένο με τη μορφή της οργάνωσης του ελληνικού δημόσιου τομέα γενικότερα. Παρά την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων που έχει γίνει τα τελευταία χρόνια με του νόμους του α) Καποδίστρια (2539/97), β) Καλλικράτη (3852/2010) και γ) Κλεισθένη (4555/2018), δεν έχει αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας του δήμου, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει. Η αύξηση των αρμοδιοτήτων δεν συνδυάζεται με αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας.

Έτσι ο Δήμος Τρίπολης μπορεί να χαρακτηριστεί ως οργανισμός με αυστηρά τυποποιημένες και δομημένες λειτουργίες, όπου η εκτέλεση των διαδικασιών αποτελεί το σκοπό λειτουργίας του και μέσω αυτής της εκτέλεσης ορίζονται οι αρμοδιότητες των εργαζομένων. Αναμένεται ότι και η απόδοση του οργανισμού δε θα βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα (Roos και Van Eeeden, 2008), ούτε και η παρακίνηση των εργαζομένων (Helloy & Vitala, 2007). Επίσης οι προϊστάμενοι αναμένεται να ασχολούνται με τεχνικά ζητήματα, με προσοχή στις διαδικασίες, ενώ οι εργαζόμενοι καλούνται να ασκήσουν συγκεκριμένους ρόλους βάσει συγκεκριμένων κανόνων. Το εύρημα είναι εν πολλοίς αναμενόμενο, δεδομένης της έλλειψης ερευνών που δείχνουν την ύπαρξη άλλου τύπου κουλτούρας στο ελληνικό δημόσιο.

Οι υπόλοιποι τύποι κουλτούρας βρίσκονται σε σαφώς χαμηλότερα score, ως προς την τρέχουσα κατάσταση. Χαμηλότερα όλων βαθμολογήθηκε ο τύπος του ανοιχτού συστήματος, αναδεικνύοντας μια έλλειψη ευελιξίας και προσαρμογής στις αλλαγές, που θεωρείται απαραίτητη δεδομένου του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος. Το εύρημα ενδυναμώνει την κυριαρχία ενός γραφειοκρατικού μοντέλου που την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων. Το χαμηλότερο score ως προς τον τύπο ανοιχτού συστήματος αποτελεί η δομική αδυναμία του οργανισμού, που του στερεί την ανάπτυξη που μπορεί να προσφέρει η ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων και η καινοτομία.

Περνώντας στην επιθυμητή κατάσταση, διαπιστώνουμε μια σχετικά μικρή, πλην όμως εξαιρετικά σημαντική διαφοροποίηση. Ως προς την επιθυμητή κουλτούρα οι συμμετέχοντες «προτείνουν» ένα δίπολο κουλτούρας, με ισορροπία μεταξύ ιεραρχικού

τύπου, του τύπου ανθρωπίνων σχέσεων και του ανοικτού συστήματος. Σχεδόν το σύνολο της μείωσης του score του ιεραρχικού τύπου μετακινήθηκε στον τύπο ανοικτού συστήματος, αφήνοντας τελευταίο τον τύπο της αποδοτικότητας.

Καταλήγουμε έτσι, σε μια ισορροπία που κανένας τύπος κουλτούρας δεν επιβάλλεται στους άλλους. Όμως η αύξηση της σημασίας του ανοικτού συστήματος δείχνει εργαζόμενους έτοιμους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να εμπλακούν γενικότερα με τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στους δημότες. Διαμορφώνεται μάλιστα και ένα «προφίλ» εργαζομένων που επιθυμούν εντονότερα τη μείωση της κυριαρχίας της ιεραρχικής κουλτούρας και τη δημιουργία ενός πιο δυναμικού περιβάλλοντος.

Πρόκειται για νεότερους ηλικιακά εργαζόμενους και με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας. Φαίνεται ότι η πρόσληψη και η διατήρηση νέων εργαζομένων συνδέεται ιδιαίτερα με το βαθμό στον οποίο η οργάνωση έχει μια κουλτούρα αλλαγής και ποιότητας, σε συμφωνία με τον Kontoghiorghes, (2016). Επίσης εντονότερα επιθυμούν αυτή την μεταβολή οι περισσότερο καταρτισμένοι εργαζόμενοι, κάτοχοι μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων.

