



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΟΥ Τ.Ε.Ι
«ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ»**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΧΡΙΣΤΟΥ ΔΕΣΠΩ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Δρ. ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ
ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1	Οι έννοιες Οργάνωση και Αρχές Διοίκησης	9
1.2	Στάδια της οργάνωσης	10
1.3	Οργανωτική δομή	11
1.3.1	<i>Χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών</i>	14
1.4	Οργανωτικός σχεδιασμός	15
1.5	Οργανόγραμμα του οργανισμού	16
1.6	Ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στις οργανώσεις	17
1.6.1	<i>Τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς</i>	20
1.6.2	<i>Τα χαρακτηριστικά του ατόμου με βάση την συμπεριφορά του</i>	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1	Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας	22
2.1.1	<i>Πως σχηματίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα</i>	23

2.2	Τύποι της κουλτούρας	24
2.2.1	<i>Ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας</i>	25
2.2.2	<i>Τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού με κουλτούρα</i>	26
2.3	Αλλάζοντας την κουλτούρα ενός οργανισμού	27
2.4	Μεθόδοι αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας	27

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Τ.Ε.Ι ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

Ιστορική αναδρομή

3.1	Διοικητική οργάνωση του <i>Τ.Ε.Ι Καλαμάτας</i>	30
3.1.1	<i>Διοικητική οργάνωση σχολών</i>	33
3.1.2	<i>Διοικητική οργάνωση τμημάτων</i>	33
3.1.3	<i>Νομική υπηρεσία</i>	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΥΛΙΚΟ – ΜΕΘΟΔΟΣ

4.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά προσωπικού	36
4.2	Ερευνητικό πεδίο-Δειγματοληπτικό πλαίσιο	36
4.3	Ανάλυση εκπαιδευτικού προσωπικού	37
4.3.1	<i>Εκπαιδευτικό προσωπικό</i>	38
4.3.2	<i>Τεχνικό προσωπικό</i>	39
4.3.3	<i>Διοικητικό προσωπικό</i>	39

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.4	Organizational culture inventory	40
4.4.1	<i>Τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών</i>	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1	Συγκέντρωση δεδομένων	48
5.2	Ποσοτική & Στατιστική ανάλυση	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	57
------------------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60
--------------	----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	64
-------------	----

Περίληψη

Σκοπός μελέτης. Τα Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια ολοένα και αυξάνονται. Σχεδόν σε όλες τις πόλεις και τα νησιά της Ελλάδος δραστηριοποιούνται ιδρύματα τα οποία τώρα πια διδάσκουν και εκπαιδεύουν όλους τους νέους σε όλες τις ειδικότητες. Ο σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να εξεταστεί διεξοδικά η οργανωτική δομή και η οργανωσιακή κουλτούρα του Α.Τ.Ε.Ι Καλαμάτας.

Μέθοδος. Η Μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε είναι πρωτογενής και δευτερογενής μέσα από βιβλιογραφικές πηγές. Επίσης, για την παρούσα εργασία επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίων.

Αποτελέσματα μελέτης. Τα αποτελέσματα για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας του Α.Τ.Ε.Ι Καλαμάτας, αναδεικνύουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από το συνδυασμό της εποικοδομητικής κουλτούρας και της παθητικής αμυντικής κουλτούρας με ένα μικρό ποσοστό της επιθετικής-αμυντικής κουλτούρας.

Συμπεράσματα μελέτης. Τα γενικά συμπεράσματα από την παρούσα ερευνητική μελέτη αναδυνεύουν δυο διαφορετικές ομάδες συμπεριφοράς του προσωπικού, η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει την εποικοδομητική κουλτούρα στην οποία προσπαθούν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους και να εκπληρώσουν τους στόχους τους και η δεύτερη ομάδα η οποία περιλαμβάνει την παθητική αμυντική κουλτούρα η οποία παροτρύνει τα άτομα να προσπαθούν να εκτελούν τα καθήκοντα τους με την επιτήρηση, την επίβλεψη των διευθυντών τους, ενώ παράλληλα τα άτομα επικεντρώνεται κυρίως γύρω από το να προσεγγίζουν τα καθήκοντα με ένα δυναμικό τρόπο, όχι τόσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όσο κυρίως για την διαφύλαξη της δικής τους θέσης και των κερκτημένων μέσα στον οργανισμό.

Abstract

Aim: Nowadays Higher Technological Educational Institutes in Greece are continuously increasing. Almost in all towns and islands of Greece are operating institutes which are educating and training students in any specialization. The purpose of this study is to examine the organizational structure and organizational culture of Higher Technological Educational Institute of Kalamata.

Method: The Methodology followed in this study was primary and secondary data.

Results: The results of this study defined on organizational culture which is a combination of constructive culture, passive-defensive culture and by a small percentage of aggressive-defensive culture.

Conclusions: The conclusions of this study showed tow different employee behavior types. The first type of culture is the constructive culture which is trying to fulfill its responsibilities and goals, the other type of culture is the passive-defensive culture in which the members are trying to do their responsibilities under the guidelines of their supervisors.

Ευχαριστίες

Κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας η πρακτική και ψυχολογική βοήθεια που έλαβα ήταν καταλυτική για την ολοκλήρωση της. Θα ήθελα λοιπόν, να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Δρ. Καστανιώτη Κατερίνα, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή της όπως και για την υπομονή που έδειξε όλους αυτούς τους μήνες.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους του προσωπικού μου περιβάλλοντος για την αμέριστη συμπαράστασή τους, ιδιαίτερα κατά την διάρκεια των τελευταίων μηνών της προσπάθειάς μου. Η ψυχολογική βοήθεια που μου πρόσφεραν ήταν πολύτιμη.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το προσωπικό του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Καλαμάτας για την προθυμία τους να συνεργαστούν μαζί μου και κυρίως στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Αφιερώνω αυτή την εργασία στην οικογένεια μου.

**Ευχαριστώ πολύ,
Χρίστου Δέσπω**

Εισαγωγή

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η διοίκηση αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για την σωστή λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.¹⁻⁴ Οι στόχοι και οι σκοποί, περιλαμβάνονται στην οργάνωση των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, οι οποίοι συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Τους στόχους αυτούς τους θέτουν εκτός από το ανώτερο όργανο που στην προκειμένη περίπτωση είναι το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, η διοίκηση του Τ.Ε.Ι στην οποία ανήκουν το Εκπαιδευτικό προσωπικό, το Διοικητικό προσωπικό, το Τεχνικό προσωπικό και όλοι οι συμβαλλομένοι του Ιδρύματος. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύστημα των βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων το οποίο συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας τους πώς να σκέφτονται, να ενεργούν και να συμπεριφέρονται όπου και όταν χρειάζεται.

Η παρούσα μελέτη χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος είναι το γενικό μέρος και το οποίο αποτελείται από το πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο στα οποία αναλύονται οι όροι οργάνωση-αρχές διοίκησης και οργανωσιακής κουλτούρας. Το ειδικό μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια στα οποία αναλύεται η οργανωτική δομή, η λειτουργία, τα χαρακτηριστικά του προσωπικού του Τ.Ε.Ι Καλαμάτας καθώς και ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα. Στο έκτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται η εργασία και αναφέρονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Οι έννοιες Οργάνωση και Αρχές Διοίκησης

Η έννοια της οργάνωσης, στην Ελλάδα αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο έχει απασχολήσει τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Αυτό συμβαίνει γιατί η οργάνωση δεν είναι κάτι συγκεκριμένο, αλλά είναι μια διαχρονική έννοια που ο καθένας την ερμηνεύει ανάλογα με τις ανάγκες τις οποίες αντιμετωπίζει.

Ο όρος της οργάνωσης στην πραγματικότητα είναι ευρύτερος καθώς περιλαμβάνει τους στόχους και τους σκοπούς μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού οι οποίοι συνδέονται με την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών, τη συμμετοχή των ανθρώπων στην επίτευξη αυτών των στόχων και την ικανότητα τους στην λήψη αποφάσεων και γενικότερα την ελπίδα τους για ένα ποιοτικά καλύτερο οργανισμό ή επιχείρηση.

Συμπερασματικά, ένας γενικός ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί ώστε να γίνει κατανοητή η έννοια της οργάνωσης είναι ο εξής:

Ορισμός: Οργάνωση είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων ή των ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.¹

Ο όρος “οργάνωση”² εκφράζει:

- α) Την δραστηριότητα που ασκεί αυτός που οργανώνει,
- β) Το αποτέλεσμα αυτής της δραστηριότητας, το οποίο αποτελεί ένα πλήρες οργανωτικό σύστημα.