Οι νέοι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό με ισχυρή κουλτούρα υιοθετούν τις κυρίαρχες αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού και αυτές λειτουργούν ως εξωγενής παρακίνηση Towers, (2005). Η διαφοροποίηση αυτή των νέων εργαζομένων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ισχυρή και η κοινωνικοποίηση εντός του οργανισμού δεν αποδίδει. Αυτό όμως αποτελεί και μια ισχυρή δυνατότητα σε έναν δημόσιο οργανισμό, που πρέπει να αλλάξει.

Αντίθετα οι μεγαλύτεροι και λιγότερο καταρτισμένοι δεν επιθυμούν ιδιαίτερα την αλλαγή. Από την μελέτη των δημογραφικών στοιχείων προκύπτει όσοι επιθυμούν εντονότερα την αλλαγή, αποτελούν μια σημαντική μάζα εργαζομένων. Η διοίκηση όμως του Δήμου, εφόσον επιθυμεί μια τέτοια αλλαγή κουλτούρας, έχει μια κρίσιμη μάζα εργαζομένων με τους οποίους μπορεί να συνεργαστεί για να προωθήσει την αλλαγή (Katzenbach et al, 2012).

Ένα πολύ ελπιδοφόρο εύρημα αποτελεί η μη διαφοροποίηση των απαντήσεων μεταξύ απλών υπαλλήλων και προϊσταμένων. Θα ανέμενε κάποιος οι κατέχοντες θέση προϊσταμένου να επιθυμούν την ιεραρχική κουλτούρα, η οποία τους εξασφαλίζει καλύτερες αμοιβές, υψηλότερο status και καλύτερες συνθήκες εργασίας. Αντ' αυτού, διαπιστώθηκε μια σύμπτωση στη διάθεση για μια πιο ανοιχτή κουλτούρα. Το γεγονός δείχνει ότι στην συνείδηση των προϊσταμένων βαραίνει περισσότερο η προσαρμογή στο δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον, σε σχέση με τη διατήρηση των κεκτημένων.

Το συγκεκριμένο δίπολο ιεραρχικού μοντέλου και μοντέλο με χαρακτηριστικά ανθρωπίνων σχέσεων και ανοιχτού συστήματος συνδυάζεται με την έλλειψη παρακίνησης που καταγράφεται. Η αναντιστοιχία των αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων και τις δεξιότητές τους αποτελεί χαρακτηριστικό του συστήματος αμοιβών σε όλη την ελληνική δημόσια διοίκηση με την έλλειψη παρακίνησης να έρχεται σαν φυσιολογικό αποτέλεσμα, σύμφωνα με τους Roos & Van Eeeden (2008), Kodjo, (2009), Komara (2011). Με βάση αυτή τη διαπίστωση καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ιεραρχικός τύπος οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι ισχυρός, αφού δεν διασφαλίζει την ενδογενή ούτε την εξωγενή παρακίνηση των εργαζομένων Sorenson, (2002), Noordhoom (2010).

Όμως η παρακίνηση αλλά και η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την μεταβολή των scores των τύπων κουλτούρας. Φαίνεται ότι ο υπάρχων τύπος κουλτούρας δεν προωθεί την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, σε συμφωνία με τους Roodt, et al., (2002). Ανεξάρτητα από το αν οι εργαζόμενοι νιώθουν παρακινημένοι ή ικανοποιημένοι με την τρέχουσα κατάσταση, επιθυμούν μια μεταβολή. Το γεγονός αυτό κρίνεται πολύ σημαντικό και δείχνει μια γενικότερη συνειδητοποίηση της ανάγκης προσαρμογής της οργάνωσης στο περιβάλλον.

### **5.1 Συμβολή και περιορισμοί της έρευνας**

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης. Μπορεί να θεωρηθεί χρήσιμη σε επίπεδο του οργανισμού στον οποίο αναφέρεται αφού τα αποτελέσματά της είναι επαγώγιμα στον πληθυσμό. Τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πηγή για την άσκηση πολιτικής και την ανάπτυξη στρατηγικών σε επίπεδο Δήμου, προκειμένου να μεταβληθεί η οργανωσιακή κουλτούρα και να επέλθει προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με αυτά άλλων ερευνών-μελετών περιπτώσεων, ενισχύοντας τα συμπεράσματά της.