Τα παραπάνω αποτελούν γενικότερα στοιχεία για την έννοια της οργάνωσης, όμως με βάση την παρούσα μελέτη θα πρέπει να ερευνηθεί πιο συγκεκριμένα ο όρος της

οργάνωσης και από τι εξαρτάται η οργάνωση. Η οργάνωση, λοιπόν εξαρτάται από το σύστημα των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού και από το εσωτερικό και το εξωτερικό πλαίσιο συνθηκών που την επηρεάζουν είτε αρνητικά είτε θετικά. Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον επηρεάζουν την οργάνωση και την οδηγούν στις αναγκαίες κατάλληλες προσαρμογές.

Βασικά η οργάνωση αποτελεί συστατικό στοιχείο της διοίκησης (Management) και υπηρετεί την επίτευξη και την εξασφάλιση των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ορισμός: Management είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων.³

Αυτό τον ορισμό το χρησιμοποιούσε η Αμερικανική Ένωση του Management (American Management Association) το 1969. Ένας όμως πιο πρόσφατος ορισμός ο οποίος είναι και κάπως πιο παραλλαγμένος είναι ο ακόλουθος.

“Μάνατζμεντ” είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί ή μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Τα δύο βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ είναι:³

α) η **αποτελεσματικότητα** δηλαδή, όταν οι δραστηριότητες οι οποίες έχουν ανατεθεί στα αρμόδια άτομα ολοκληρωθούν, τότε τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους σκοπούς και τους στόχους τους και τα άτομα αυτά αναδεικνύονται ως αποτελεσματικά. Συμπερασματικά, η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους της.

β) η **αποδοτικότητα** αφορά κυρίως στην εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης και εκφράζει τις καταναλώσεις ή θυσίες (τα κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στη σχέση εισροών και εκροών, δηλαδή όταν η εκροή είναι μεγάλη από την προβλεπόμενη εισροή τότε έχουμε αύξηση της αποδοτικότητας όταν όμως έχουμε μικρή εισροή με μια ίδια εκροή τότε η αποδοτικότητα θεωρείτε πάλι αυξημένη.

1.2 Στάδια και στόχοι της Οργάνωσης

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι:⁴

α) ο σκοπός της μονάδας, αυτό είναι το πρώτο στάδιο το οποίο προσδιορίζει και καθορίζει το έργο το οποίο θα πρέπει να εκτελεστεί από τα αρμόδια άτομα.

β) ο καταμερισμός εργασίας. αυτό είναι το δεύτερο στάδιο το οποίο κατανέμει τα άτομα τα οποία αναλαμβάνουν κάποιο συγκεκριμένο έργο προκειμένου να διεκπεραιωθεί ο στόχος της επιχείρησης ή του οργανισμού, με τον καταμερισμό εργασίας το κάθε άτομο γνωρίζει ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται προκειμένου να εκπληρωθεί ο σκοπός της μονάδας.

γ) η στελέχωση είναι το τρίτο στάδιο της οργάνωσης, στο στάδιο αυτό γίνεται η επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού, με χάρισμα το μεγάλο βαθμό εμπειρίας ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτό που είναι υποχρεωμένοι να κάνουν.

δ) η οργανωτική δομή, είναι το τέταρτο και το τελευταίο στάδιο της οργάνωσης η οποία είναι απαραίτητη και θα ασχοληθώ αναλυτικότερα στο αμέσως επόμενο υποκεφάλαιο.

Κάθε οργάνωση έχει δικούς της στόχους οι οποίοι δικαιολογούν και την ύπαρξη της. Σαν στόχος της οργάνωσης θα μπορούσαμε να το εκφράσουμε σαν μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει, ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι αυτοί διακρίνονται σε **θεσμικούς και λειτουργικούς**:³

Θεσμικοί στόχοι είναι οι στόχοι που διατυπώνει η οργάνωση επίσημα στο καταστατικό με βάση το οποίο νομιμοποιείται η ύπαρξη και η λειτουργία της. Ουσιαστικά πρόκειται για γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις που συνθέτουν την αποστολή της οργάνωσης στα πλαίσια του περιβάλλοντός της ή της κοινωνίας. Οι στόχοι αυτοί εκφράζουν το βασικό καθήκον της οργάνωσης και δικαιολογούν το δικαίωμα της δημιουργίας της, ενώ, οι λειτουργικοί στόχοι της οργάνωσης εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία η οργάνωση επιδιώκει να πετύχει. Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται:

- Στα συνολικά μεγέθη της οργάνωσης
- Στην αγορά
- Στην παραγωγή
- Στους ανθρώπους
- Στις καινοτομίες

1.3 Οργανωτική δομή

Μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης είναι ο καθορισμός της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Η δομή εκφράζει τις ευθύνες και τα καθήκοντα των ατόμων που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία

του οργανισμού, καθοδηγούν τις συμπεριφορές των ατόμων, των ομάδων και των τμημάτων του οργανισμού ή της επιχείρησης, προς την διεκπεραίωση των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές δομές στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο το οποίο θα πρέπει να ολοκληρωθεί ούτως ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης ή του οργανισμού.

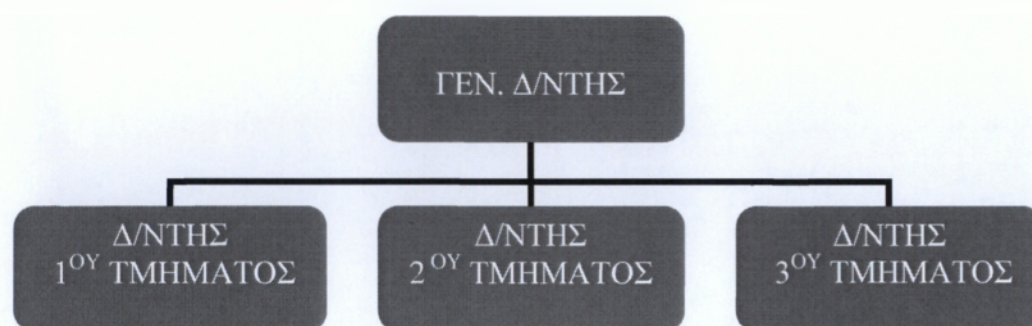
Υπάρχουν δύο είδη οργανωτικών δομών ⁵ η πρώτη ονομάζεται “επίπεδη δομή” η οποία είναι πολύ ευέλικτη και αλλάζει πολύ γρήγορα ως προς το εξωτερικό περιβάλλον που την επηρεάζει, ενώ η δεύτερη ονομάζεται “ιεραρχική δομή” η οποία αντιδρά κάπως πιο βραδύτερα και δεν μπορεί να αλλάξει γρήγορα ούτως ώστε να καταφέρει να αντεπεξέλθει στο εξωτερικό περιβάλλον που την επηρεάζει. Όταν μιλάμε για εξωτερικό περιβάλλον εννοούμε αυτούς που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό ή την επιχείρηση δηλαδή, τους πελάτες, τους προμηθευτές κ.λ.π.

Μια απλή αρχική οργανωτική δομή απεικονίζεται στο σχήμα 1.1 στο οποίο παρουσιάζεται ο διευθυντής στην κορυφή του σχήματος ο οποίος διοικεί, διευθύνει και συντονίζει τις διάφορες δραστηριότητες των εργαζομένων. Ακριβώς από κάτω από τον διευθυντή βρίσκονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούνται ως επέκταση του διευθυντή, εκτελούν το έργο το οποίο τους έχει ζητηθεί από τον ίδιο το διευθυντή και ενεργούν με σκοπό την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αυτή η οργανωτική δομή χαρακτηρίζεται πολύ ευέλικτη, ελαστική.



Σχήμα 1.1. Απλή οργανωτική δομή

Στις περιπτώσεις, όμως μιας επιχείρησης μεγαλύτερης ή ενός οργανισμού, η διοίκηση γίνεται περισσότερο πολύπλοκη. Οι εργαζόμενοι αυξάνονται με αποτέλεσμα ο διευθυντής να μην μπορεί να διοικεί, να διευθύνει και να συντονίζει ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων, έτσι προσλαμβάνει κάποια άτομα υπεύθυνα ή αρμόδια ώστε να χωρίσει την επιχείρηση του σε κάποια τμήματα τα οποία θα τα διοικούν. Οι διάφοροι βοηθοί θα ασχολούνται αποκλειστικά με το τμήμα το οποίο έχουν αναλάβει και εξειδικεύονται πάνω σε αυτό. Στο σχήμα 1.2. παρουσιάζεται το οργανόγραμμα αυτής της επιχείρησης. Έτσι, αρχίζει η τμηματοποίηση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σε αντίθεση με το σχήμα 1.1 το οποίο θεωρείται ευέλικτο και ελαστικό, αυτό χαρακτηρίζεται πολύ πολύπλοκο γιατί έχει ιεραρχική δομή.



Σχήμα 1.2. Ανάπτυξη διαφόρων διευθύνσεων

Ο κάθε οργανισμός είναι μοναδικός και έχει ένα ξεχωριστό σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνατοτήτων και περιορισμών. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται σε κάποιες επιχειρήσεις μπορούν να καταλογιστούν σε κάποια λανθασμένη δομή. Έτσι, ο οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίσει την καταλληλότερη δομή προκειμένου οι εργαζόμενοι να αντεπεξέλθουν στις διάφορες εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες και περιορισμούς.

Όμως η οργανωτική δομή παρουσιάζει και κάποια προβλήματα τα οποία είναι:⁵

α) Τα διάφορα τμήματα του οργανισμού γίνονται ανεξάρτητα με τα υπόλοιπα τμήματα και έτσι αναπτύσσουν δικές τους μεθόδους λειτουργίας με βάση τους δικούς τους αντικειμενικούς σκοπούς. Αυτό επηρεάζει τη σχέση του οργανισμού καθώς αυξάνονται οι συγκρούσεις των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό.

β) Οι ευθύνες και τα καθήκοντα των εργαζομένων γίνονται όλο ένα και πιο ασαφή, το οποίο δημιουργεί δυσκολίες στην επέκταση των δεξιοτήτων, την προσαρμογή του ιδανικότερου συστήματος ανταμοιβής, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την βελτίωση του χρόνου των διεργασιών.

1.3.1 Τα χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών

Η κάθε οργάνωση διακρίνεται από μια σειρά χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν την φυσιογνωμία ή την «προσωπικότητα» της.³ Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν κυρίως κάποιες μορφές οργανωτικών δομών. Κάποια χαρακτηριστικά οργανωτικών δομών είναι:

Α) Σχέσεις εξουσίας -- Ιεραρχικά επίπεδα (Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν κάποιες θέσεις, οι θέσεις αυτές συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις εξουσίας. Για έναν συγκεκριμένο αριθμό θέσεων εργασίας υπάρχει μια διοικητική θέση η οποία ασκεί ή διοικεί μια προϊσταμένη θέση με σκοπό τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, την καθοδήγηση και την στελέχωση τους με σκοπό την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της οργάνωσης).

Β) Συγκέντρωση – Αποκέντρωση εξουσίας (Το χαρακτηριστικό αυτό εκφράζει το βαθμό στον οποίο η εξουσία έχει το δικαίωμα να αποφασίζει. Ενώ, η αποκέντρωση της εξουσίας σημαίνει ότι αρκετές και σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης).

Γ) Τυπικότητα (Η τυπικότητα της οργάνωσης εκφράζει το βαθμό στον οποίο υπάρχουν επίσημοι, τυπικοί και γραπτοί κανόνες, οδηγοί, διαδικασίες και λειτουργίες σχεδιασμού, ελέγχου, λήψης αποφάσεων, συμπεριφορών, οργανογράμματα, περιγραφές θέσεων, εγχειρίδια κανόνων και διαδικασιών).

Δ) Τυποποίηση (Το χαρακτηριστικό αυτό εκφράζει το βαθμό στον οποίο λειτουργίες και συμπεριφορές είναι τυποποιημένες, δηλ. κατά πόσο όμοιες ενέργειες, δραστηριότητες, λειτουργίες και συμπεριφορές που συνήθως επαναλαμβάνονται, γίνονται με τον ίδιο τρόπο).

Ε) Εξειδίκευση (Εκφράζει το βαθμό διαίρεσης του συνολικού έργου).

ΣΤ) Πολυπλοκότητα (Η πολυπλοκότητα παρουσιάζει τρία κριτήρια:

1) Κάθετη πολυπλοκότητα η οποία δηλώνει τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων που υπάρχουν στην οργάνωση.

2) Οριζόντια πολυπλοκότητα η οποία εκφράζει την έννοια του αριθμού των εξειδικευμένων θέσεων ή τμημάτων που υπάρχουν.

3) Το εύρος της γεωγραφικής διασποράς των δραστηριοτήτων της οργάνωσης).

1.4 Οργανωτικός σχεδιασμός

Ο οργανωτικός σχεδιασμός καθορίζει τις λειτουργικές σχέσεις μεταξύ της εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και εξουσίας που εφοδιάζουν τους ειδήμονες μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και την επέκταση ελέγχου μέσα στην οποία πρέπει να λειτουργούν τα άτομα αυτά. Οι διοικητικοί (manager) που εκτελούν κάποιες εφαρμογές πρέπει να γνωρίζουν ότι ο οργανισμός ο οποίος είναι προσανατολισμένος στην ποιότητα έχει ως αποτέλεσμα τον μεγαλύτερο αριθμό ανάθεσης αρμοδιοτήτων, εξουσίας και επέκτασης ελέγχου, σε σχέση με την μειωμένη εξειδίκευση των εργαζομένων.

Το βασικό περιεχόμενο του οργανωτικού σχεδιασμού εστιάζεται σε δύο διαστάσεις της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τη **δομική διάσταση** της οργάνωσης, ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:⁴

- Το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας μιας οργάνωσης που ουσιαστικά εκφράζουν ένα σύνολο καθηκόντων ή ρόλων που αφορούν την υλοποίηση ενός μέρους του συνολικού της έργου. Ουσιαστικά, πρόκειται για τη διαίρεση του συνολικού έργου της οργάνωσης σε επιμέρους έργα, με σκοπό να ανατεθεί σε κάθε άτομο-μέλος της συγκεκριμένο έργο.
- Την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε τμήματα (τμηματοποίηση) με σκοπό την ενιαία διοίκηση τους και συντονισμό μεταξύ τους.
- Τον καθορισμό του εύρους της διοίκησης, ουσιαστικά τον αριθμό των υφιστάμενων θέσεων που θα διοικεί ή κάθε προϊστάμενη- διοικητική θέση και ο καθορισμός των ιεραρχικών επιπέδων της οργάνωσης.
- Τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων και ο καθορισμός του βαθμού συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης τους.
- Τη διαμόρφωση των βασικών μηχανισμών ολοκλήρωσης ή συντονισμού μεταξύ των διαφόρων μερών της οργάνωσης όπως θέσεις εργασίας, τμήματα, ιεραρχικά, επίπεδα.

Σύμφωνα με τη **λειτουργική διάσταση** της οργάνωσης, ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των διαδικασιών και κανονισμών που θα πρέπει να διέπουν τη λειτουργία και τη συμπεριφορά των ατόμων, τις ροές των εργασιών, των πληροφοριών, των υλικών κ.λ.π.

1.5 Οργανόγραμμα του οργανισμού

Το οργανόγραμμα αποτελεί τη βάση και τον τρόπο λειτουργίας της κάθε επιχείρησης ή του οργανισμού. Το οργανόγραμμα παριστάνει απλοποιημένα τις θέσεις εργασίας, τα κανάλια (οδούς) επικοινωνίας και τις ιεραρχικές σχέσεις. Στη σύγχρονη επιχείρηση οι ιεραρχίες παρέχουν τη θέση τους σε πιο σύνθετες μορφές οργάνωσης όπου γίνεται επιτακτική η ανάγκη ευκολότερης και πληρέστερης απεικόνισης και επιτυγχάνεται η εποπτική αναπαράσταση της οργανωτικής δομής κάθε επιχείρησης.

Έτσι, το οργανόγραμμα βοηθά στην υλοποίηση του προγράμματος δράσης της επιχείρησης από άποψη χώρου, χρόνου και κατανομή των αρμοδιοτήτων στα κατάλληλα άτομα ενώ μέσω αυτού γίνεται συγκεκριμένη η οργανωτική δράση. Με το οργανόγραμμα το κάθε άτομο γνωρίζει ακριβώς τη θέση του στην οργάνωση της επιχείρησης ή του οργανισμού που ανήκει, γνωρίζει ποιοι είναι οι προϊστάμενοι του, ποιοι είναι οι υφιστάμενοι του και ποιοι βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο με αυτόν. Το οργανόγραμμα αποτελεί τον καθρέφτη της επιχείρησης ή του οργανισμού του. Με μια απλή επισκόπηση μπορεί να γίνει αντιληπτό ποια είναι τα οράματα και οι στόχοι της επιχείρησης και κατά πόσο αυτή προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Το οργανόγραμμα της κάθε επιχείρησης τοποθετείται σε εμφανής και κατάλληλους χώρους μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό είτε εκδίδεται σε ειδικά εγχειρίδια για ενημέρωση των εργαζομένων ή οποιουδήποτε ενδιαφερομένου.

Το οργανόγραμμα δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα απλό, αλλά απαραίτητο μέσο για να κάνει ορατά:

- τα κύρια και βοηθητικά τμήματα της επιχείρησης,
- τις θέσεις εργασίας και τους τίτλους αυτών,
- τις γραμμές εξουσίας, δηλ. ποιος είναι προϊστάμενος ή υφιστάμενος ποιου,
- τη θέση του κάθε εργαζομένου στην οργανωτική δομή,
- τη φύση της εργασίας του κάθε εργαζομένου,
- τα επίπεδα ιεραρχίας,
- τις βασικές ροές πληροφοριών

Τα οργανογράμματα μπορεί να είναι τόσο περιληπτικά όσο και λεπτομερειακά. Τα περιληπτικά σταματούν μέχρι το μεσαίο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, έχουν συνήθως εφαρμογή στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού από το μεσαίο επίπεδο και κάτω συντάσσεται για κάθε τμήμα ξεχωριστό οργανόγραμμα. Σε αντίθεση με τα λεπτομερειακά

οργανογράμματα τα οποία έχουν ως πλεονέκτημα τη λεπτομέρεια και στα οποία απεικονίζονται όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, συντάσσονται συνήθως από μικρές επιχειρήσεις.