Σχετικά με τους περιορισμούς πρέπει να αναφερθεί ότι τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν είναι επεκτάσιμα στο σύνολο του δημοσίου τομέα. Αν και λόγω της μορφής της οργάνωσης του ελληνικού δημοσίου αναμένουμε να υπάρχουν αντίστοιχες κουλτούρες, αλλά για την απόδειξη του ισχυρισμού απαιτείται εκτενέστερη έρευνα. Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, με ίδια μέσα της ερευνήτριας και με τη χρήση εργαλείων που είτε παρέχονται δωρεάν είτε είναι εύκολα προσβάσιμα. Για εκτενέστερη έρευνα χρειάζονται πόροι και μεγαλύτερη τεχνογνωσία.

## 5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Υπάρχουν περιθώρια έρευνας στο συγκεκριμένο πεδίο. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στη χώρα μας δεν υπάρχουν παρά ελάχιστες σχετικές μελέτες. Η εφαρμογή του εργαλείου ΟCAI αλλά και αντίστοιχων εργαλείων σε άλλους τομείς της δημόσιας διοίκησης, θα παρέχει γενικότερα συμπεράσματα. Επίσης υπάρχουν πολλά περιθώρια μεταφοράς εργαλείων μέτρησης της παρακίνησης και της ικανοποίησης και την συσχέτισή τους με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Τέλος μια πανελλαδική έρευνα για τη συνολική μέτρηση της κουλτούρας και την ανάγκη μεταβολή της, θα μπορούσε να κάνει σαφή την τρέχουσα κατάσταση της κουλτούρας ανά τομέα και να εντοπίσει την επιθυμητή κατάσταση, όπως περιγράφεται από τους εργαζομένους. Η συγκριτική μελέτη της επιθυμητής κατάστασης και των απαιτήσεων που προκύπτουν από το περιβάλλον, θα μπορούσε να υποδείξει το δρόμο που έχει να διανύσει η ελληνική δημόσια διοίκηση μέχρι τον εκσυγχρονισμό της.

## Αναφορές

- Adams, J. S., (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Allison, G. T. (1980). *Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects?*. Cambridge, Mass: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Baker, M (2002). *Organisational Culture, Principles of Organizational Behaviour*. Fincham and Rhodes., Oxford University Press
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development*.
- Boyd, R., & Richerson, PJ (1985). *Culture and the Evolutionary Process*. Chicago: Univ. Press, Chicago
- Boyle R (1995) *Towards a New Public Service*, Dublin: Institute of Public Administration
- Brennan, G., & Buchanan, J. (1985). Searching for Leviathan: An empirical study. *The American Economic Review*, 75(4), 748-757.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.)*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of public administration research and theory*, 21(4), 723-743.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures* (pp. 110-134). Reading, MA: Addison Wesley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Denison, D. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy Of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R. (1990). Wiley series on organizational assessment and change. *Corporate culture and organizational effectiveness*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Hardiman, N, & MacCarthaigh, M (2008). *The segmented state: adaptation and maladaptation in Ireland*. Presented at ECPR ..., researchrepository.ucd.ie



- Hardiman, N, & MacCarthaigh, M (2010). Organising for Growth: Irish Public Administration 1958-2008. *The Economic and Social Review*
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Eds.). (2006). *Motivation und handeln*. Springer-Verlag.
- Helou S., Vitala T. (2007); “*How culture and Motivation Interact?*”, Master Thesis, University of Umea, Sweden
- Herzberg, F. (1968). One more time. How do you motivate employees, 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1959) *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications
- Irfan, Saira (2018) Moderating effects of organizational culture on the relationship between emotional intelligence, work motivation and work commitment. *PhD. thesis*, Universiti Utara Malaysia.
- Johnson, G, & Scholes, K (1997). *Exploring Corporate Strategy: Concepts and Cases.*, London: Prentice-Hall
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Administration and Society*,39(3), 354-381
- Joseph, K. E., & Dai, C. (2009). The influence of organizational culture on organizational learning, worker involvement and worker productivity. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 243-250.
- Jung, C. S., & Ritz, A. (2014). Goal management, management reform, and affective organizational commitment in the public sector. *International Public Management Journal*, 17(4), 463-492.
- Katzenbach J, Steffen I and Kronley C (2012), Cultural Change that Sticks, *Harvard Business Review*, July-August 2012
- Katzenbach J, Steffen I and Kronley C (2012), Cultural Change that Sticks, *Harvard Business*
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Komara A.H. (2011); “Organizational Culture Influences on Work Motivation and on Employee Performance (study at Kimpraswil Regional Housing and Infrastructural Office, Agency of Riau Province)”, *Journal of Applicable Management*, 9(1), 57-66.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 212-247.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*,12(4), 290-300.

- MacCarthaigh, M. (2008). Government in modern Ireland. *Institute of Public Administration. Management Review*, 38(1), 7-22
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *The organizational basis of politics*. Free.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review* 50(4), 370.
- Mauil, R, Brown, P, & Cliffe, R (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations ...*, emeraldinsight.com
- McClelland, David & Boyatzis, Richard. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*. 67. 737-743.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.
- Moynihan D and Pandey S (2010) The Big Question for Performance Management: Why do Managers Use Performance Information? *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(4), 849-866.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Nongo Er.S, Ikyanyon D.N. (2012); “The influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization”, *International Journal of Business and Management*, 7 (22), pp 21-28.
- O’Riordan, G . (2015) *Organisational Culture And The Public Service*, Institute of Public Administration, Dublin, Ireland
- ODonnell, O., & Boyle, R. (2008). *Understanding and managing organisational culture*. Dublin: IPA.
- OECD (1996), *Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice*, Public Management Occasional Papers, Number 14
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13, 125-141.
- Performance Information? *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(4), 849-866
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36:1, 34-47.
- Peters, B. G. (1999). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*. London: Pinter.
- Pettigrew, A (1979). " On studying organizational cultures". *Administrative Science Quarterly* 24, 570-581.

- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, USA.
- Pratt M.G., 1997. Organizational Dress as a symbol of multilayered social identities. *The Academy of Management Journal*. 40(4), 862-898
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Report of the Independent Review Group on the Department ... (n.d.). Retrieved October 31, 2019, from [http://www.justice.ie/en/JELR/Independent Review Accessible.pdf/Files/Independent Review Accessible.pdf](http://www.justice.ie/en/JELR/Independent%20Review%20Accessible.pdf/Files/Independent%20Review%20Accessible.pdf). (Accessed September 2019)
- Riley J (2014), *Organisational Culture: Strong V Weak*, <http://beta.tutor2u.net/business/blog/organisation-culturestrong-v-weak> (Accessed September 2019)
- Ritz, A., & Brewer, G. A. (2013). Does societal culture affect public service motivation? Evidence of sub-national differences in Switzerland. *International Public Management Journal*, 16(2), 224-251.
- Roodt, G., Rieger, H. S., & Sempane, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *A Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *A Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. (3rd ed). Jossey-Bass, San Francisco.
- Sinha, S., Singh, A. K., Gupta, N., & Dutt, R. (2010). Impact of work culture on motivation and performance level of employees in private sector companies. *Acta Oeconomica Pragensia*, 18(6), 49-67.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3(3), 106-199.
- Sorensen, J.B. (2002) The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Sweeney, E. P., & Hardaker, G. (1994). The importance of organizational and national culture. *European Business Review*, 94(5), 3-14.
- Taylor J (2014), Organizational Culture and the Paradox of Performance Management, *Public Performance and Management Review*, 38(1), 7-22

Towers, D. (2005). An investigation whether organizational culture is directly linked to motivation and performance through looking at Google Inc. *Journal in University of Birmingham*.

Victorian Public Service Commission (2015) *Organisational Culture*.  
<http://vpssc.vic.gov.au/html-resources/organisational-culture/> (Accessed September 2019)

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.