Τα βασικά πλεονεκτήματα του οργανογράμματος είναι:³

- Δεν προκαλείται σύγχυση της θέσης κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση.
- Εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων, αφού δεν υπάρχει σύγκρουση αρμοδιοτήτων.
- Φανερώνουν που υπάρχουν οργανωτικά λάθη και έπειτα αυτά διορθώνονται.
- Οποιοδήποτε στέλεχος με βάση τον οργανόγραμμα θέτει τους δικούς του στόχους και γνωρίζει από πού θα περάσει για να φτάσει εκεί που θέλει.
- Βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί στις διάφορες μεταβαλλόμενες συνθήκες τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Το οργανόγραμμα πολλές φορές αδυνατεί να κάνει φανερά κάποια στοιχεία όπως τα ακόλουθα:

- Το συγκεκριμένο περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας, δηλ. τα συγκεκριμένα καθήκοντα, ευθύνες και εξουσίες.
- Τις άτυπες σχέσεις και ομάδες που, πολλές φορές, είναι εξίσου σημαντικές με τις τυπικές.
- Τη δύναμη της κάθε θέσης εργασίας και του κατόχου της.
- Τους μηχανισμούς συντονισμού ή ολοκλήρωσης, εκτός από τις γραμμές εξουσίας.

1.6 Ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στις οργανώσεις

Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον, έχει την έμφυτη τάση για να συμβιώνει και να έρχεται σε τακτική επαφή με τους συνανθρώπους του, κατά συνέπεια να αναπτύσσει με αυτούς ένα κλίμα συνεργασίας και καμιά φορά κοινής δραστηριότητας σε σχέση προς αυτούς.

Ο άνθρωπος με αυτή τη συμπεριφορά του χαρακτηρίζεται κοινωνικός, ενώ παράλληλα οποιαδήποτε δραστηριότητα του χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του. Σύμφωνα με το Σ. Ζευγαρίδη συμπεριφορά «εννοεί τη συσχέτιση ανάμεσα στις πράξεις ή παραλείψεις των ατόμων και την κατάσταση που δημιουργούν αυτές οι πράξεις ή οι παραλείψεις». Ο άνθρωπος είναι δημιουργικό ον και αυτό μας το αποδεικνύει αφού το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του το περνάει δουλεύοντας, σχεδόν τα 2/3 της ζωής του

δουλεύει και δημιουργεί μέσα στον εργασιακό του χώρο, έτσι αναπτύσσει στην εργασία του μια κοινωνική συμπεριφορά που τον βοηθά να επικοινωνεί, να συνεργάζεται, να χρησιμοποιεί τις γνώσεις του με βάσει κάποιων κινήτρων που του δίνονται, να πετυχαίνει τους στόχους του και να βλέπει τον εαυτό του ανεβαίνει ψηλά στον εργασιακό του χώρο.

Σε όλους τους οργανισμούς η επιτυχία τους οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα, αφού με βάση τον ανθρώπινο παράγοντα οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους στόχους τους και έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Προϋπόθεση για την κατανόηση και ανάλυση των επιδράσεων των οργανώσεων στα άτομα και στη συμπεριφορά τους είναι ο προσδιορισμός των μεγεθών ή των παραγόντων που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά. Οι παράγοντες αυτοί υπάρχουν σε όλες τις οργανώσεις και είναι α) ο κοινωνικός ρόλος και β) η κοινωνική θέση.

Η έννοια του κοινωνικού ρόλου για τους κοινωνιολόγους είναι η σύνδεση της λειτουργίας της κοινωνίας με τους ποικίλους τρόπους συμπεριφοράς των ανθρώπων δηλ. στην κοινωνία υποδιαιρούνται διάφοροι κοινωνικοί ρόλοι που είναι οι ακόλουθοι:⁶

α) θεσμικοί ρόλοι οι οποίοι είναι συγγενικοί προς τη βασική προσωπικότητα, ρόλοι βιοκοινωνικοί όπως είναι η ηλικία και το φύλο, ρόλοι της κοινωνικής τάξεως, ρόλοι επαγγελματικοί, ρόλοι συνεργασιών,

β) ρόλοι των μικρών ομάδων που είναι ο ηγέτης ή κάποιο μέλος της ομάδα,

γ) ρόλοι προσωπικοί οι οποίοι ανάλογα με τα διάφορα πρότυπα εκφράζουν τα μαζικά μέσα επικοινωνίας.

Ο κοινωνικός ρόλος μέσα στον επιχειρησιακό χώρο δεν είναι τίποτα άλλο από τις διάφορες προϋποθέσεις που απαιτεί μια θέση εργασίας. Δηλαδή, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μια προβλεπόμενη ή προσδοκώμενη συμπεριφορά του ατόμου κατά τη δραστηριότητα του στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, γιατί

α) αφορά την παραγωγή έργου

β) αφορά τη σχέση του με άλλα άτομα.

Ο κοινωνικός ρόλος έχει τις περισσότερες προϋποθέσεις γιατί όσο πιο υψηλότερη θέση έχει ένα άτομο τόσο πιο πολλές απαιτήσεις θα υπάρχουν για το συγκεκριμένο άτομο. Η συμπεριφορά όλων των ατόμων κατευθύνεται από την αντίληψη που έχει ο καθένας για το ρόλο του. Τα άτομα όμως αυτά ανάλογα με τη θέση τους αξιολογούνται και από ένα άλλο ρόλο ο οποίος απαιτεί μια πρότυπη συμπεριφορά, έτσι καθορίζονται κάποια κριτήρια για κάθε μια συμπεριφορά που μπορεί να αξιολογείται διαφορετικά από άτομο σε άτομο. Ο κοινωνικός ρόλος είναι ένα πολυσύνθετο σύνολο των σκοπών, των καθηκόντων και των δικαιωμάτων.

Η κοινωνική θέση (status) ταυτίζεται με τη λέξη ρόλος. Κάθε άτομο σε οποιαδήποτε κοινωνία και αν ζει, καταλαμβάνει μια συγκεκριμένη θέση, ένα συγκεκριμένο status. Αυτή η θέση του καθιερώνει μια σειρά από καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει, και κάποια δικαιώματα που μπορεί να εκμεταλλευτεί. Η έννοια της κοινωνικής θέσης είναι «η θέση που κατέχει ένα άτομο μέσα σε ένα δοσμένο σύστημα σε μια δεδομένη στιγμή». Το κάθε άτομο θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει πολλές κοινωνικές θέσεις. Η κοινωνική θέση μπορεί να χαρακτηριστεί σαν ένα σύνολο από δικαιώματα και υποχρεώσεις. Μερικές φορές όμως η κοινωνική θέση χρησιμοποιείται για να δηλωθεί η θέση που κατέχει κανείς στην ιεραρχία του κύρους.

Η κοινωνική θέση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες η πρώτη είναι η θέση που κατέχει το άτομο χωρίς να το καταλάβει και αυτή είναι οι περιπτώσεις του φύλου, της φυλής, της εθνότητας, της ηλικίας. Ενώ, η δεύτερη θέση είναι η επίκτητη κοινωνική θέση που αποκτά το άτομο χάρη στη δική του πρωτοβουλία, αυτό συμβαίνει συχνά στο επαγγελματικό του χώρο (επαγγελματικό status του ατόμου). Μερικοί κοινωνιολόγοι θεωρούν σαν μια κατηγορία το οικογενειακό status (επάγγελμα, παιδεία, θρησκεία). Μια άλλη κοινωνική θέση θεωρείται η κοινωνική θέση της τάξεως την οποία δύσκολα μπορεί κάποιος να την προσδιορίσει, συνδέεται κυρίως με αντικειμενικές μεταβλητές (εισόδημα, επάγγελμα) συγχρόνως όμως διαθέτει και την υποκειμενική της πλευρά. Η κοινωνική θέση της τάξεως χωρίζεται σε ανώτερη τάξη, μεσαία τάξη και κατώτερη τάξη.

Στον επιχειρησιακό χώρο η κοινωνική θέση που κατέχει ένα άτομο στην οργάνωση τον διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα μέλη της, αλλά ως προς τη σημασία που έχει ο ίδιος για την επιχείρηση. Η θέση στον επιχειρησιακό χώρο είναι μια σύνθεση από καθήκοντα, δραστηριότητες και αρμοδιότητες που η υλοποίηση τους απαιτεί την προσφορά εργασίας από ένα ή περισσότερα άτομα. Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας ή θέσεων δραστηριότητας γίνεται ανάλογα με τη βαρύτητα που έχει η κάθε θέση για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης εξαιτίας όμως της σπουδαιότητας των διαφόρων θέσεων εργασίας και αξιολογώντας το σύνολο αυτών συγκριτικά μεταξύ τους έχουμε και τη δημιουργία της διοικητικής πυραμίδας και των ιεραρχικών επιπέδων. Έτσι η κοινωνική θέση στο επιχειρησιακό χώρο εκφράζει την ιεραρχική τοποθέτηση του ατόμου μέσα στον κοινωνικό χώρο δράσεώς του, που προσδιορίζεται κατ' εξοχήν από τη συμβολή του ατόμου στην προαγωγή των κοινών επιδιώξεων της ομάδας ενώ χωρίζεται σε:

- α) ανώτερη θέση,
- β) ίση θέση,
- γ) κατώτερη θέση.

Η κοινωνική θέση είναι μια από τις ισχυρότερες υποκινήσεις του ανθρώπου για εργασία γιατί κατακτώντας ο άνθρωπος μια θέση εργασίας μεγαλώνει το γόητρο του έχοντας σαν αποτέλεσμα τον επηρεασμό ολόκληρης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με την απώλεια της θέσεως εργασίας η οποία επηρεάζει την συμπεριφορά του ατόμου χάνοντας και το γόητρο του.

1.6.1 Τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Τα κίνητρα είναι μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις στις επιχειρήσεις αφού η δημιουργία κινήτρων προκαλεί στους ανθρώπους την επιθυμία να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους. Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους έχει πρωταρχικό ρόλο γιατί οι άνθρωποι πρέπει να προσελκυσθούν ή να τους δοθούν κίνητρα για να προτιμήσουν να εργαστούν σε μια επιχείρηση και από την στιγμή που προσληφθούν, πρέπει να παροτρυνθούν ή να τους δοθούν κίνητρα για να προσφέρουν την ενεργητικότητα και την προσπάθειά τους. Επίσης, πρέπει να τους δοθούν κίνητρα εξέλιξής τους.

Τα κίνητρα χωρίζονται σε επτά κατηγορίες σύμφωνα με τον κ. Μπουραντά Δ.:⁷

Οικονομικά κίνητρα: Η σπουδαιότητα των οικονομικών αμοιβών ενισχύεται από το γεγονός ότι το χρήμα σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση κοινωνικών, εγωιστικών καθώς και αναγκών ολοκλήρωσης του ατόμου έξω από τον χώρο εργασίας του.

Ατομικά κίνητρα επιδόσεων: Δημιουργούν την αναγκαιότητα σύλληψης και εφαρμογής κινήτρων επιδόσεων, έτσι ώστε να επανασυνδεθεί έστω και μερικώς η απόδοση με την οικονομική αμοιβή και να ενισχύεται η απόδοση του ατόμου.

Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων: Ο εργαζόμενος για κάθε μονάδα παραγωγής έργου που παράγει, πέραν από μια συγκεκριμένη ποσότητα που ορίζεται κατά περίπτωση δικαιούται επιπλέον ένα χρηματικό ποσό. Η αμοιβή του εργαζομένου με υψηλή παραγωγικότητα είναι ο σκοπός αυτού του κινήτρου (πριμ-μπόνους).

Κίνητρα ποιότητας: Το κίνητρο αυτό έχει σαν σκοπό να αυξήσει την διάθεση του εργαζομένου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή.

Κίνητρα παρουσίας: Πρόκειται για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από τον καθορισμένο αριθμό σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

Κίνητρα βελτιώσεων: Αφορούν χρηματικά ποσά που δίνονται από την επιχείρηση σε εργαζομένους που προτείνουν βελτιώσεις και αυξάνουν την παραγωγικότητα της.

Κίνητρα συμπεριφοράς: Έχουν σκοπό να ανταμείψουν εκείνους τους εργαζόμενους που με τη συμπεριφορά τους ενισχύουν την συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης, πράγματα απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της.

1.6.2 Τα χαρακτηριστικά του ατόμου με βάση την συμπεριφορά του

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ατόμου που συνδέονται άμεσα με τη συμπεριφορά του ατόμου σύμφωνα με τον Μπουραντά Δ.⁷ είναι:

Α) Η προσωπικότητα: Το κάθε άτομο είναι μοναδικό και έτσι συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο στο κάθετι. Ο πιο κρίσιμος συντελεστής της διαφορετικότητας των ατόμων και της συμπεριφοράς τους είναι η προσωπικότητα. Η προσωπικότητα προσδιορίζει σημαντικά το πώς το άτομο αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τον έξω από αυτό κόσμο και πως απαντά και συμπεριφέρεται σε αυτόν.

Β) Οι Στάσεις: Το κάθε άτομο έχει συγκεκριμένες στάσεις απέναντι σε άλλα άτομα που γνωρίζει, σε γεγονότα, σε ομάδες ή παιχνίδια, σε ιδεολογίες, σε χώρες ή πόλεις, σε επαγγέλματα, σε προϊόντα, σε μάρκες κ.λ.π. Τα άτομα διαφέρουν ως προς τις στάσεις τους απέναντι σε ζητήματα, καταστάσεις, ανθρώπους, αντικείμενα κ.λ.π.

Γ) Η Μάθηση: Ως μάθηση θα μπορούσε να ορισθεί οποιαδήποτε σχετικά σταθερή αλλαγή στη συμπεριφορά του ατόμου η οποία προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα της εμπειρίας.

Δ) Η Αντίληψη: Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο το κάθετι. Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι υποκειμενική για τον καθένα. Οι άνθρωποι απαντούν και συμπεριφέρονται στο περιβάλλον τους ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνονται τα στοιχεία και τις καταστάσεις που συμβαίνουν σε αυτό. Η εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς απαιτεί την μελέτη και την κατανόηση του περιεχομένου και της διαδικασίας της αντίληψης του ατόμου. Οι μάνατζερ ή ηγέτες θα πρέπει να γνωρίσουν και να λάβουν υπόψη τους τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τα στοιχεία του οργανωσιακού περιβάλλοντος, τις ενέργειες και τις συμπεριφορές τους έτσι ώστε να μπορέσουν να διοικήσουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η οργανωσιακή συμπεριφορά ασχολείται με την οργανωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα. Πρόκειται για μια νέα επιστήμη σε ένα πολύ παλιό αντικείμενο που άρχισε να μελετείται από τους επιστήμονες από τις αρχές του εικοστού αιώνα

Μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν αυτό τον επιστημονικό κλάδο είναι: ⁶

α) **Ο διεπιστημονικός χαρακτήρας** αυτό θεωρείται και το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ο οποίος μέσα του θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι περιλαμβάνει από μια σύνθεση εννοιών και γνώσεων των λεγόμενων Συμπεριφορικών Επιστημών όπως είναι η Ψυχολογία, Κοινωνιολογία και Ανθρωπολογία.

β) **Ο περιγραφικός / κανονιστικός χαρακτήρας** ο οποίος στην οργανωσιακή συμπεριφορά είναι περισσότερο περιγραφικός και λιγότερο κανονιστικός. Ο Κανονιστικός χαρακτήρας προσδιορίζει τις σωστές καταστάσεις ή ενέργειες που θα πρέπει να υπάρχουν ή να γίνουν.

γ) **Η μη ακριβής επιστήμη / ενδεχόμενη προσέγγιση** το χαρακτηριστικό αυτό στηρίζεται κυρίως σε ποιοτικές εκτιμήσεις και περιγραφές.

δ) **Η φιλοσοφική / ηθική διάσταση** το αντικείμενο της οργανωσιακής συμπεριφοράς συνδέεται άμεσα με τις αξίες και την ύπαρξη του ανθρώπου έτσι ως επιστημονικός κλάδος ενέχει μια φιλοσοφία και ηθική διάσταση.

2.1 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας θα μπορούσε να οριστεί ως "η παιδεία" και ίσως, αυτή να είναι η πιο πλησιέστερη μετάφραση του όρου «culture» στα ελληνικά. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια διάσταση των οργανώσεων, επιχειρήσεων ή οργανισμών ή οποία στο σύγχρονο περιβάλλον το οποίο βρίσκεται θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική ως προς την ανταγωνιστικότητα, την αποτελεσματικότητα και την μακροπρόθεσμη επιτυχία. Στη διοικητική επιστήμη, η υπόθεση της οργανωσιακής κουλτούρας έχει απασχολήσει από πολύ νωρίς τους ειδικούς, όμως, συστηματικά άρχισε να απασχολεί έντονα τους θεωρητικούς και τα στελέχη από το 1980.

Ορισμός⁸: «Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν ανακαλυφθεί-εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δομημένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά».

Αναλύοντας τον ορισμό βγάζουμε το συμπέρασμα ότι η κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πως το κάνουν, γιατί το κάνουν.