Wani Sh.A. (2011); “*Impact of Organizational Culture on Employee Motivation: A case study on Jammy&Kashmir Bank Ltd*”, MBA thesis, Glyndwr University

Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of public administration research and theory*, 11(4), 559-586.

Yusof, H. S. M., Munap, R., Badrillah, M. I. M., Ab Hamid, N. R., & Khir, R. M. (2017). The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. *JABS*, 3(1), 21-25.

Zain, Z.M., Ihsak, R., and Ghani E., K. (2009); “The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, vol 17, 17-25.

Zammuto, Raymond F. and Krakower, Jack Y. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organizational culture*. Research in Organizational Change and Development: an annual series featuring advances in theory, methodology and research. Edited by William A. Pasmore and Richard W. Woodman. Greenwich, CT: JAI Press Inc.83-114.

Μακρίδης Σ. (2008). *Ο ρόλος της Οργανωτικής Κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις*. Διδακτορική Διατριβή.

## Παράρτημα

### Οργανωσιακή κουλτούρα

Σας στέλνω αυτό το ερωτηματολόγιο στο πλαίσιο της Διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος στην «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι πλήρως ανώνυμη, παρακαλώ πολύ να το συμπληρώσετε. Ο χρόνος που απαιτείται είναι περίπου 10 λεπτά. Η συμπλήρωση του, κυρίως από τους συναδέλφους είναι πολύ σημαντική και θα συμβάλει στα μέγιστα στην έρευνα την οποία διεξάγω.

Παρακαλώ σημειώσατε με ένα «X» την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

#### 1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

#### 2. Εκπαίδευση

- Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού Τίτλου

#### 3. Θέση που υπηρετώ

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης

#### 4. Υπηρεσία του Δήμου στην οποία υπηρετώ

- Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Οργάνωσης και Πληροφορικής
- Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης
- Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Πρασίνου, Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
- Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού
- Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας
- Διεύθυνση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών
- Άλλο:

5. Έτη Υπηρεσίας στο δημόσιο

- 8 έως και 16 έτη
- Πάνω από 17 έτη και έως 24 έτη
- Πάνω από 25 έτη και έως 33 έτη
- > 33 έτη

6. Ηλικία

- < των 25 ετών
- 26 έως 35 ετών
- 36 έως 45 ετών
- 46 έως 55 ετών
- > 55 ετών

**ΠΑΡΑΚΤΙΝΗΣΗ**

Παρακαλώ σημειώσατε με ένα X την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο (1=Διαφωνώ Πλήρως, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Πλήρως)

7. Όταν κάνω κάτι σημαντικό για την εργασία μου γνωρίζω ότι θα έχω κάποια οικονομική απολαβή

1 Διαφωνώ Πλήρως	2	2	4	5 Συμφωνώ Πλήρως

8. Το εισόδημά μου και οι αυξήσεις μου, εξαρτώνται αποκλειστικά από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις με την πλευρά των εργοδοτών

1 Διαφωνώ Πλήρως	2	2	4	5 Συμφωνώ Πλήρως

9. Το εισόδημά μου και οι αυξήσεις μου είναι στενά συνδεδεμένες με τις δεξιότητές μου και την απόδοσή μου

1 Διαφωνώ Πλήρως	2	2	4	5 Συμφωνώ Πλήρως

10. Το εισόδημά μου και οι ετήσιες αυξήσεις μου είναι συνδεδεμένες με τις αντίστοιχες ατόμων με όμοιες δεξιότητες.

1 Διαφωνώ Πλήρως	2	2	4	5 Συμφωνώ Πλήρως

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Παρακαλώ σημειώσατε με ένα X την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο (1=Διαφωνώ Πλήρως, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Πλήρως)

11. Είμαι ικανοποιημένος/η από το μισθό που λαμβάνω σήμερα

1 Διαφωνώ Πλήρως	2	2	4	5 Συμφωνώ Πλήρως

12. Αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενός μου αναγνωρίζει πάντα το έργο μου

1 Διαφωνώ Πλήρως	2	2	4	5 Συμφωνώ Πλήρως

13. Είμαι ικανοποιημένος/η από το ρόλο και τις υπευθυνότητες της εργασίας μου

1 Διαφωνώ Πλήρως	2	2	4	5 Συμφωνώ Πλήρως

14. Αισθάνομαι ότι η εργασία μου, μου προσφέρει ένα καλό status

1 Διαφωνώ Πλήρως	2	2	4	5 Συμφωνώ Πλήρως

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Περιγράψτε την τρέχουσα κατάσταση στο Δήμο μας. Μοιράστε 100 μονάδες στις τέσσερις παρακάτω προτάσεις, ανάλογα με το πόσο ισχύουν σήμερα.

Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά

Ο οργανισμός είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

### Ηγεσία του οργανισμού

Περιγράψτε την τρέχουσα κατάσταση στο Δήμο μας. Μοιράστε 100 μονάδες στις τέσσερις παρακάτω προτάσεις, ανάλογα με το πόσο ισχύουν σήμερα.

Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας των εργαζομένων. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στους στόχους. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

### Διοίκηση των εργαζομένων

Περιγράψτε την τρέχουσα κατάσταση στο Δήμο μας. Μοιράστε 100 μονάδες στις τέσσερις παρακάτω προτάσεις, ανάλογα με το πόσο ισχύουν σήμερα.

Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από:

Ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ανάληψη κινδύνου, καινοτομία και ελευθερία (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ) *	
Ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	



### Οργανωσιακή ενότητα

Περιγράψτε την τρέχουσα κατάσταση στο Δήμο μας. Μοιράστε 100 μονάδες στις τέσσερις παρακάτω προτάσεις, ανάλογα με το πόσο ισχύουν σήμερα.

Στον Δήμο Τρίπολης κυριαρχούν:

Η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

### Στρατηγική Εστίαση

Ο οργανισμός δίνει έμφαση:

Στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατεί υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

### Κριτήρια Επιτυχίας

Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση:

Την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Τη δημιουργία μοναδικών και νέων υπηρεσιών, είναι πρωτόπορος και καινοτόμος. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέρραση του ανταγωνισμού. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Την αποτελεσματικότητα. (ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Περιγράψτε την επιθυμητή κατάσταση στο Δήμο μας. Μοιράστε 100 μονάδες στις τέσσερις παρακάτω προτάσεις, ανάλογα με το πως θα επιθυμούσατε να είναι η κατάσταση στα επόμενα χρόνια

### Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά

Ο οργανισμός είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

### Ηγεσία του οργανισμού

Περιγράψτε την επιθυμητή κατάσταση στο Δήμο μας. Μοιράστε 100 μονάδες στις τέσσερις παρακάτω προτάσεις, ανάλογα με το πως θα επιθυμούσατε να είναι η κατάσταση στα επόμενα χρόνια

Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας των εργαζομένων. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στους στόχους. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

### Διοίκηση των εργαζομένων

Περιγράψτε την επιθυμητή κατάσταση στο Δήμο μας. Μοιράστε 100 μονάδες στις τέσσερις παρακάτω προτάσεις, ανάλογα με το πως θα επιθυμούσατε να είναι η κατάσταση στα επόμενα χρόνια

Το στυλ διοίκησης του οργανισμού θα χαρακτηρίζεται από:

Ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ανάληψη κινδύνου, καινοτομία και ελευθερία (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

### Οργανωσιακή ενότητα

Περιγράψτε την επιθυμητή κατάσταση στο Δήμο μας. Μοιράστε 100 μονάδες στις τέσσερις παρακάτω προτάσεις, ανάλογα με το πως θα επιθυμούσατε να είναι η κατάσταση στα επόμενα χρόνια

Στον Δήμο Τρίπολης θα κυριαρχούν:

Η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

### Στρατηγική Εστίαση

Περιγράψτε την επιθυμητή κατάσταση στο Δήμο μας. Μοιράστε 100 μονάδες στις τέσσερις παρακάτω προτάσεις, ανάλογα με το πως θα επιθυμούσατε να είναι η κατάσταση στα επόμενα χρόνια

Ο οργανισμός θα δίνει έμφαση:

Στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατεί υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

### Κριτήρια Επιτυχίας

Περιγράψτε την επιθυμητή κατάσταση στο Δήμο μας. Μοιράστε 100 μονάδες στις τέσσερις παρακάτω προτάσεις, ανάλογα με το πως θα επιθυμούσατε να είναι η κατάσταση στα επόμενα χρόνια