2.1.1 Πως σχηματίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα

Η κουλτούρα μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης είναι η κατάληξη εξελικτικής πορείας και μάθησης. Ο σχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές.

Ο Kilman⁹ αναφέρει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται κάπως γρήγορα, με βάση την αποστολή, τις ρυθμίσεις και τις απαιτήσεις γύρω από την έννοια "επιτυχία", υψηλή ποιότητα, αποδοτικότητα, εξυπηρέτηση πελάτη, αξιοπιστία προϊόντων, καινοτομίες, σκληρή δουλειά.

Ο Pettigrew¹⁰ αποδίδει μεγάλο μέρος της κουλτούρας στον ιδρυτή της οργάνωσης δηλ. στον επιχειρηματία ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία συμβόλων, ιδεολογίας, δοξασιών, τελετουργιών ακόμα και μύθων.

Ο Selznick¹¹ αναφέρεται στις διαδικασίες «ενσωμάτωσης» αξιών, σε οργανωτικές δομές μέσα από διευκρίνιση της αποστολής, τα προγράμματα, τον τρόπο επιλογής και αξιολόγησης, ενώ από τον χώρο των ομάδων οι M. Sherrieff, Blake¹² και Mouton¹³ αναφέρονται στο σχηματισμό των κανόνων της ομάδας. Μεταγενέστερα, ο Blake και Mouton¹² εξηγούν το σχηματισμό της κουλτούρας σαν αλληλεπίδραση μεταξύ της οργάνωσης και των ατόμων.

Ο Schein¹⁴ τονίζει ότι υπάρχουν διάφορες ερμηνεύσεις γύρω από τον σχηματισμό της κουλτούρας και συνοψίζει τρία ρεύματα:

α) ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ και ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ: που κατά τον E. Schein τα δεδομένα αυτά όπως είναι η τεχνολογία, η τέχνη και τα συμπεράσματα είναι ορατά αλλά συχνά μη αποκρυπτογραφημένα.

β) ΑΞΙΕΣ: κατά τον E. Schein¹⁴ στα δεδομένα αυτά υπάρχει μεγαλύτερη ορατότητα.

γ) ΒΑΣΙΚΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ / ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ: Δεδομένα που κατά τον E. Schein είναι αόρατα δεδομένα και βρίσκονται στο υποσυνείδητο όπως:

- 1) Σχέση με περιβάλλον,
- 2) πραγματικότητα, χρόνος, χώρος, Ανθρώπινη φύση,
- 3) Σχέσεις και δραστηριότητα

2.2 Τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας

Υπάρχουν τέσσερα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας, κανένα όμως από τα τέσσερα δεν θεωρείται καλύτερο από το άλλο κατά τον Charles Handy¹⁵ γιατί θεωρεί ότι καθένα από αυτά έχει και τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα του.

Τα τέσσερα αυτά μοντέλα είναι τα εξής:

1. Η κουλτούρα της εξουσίας:

Ο Charles Handy¹⁵ παρομοιάζει αυτό το τύπο κουλτούρας με έναν ιστό αράχνης όπου στο κέντρο βρίσκεται ένας ή μια μικρή ομάδα από πεπειραμένους μάνατζερ οι οποίοι είναι ευαισθητοποιημένοι για ότι συμβαίνει στον οργανισμό. Χαρακτηρίζονται για την ταχύτητα που έχουν στο να παίρνουν γρήγορες αποφάσεις βασιζόμενοι είτε στη μακροπρόθεσμη πείρα τους είτε στο ένστικτο τους. Συνήθως, πρόκειται για μικρές μονοπρόσωπες επιχειρήσεις.

2. Η κουλτούρα του ρόλου:

Ο Handy¹⁵ τον τύπο αυτό τον παρομοιάζει με έναν ελληνικό ναό. Χαρακτηρίζεται από την έννοια της γραφειοκρατίας. Οι διαδικασίες ελέγχου της εργασίας πραγματοποιούνται μέσα από προκαθορισμένους κανόνες και διαδικασίες, ακολουθώντας κάποια εγχειρίδια τα οποία αναφέρουν ποιες ενέργειες πρέπει να εφαρμοστούν σε κάθε υποθετική κατάσταση. Κάθε λειτουργία είναι ανεξάρτητη, ενώ για το συντονισμό είναι υπεύθυνοι οι πεπειραμένοι μάνατζερ που κατέχουν ηγετική θέση στην πυραμίδα της ιεραρχίας (αντιπροσωπεύοντας την στέγη του ναού).

Η κουλτούρα του ρόλου διατηρεί ένα μεγάλο πλεονέκτημα το οποίο είναι η λήψη σταθερών αποφάσεων σε αντίθεση με τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν που δεν μπορούν να ανταποκριθούν με ταχύτητα. Προσφέρει στον εργαζόμενο μεγάλη ασφάλεια εργασίας. Ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται ως άτομα αλλά ως ένας αριθμός

μισθοδοσίας ο οποίος πρέπει να υλοποιεί μια προκαθορισμένη εργασία σύμφωνα με το πλαίσιο κανονισμών.

3. Η κουλτούρα του έργου:

Η κουλτούρα του έργου κυρίως εμφανίζεται σε οργανισμούς με δημιουργική και καινοτομική σκέψη. Κατά τον Handy¹⁵ συμβολίζεται σαν ένα δίκτυο ατόμων υποδηλώνοντας ότι στην κουλτούρα του έργου υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργαζομένων. Στο δίκτυο αυτό υπάρχει έλλειψη ιεραρχίας ή κοινωνικών διακρίσεων. Οι άνθρωποι σέβονται ο ένας τον άλλο για τις ικανότητες ιδεών τους, γνώσεις, εμπειρίας κ.λ.π.

4. Η κουλτούρα του ατόμου:

Σε αυτό τον τύπο σημαντικό ρόλο παίζει το άτομο παρά ο οργανισμός. Χαρακτηριστικό αυτού του τύπου είναι η έλλειψη υπευθυνότητας και οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν μόνο με την απόλυτη πλειοψηφία των μελών ενώ δεν υπάρχει κανένα είδος ελέγχου.

2.2.1 Οι ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας

Αυτές οι ιδιότητες είναι σημαντικές από την άποψη ότι επιδρούν στην αλλαγή μιας κουλτούρας και στον τρόπο που μπορεί κανείς να επιδράσει πάνω σε μια ήδη σχηματισμένη και "λειτουργούσα κουλτούρα".

Η κουλτούρα μιας οργάνωσης διαφοροποιείται κατά τρία χαρακτηριστικά:⁷

- Τη διεύθυνση: η οποία δείχνει ποιο δρόμο ακολουθεί μια οργάνωση υπό την επίδραση μιας κουλτούρας.
- Την έκταση: πόσο είναι διαδεδομένη η κουλτούρα, πόσα μέλη την έχουν αφομοιώσει.
- Την ένταση: ποία είναι η πίεση που ασκούν οι κατευθυντήριες γραμμές, οι αξίες κ.λ.π πάνω στα μέλη της.

Εκτός από αυτές τις ιδιότητες της κουλτούρας, οι ανθρωπολόγοι συμφωνούν σε τρεις σημαντικές ακόμα ιδιότητες:

- Η κουλτούρα είναι επίκτητη έννοια και όχι έμφυτη.
- Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλ. μια επίδραση σε μια πλευρά της κουλτούρας επηρεάζει και τις άλλες.
- Είναι κοινή, δηλ την ασπάζονται όλα τα μέλη μιας ομάδας, και κάπως έτσι καθορίζονται και τα όρια της ομάδας.

2.2.2 Τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού με κουλτούρα

Τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού είναι αποτέλεσμα ορισμένων χαρακτηριστικών¹⁶:

- Η ιστορία: Όλοι οι οργανισμοί έχουν την δικιά τους ιστορία, ιδρύθηκαν σε κάποια ειδική ιστορική συγκυρία και έτσι κάθε οργανισμός ακολουθεί τα χαρακτηριστικά τις φιλοσοφίες και τις οικονομικές τάσεις της συγκεκριμένης εποχής ίδρυσης του οργανισμού.
- Το μέγεθος: Οι μικροί οργανισμοί αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προκλήσεις μάλιστα από ότι οι μεγάλοι οργανισμοί. Σε ένα μικρό οργανισμό οι μανάτζερ υιοθετούν συνήθως συγκεντρωτικού χαρακτήρα μεθόδους διοίκησης, μόνο και μόνο επειδή δεν διαθέτουν την πολυτέλεια που έχουν τα στελέχη ενός μεγάλου οργανισμού να ξοδεύουν το χρόνο τους στα κεντρικά γραφεία, μακριά από τα σημεία πώλησης. Από την άλλη πλευρά οι μεγάλοι οργανισμοί, ιδιαίτερα όσοι έχουν εξαπλωθεί σε πολλές διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές έχουν θεσπίσει αυστηρούς κανόνες και διαδικασίες διασφαλίζοντας έτσι την συνέπεια στη λήψη των αποφάσεων.
- Το καθεστώς ιδιοκτησίας: Οι δημόσιοι οργανισμοί (υπουργεία, σχολεία, νοσοκομεία) συνήθως εστιάζουν την διασφάλιση της ορθής και δίκαιης χρήσης των πόρων που εισπράττουν από τους φορολογούμενους πολίτες. Αυτό έχει σαν συνέπεια οι αποφάσεις που λαμβάνονται να εξετάζονται και να ελέγχονται σχολαστικά ως προς την οικονομική τους εγκυρότητα και αποδοτικότητα. Αντίθετα οι επιχειρήσεις στις οποίες η διοίκηση ασκείται από τους ιδιοκτήτες τους διακατέχονται από μεγαλύτερη ελευθερία στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.
- Ο σκοπός: Η ίδρυση ορισμένων οργανισμών είναι συνυφασμένη με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν τα χαρακτηριστικά της ρουτίνας και της επανάληψης. Οι δραστηριότητες του κάθε οργανισμού πρέπει να αφήνει τα περιθώρια δημιουργικότητας. Έτσι τα στελέχη θα στηρίζουν την επιτυχία τους στη δημιουργική και εφευρετική σκέψη. Μεγάλη σημασία έχει η ύπαρξη ελευθερίας στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στην επιχείρηση για τη διερεύνηση νέων μεθόδων με δεδομένο τον κίνδυνο μιας αποτυχίας υψηλού κόστους.

2.3 Αλλάζοντας την κουλτούρα του οργανισμού

Κανένα μοντέλο κουλτούρας δεν είναι ιδανικό, γιατί οι συνθήκες και το περιβάλλον στις οποίες λειτουργεί ένας οργανισμός δεν παραμένουν σταθερές. Έτσι οι οργανισμοί με την πάροδο του χρόνου προσαρμόζουν την κουλτούρα τους στις αλλαγές. Η εφαρμογή ενός μοντέλου κουλτούρας εξαρτάται από κάποιες συνθήκες οι οποίες είναι οι εξής: ¹⁶

- Οι κουλτούρες εξουσίας και έργου προσαρμόζονται ευκολότερα σε συνθήκες αλλαγών.
- Η κουλτούρα του ρόλου ταιριάζει καλύτερα σε μεγάλους οργανισμούς.
- Η κουλτούρα έργου είναι πιο αποδοτική όσον αφορά την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Η κουλτούρα εξουσίας είναι αποδοτικότερη στη διαχείριση των κρίσεων.
- Η κουλτούρα του ατόμου παρέχει μεγαλύτερη ελευθερία στις προσωπικές πρωτοβουλίες.
- Ο έλεγχος ασκείται ευκολότερα στην κουλτούρα του ρόλου.
- Στην κουλτούρα του έργου τα λάθη που γίνονται έχουν επίπτωση στο κόστος.
- Η κουλτούρα του ατόμου απαιτεί περισσότερο χρόνο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2.4 Μέθοδοι αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση φαίνεται ότι υπάρχουν 84 άρθρα που ασχολούνται με τη δημιουργία ή την χρησιμοποίηση οργάνων μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας όπως αναφέρει ο Tim Scott και Russell Mannion¹⁷⁻¹⁸. Αναφορικά με την αξιολόγηση στον τομέα της υγείας εντοπίστηκαν τέσσερα επιπλέον όργανα.

Τα εργαλεία μέτρησης της κουλτούρας υιοθετούν είτε μια τυπολογική προσέγγιση και στην οποία μία κουλτούρα μπορεί να ταιριάζει σε περισσότερο από ένα τύπο, είτε με μια προσέγγιση διάστασης η οποία περιγράφει μια κουλτούρα από την θέση την οποία κατέχει σε σχέση με ένα αριθμό περιγραφών¹⁹. Οι περισσότερες έρευνες οι οποίες υιοθετούν την μέθοδο διάστασης χρησιμοποιούν μια απλή κλίμακα τύπου Likert για να υποδείξουν τις μετρήσεις τους σε σύγκριση με προσυμφωνηθέντα στοιχεία. Ο αριθμός των στοιχείων κυμαίνεται από 13 έως 135 και αυτό επηρεάζει το χρονικό διάστημα το οποίο είναι απαραίτητο για να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο. Επίσης, μερικά από τα όργανα κατέχουν θεωρητική και εννοιολογική προέλευση, ενώ άλλα έχουν

δημιουργηθεί με πιο πρακτικές διαδικασίες. Τέλος, τα όργανα μέτρησης διαφέρουν σε προοπτικές, μερικά από τα οποία συγκεντρώνονται στην αξιολόγηση μίας ή και περισσότερων διαστάσεων κουλτούρας, ενώ άλλα αξιολογούν μια πιο περιεκτική ακτίνα διαστάσεων. Όλα τα παραπάνω εξετάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων και τις γνώμες τους σε σχέση με το περιβάλλον εργασίας τους, εντούτοις μόνο μερικά από αυτά, όπως το «Competing Values Framework» και το «Organizational Culture Inventory», προσπαθούν να εξετάσουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις, που δίνουν πληροφορίες για αυτές τις απόψεις.

Τα όργανα μέτρησης διαφέρουν στη χρήση τους αναφορικά με το τομέα αξιολόγησης, στο βαθμό στον οποίο η εγκυρότητα και αξιοπιστία τους έχουν αξιολογηθεί, και στις μεθόδους οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για να έχουν πρόσβαση στις επιστημονικές τους ιδιότητες.

Το Competing Value Framework,²⁰ είναι ένα παράδειγμα τυπολογικής προσέγγισης, το οποίο χαρακτηρίζει οργανωτικές κουλτούρες ιεραρχικά και προέρχονται από το μοντέλο του Jung (1923), το πλαίσιο του οποίου δημιουργήθηκε από τους Quinn και Rohrbaugh²¹ 1981 μέσα από την ανάλυση των αξιών των ατόμων σχετικά με τις επιθυμητές οργανωτικές επιδόσεις. Χρησιμοποιώντας μια συνοπτική λίστα από κριτήρια αποδοτικότητάς δημιουργημένη από τον Campbell²² 1977, ο Rohrbaugh ανακάλυψε ότι τα κριτήρια ενωμένα με ένα συγκεκριμένο τρόπο δημιουργούσαν παρόμοιο πλαίσιο με το πλαίσιο Jungian. Το Οργανωτικό Ιδεολογικό Ερωτηματολόγιο του Harrison²³⁻²⁴, παρόλο το ότι είναι και αυτό τυπολογικό αλλά σε αντίθεση με το Competing Values Framework, παρουσιάζεται να είναι αποτέλεσμα έμπνευσης. Παρόλο αυτά τα ίδια εργαλεία μέτρησης χρησιμοποιήθηκαν από πολλούς ερευνητές.

Τα στοιχεία στο Organizational Culture Inventory και στο Hospital Culture Questionnaire (Sieveking, Bellet, and Marston 1993) δημιουργήθηκαν από ανάλυση παραγόντων, στο Practice Culture δημιουργήθηκαν θεμελιωμένα στο πείραμα και την απόδειξη, ενώ αδιευκρίνιστο είναι πως δημιουργήθηκαν στο MacKenzie's Culture Questionnaire (MacKenzie 1995). Επίσης, μερικοί από τους δημιουργούς εργαλείων μέτρησης έχουν υιοθετήσει κατοχυρωμένα εργαλεία για να ταιριάζουν το περιεχόμενο των ερευνών τους στο αντικείμενό τους. Για παράδειγμα το Corporate Culture δημιουργήθηκε από μια αναθεώρηση από προηγούμενα όργανα και το Quality Improvement Implementation Survey από το Competing Values Framework.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Τ.Ε.Ι ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

Το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 1404/1983 (ΦΕΚ 173 Α'), και ν. 2916/2001 (ΦΕΚ 114/Α'), είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ) πλήρως αυτοδιοικούμενο σύμφωνα με το άρθρο 16 παράγραφος 5 του Συντάγματος.

Το Τ.Ε.Ι Καλαμάτας ξεκίνησε τη λειτουργία του με βάση το ΠΔ 94/1988 ως παράρτημα του Τ.Ε.Ι Πάτρας. Το πρώτο τμήμα του παραρτήματος ήταν το τμήμα Ηλεκτρολογίας το οποίο λειτούργησε κατά το εαρινό εξάμηνο του ακαδημαϊκού έτους 1987-1988.

Με το ΠΔ 502/1989/ΦΕΚ 215/3.10.1989/ τ.Α' καταργήθηκε το Τ.Ε.Ι Πάτρας και ιδρύθηκε το Τ.Ε.Ι Καλαμάτας με τις εξής δύο σχολές.

1. Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας .
2. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας.

Κάθε σχολή του Τ.Ε.Ι Καλαμάτας, περιλάμβανε από την ίδρυση της τα εξής τμήματα: Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας: α) Τμήμα Φυτικής Παραγωγής, β) Τμήμα Θερμοκηπιακών Καλλιεργειών και Ανθοκομίας.