Ο οργανισμός θα ορίζει την επιτυχία με βάση:

Την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Τη δημιουργία μοναδικών και νέων υπηρεσιών, είναι πρωτοπόρος και καινοτόμος. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	
Την αποτελεσματικότητα. (ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ)	

**ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

**1. Dominant Characteristics**

Aver.	Now	Preferred
Clan	26	24
Adhocracy	18	25
Market	24	24
Hierarchy	32	27
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**2. Organizational Leadership**

Aver.	Now	Preferred
Clan	25	25
Adhocracy	23	24
Market	25	26
Hierarchy	27	26
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**3. Management of Employees**

Aver.	Now	Preferred
Clan	25	25
Adhocracy	23	24
Market	24	24
Hierarchy	28	26
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**4. Organization Glue**

Aver.	Now	Preferred
Clan	24	26
Adhocracy	22	24
Market	24	25
Hierarchy	30	25
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Graphical layout**

Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	15,08589	17,35119
<b>Adhocracy</b>	17,90772	24,97105
External focus	14,40345	17,34121
<b>Market</b>	23,61612	24,093
Stability & control	19,23999	17,94745
<b>Hierarchy</b>	32,09252	26,81566
Internal focus	20,47739	17,95815
<b>Clan</b>	26,38364	24,12028

**Graphical layout**

Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	16,97904	17,13322
<b>Adhocracy</b>	23,12002	23,68704
External focus	17,09138	17,48691
<b>Market</b>	25,32176	25,86951
Stability & control	18,34016	18,21276
<b>Hierarchy</b>	26,58268	25,64493
Internal focus	18,21087	17,82943
<b>Clan</b>	24,97554	24,79852

**Graphical layout**

Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	17,03139	17,65271
<b>Adhocracy</b>	22,91843	24,49456
External focus	16,45617	17,12147
<b>Market</b>	23,63777	23,93864
Stability & control	18,1456	17,66271
<b>Hierarchy</b>	28,06482	26,11355
Internal focus	18,84752	18,22863
<b>Clan</b>	25,37899	25,45325

**Graphical layout**

Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	16,30457	17,636
<b>Adhocracy</b>	22,25177	24,36871
External focus	16,28231	17,3459
<b>Market</b>	23,85748	24,69509
Stability & control	18,78425	17,70615
<b>Hierarchy</b>	29,96559	25,39525
Internal focus	18,81388	18,00852
<b>Clan</b>	23,92516	25,54096

### 5. Strategic Emphases

Aver.	Now	Preferred
Clan	24	26
Adhocracy	24	25
Market	25	24
Hierarchy	28	25
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 6. Criteria of Success

Aver.	Now	Preferred
Clan	25	26
Adhocracy	25	26
Market	23	23
Hierarchy	27	26
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### Total

Aver.	Now	Preferred
Clan	25	25
Adhocracy	22	25
Market	24	24
Hierarchy	29	26
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### Graphical layout

Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	16,67414	18,00378
<b>Adhocracy</b>	23,56058	25,42097
External focus	17,04054	17,42784
<b>Market</b>	24,66251	23,91818
Stability & control	18,59859	17,34041
<b>Hierarchy</b>	28,17586	25,1593
Internal focus	18,16299	17,9105
<b>Clan</b>	23,60105	25,50155

### Graphical layout

Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	17,55604	18,11963
<b>Adhocracy</b>	24,87303	25,55172
External focus	17,00765	17,11065
<b>Market</b>	23,28428	22,98071
Stability & control	17,69915	17,17918
<b>Hierarchy</b>	27,05958	25,76882
Internal focus	18,29382	18,1965
<b>Clan</b>	24,78311	25,69875

### Graphical layout

Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	16,67278	17,65318
<b>Adhocracy</b>	22,43859	24,74901
External focus	16,42084	17,32168
<b>Market</b>	24,06332	24,24919
Stability & control	18,49789	17,68346
<b>Hierarchy</b>	28,65684	25,81625
Internal focus	18,81822	18,0291
<b>Clan</b>	24,84125	25,18555