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας: α) Τμήμα Διοίκησης Μονάδων υγείας και Πρόνοιας, β) Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Τα τμήματα Φυτικής Παραγωγής και Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας λειτούργησαν για πρώτη φορά κατά το εαρινό εξάμηνο του ακαδημαϊκού έτους 1989-1990, ενώ το τμήμα Θερμοκηπιακών Καλλιεργειών και Τοπικής Αυτοδιοίκησης λειτούργησαν κατά το χειμερινό εξάμηνο του ακαδημαϊκού έτους 1993-1994.

Με το ΦΕΚ/179/6.09.99/τ. Α'/ΠΔ 200/1999 ιδρύθηκαν δύο νέα τμήματα στο Τ.Ε.Ι Καλαμάτας. Στη σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας κατά το χειμερινό εξάμηνο του ακαδημαϊκού έτους 1993-1994 λειτούργησε το τμήμα Τεχνολογίας Γεωργικών Προϊόντων, ενώ στη σχολή Διοίκησης και Οικονομίας κατά το χειμερινό εξάμηνο του ακαδημαϊκού έτους 2000-2001 λειτούργησε το νέο τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής.

Τον Οκτώβριο του 2004 σύμφωνα με το ΠΔ 211/ΦΕΚ 189/14.10.2004/τ. Α' ιδρύθηκε το τμήμα Τεχνολογίας Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών ως παράρτημα του Τ.Ε.Ι Καλαμάτας στην Σπάρτη. Το καινούργιο τμήμα ανήκει στη σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών και δεν έχει καμία σχέση με τις υπάρχουσες σχολές του ιδρύματος.

Το Τ.Ε.Ι Καλαμάτας συνεχίζοντας την αναπτυξιακή του πορεία προγραμματίζει τη περαιτέρω διεύρυνση της εκπαιδευτικής βάσης του σε όμορους νομούς της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Η επέκταση αυτή του ΤΕΙ Καλαμάτας θα οδηγήσει στην μετεξέλιξη του σε Τ.Ε.Ι Πελοποννήσου.

3.1 Διοικητική οργάνωση

Τα όργανα διοίκησης του Τ.Ε.Ι Καλαμάτας διακρίνονται σε μονομελή και συλλογικά. Ως μονομελή όργανα διοίκησης ορίζονται κατά ιεραρχική σειρά: ²⁵

- α) ο Πρόεδρος
- β) ο Αντιπρόεδρος
- γ) ο Διευθυντής σχολής
- δ) ο Διευθυντής παραρτήματος
- ε) ο Προϊστάμενος τμήματος
- στ) ο Υπεύθυνος τομέα

Στα μονομελή όργανα επίσης, ανήκει:

ζ) ο Διευθυντής του Κέντρου Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής (Κ.Ξ.Γ.Φ.Α), η θέση του οποίου αντιστοιχεί ιεραρχικά σε Προϊστάμενο τμήματος.

Για τα μονομελή όργανα του ίδιου ακαδημαϊκού συνόλου (Σχολή – Τμήμα – Τομέας ή Παράρτημα) η ιεραρχική σειρά νοείται ως μια μικρή πυραμίδα και ως συλλογική πυραμίδα για όλα τα μονομελή όργανα του Τ.Ε.Ι.

Ο Πρόεδρος του Τ.Ε.Ι είναι το ανώτατο μονομελές όργανο του Τ.Ε.Ι., αυτός εκπροσωπεί το ίδρυμα σε κάθε αρχή ή δικαστήριο παντός βαθμού και δικαιοδοσίας και σε κάθε τρίτο φυσικό ή νομικό πρόσωπο και το διοικεί σε συνεργασία με το Συμβούλιο. Ο Πρόεδρος του Τ.Ε.Ι αναπληρώνεται από τον Αντιπρόεδρο, τον οποίο ορίζει στην αρχή της θητείας του ή ενδιάμεσως αλλά στην αρχή κάθε ακαδημαϊκού έτους.

Τα συλλογικά όργανα διοίκησης ακολουθούν την ίδια ιεραρχική σειρά με αυτή που προαναφέρθηκε για τα μονομελή όργανα διοίκησης. Η Συνέλευση του Τ.Ε.Ι είναι το ανώτατο συλλογικό όργανο του Τ.Ε.Ι Καλαμάτας.

α) Η Συνέλευση του Τ.Ε.Ι

β) Το Συμβούλιο του Τ.Ε.Ι

γ) Το Συμβούλιο της Σχολής

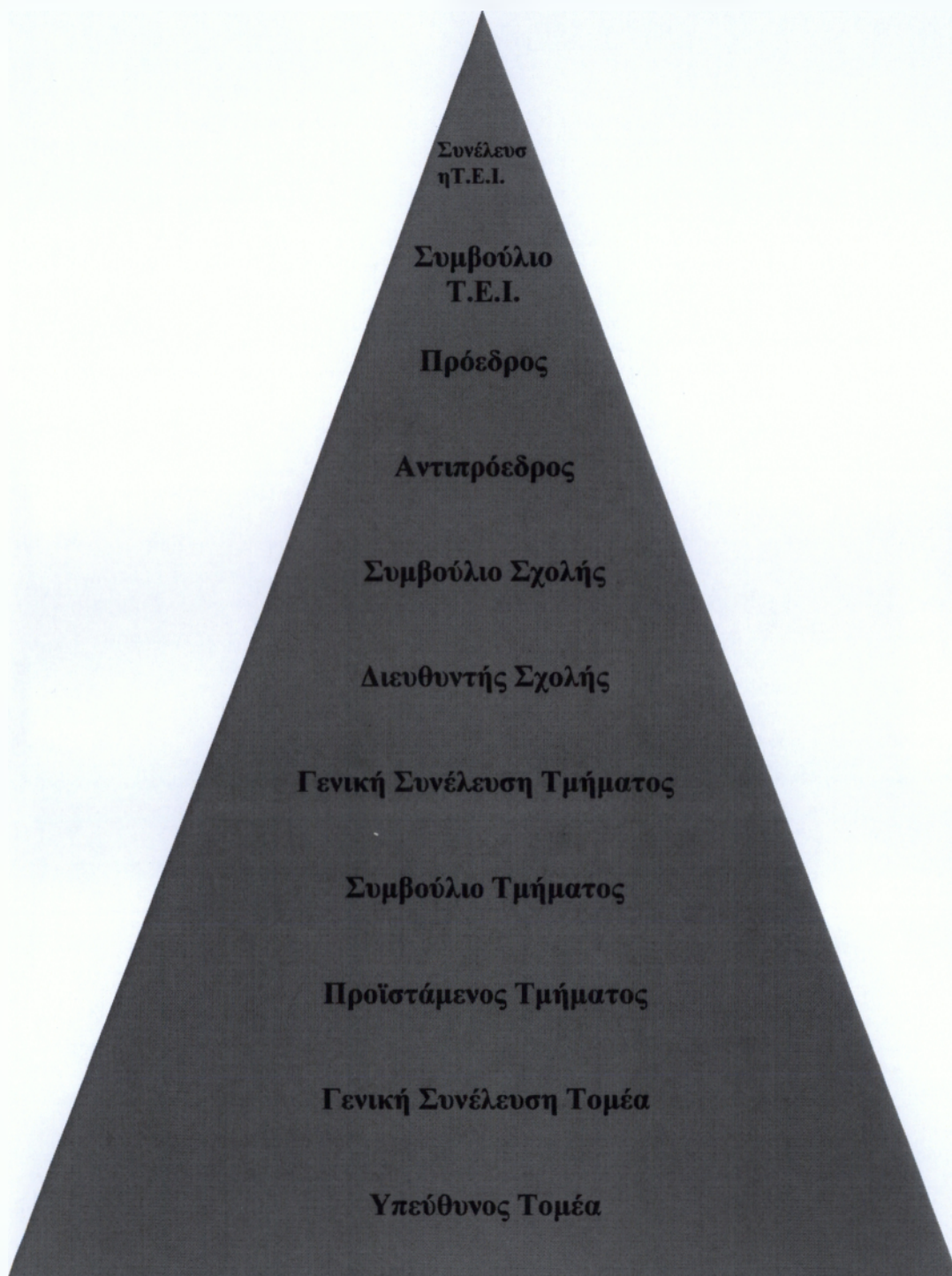
δ) Η Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.) Τμήματος

ε) Το Συμβούλιο του Τμήματος

στ) Η Γενική Συνέλευση Τομέα (Γ.Σ.)

Στα συλλογικά όργανα επίσης, ανήκει:

ζ) Το Συμβούλιο του Κέντρου Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής (Κ.Ξ.Γ.Φ.Α)



Σχήμα 3.1: Πυραμίδα Διοικητικής Οργάνωσης

3.1.1 Διοικητική οργάνωση σχολών

Η διοικητική οργάνωση των σχολών του Τ.Ε.Ι Καλαμάτας περιλαμβάνει το Συμβούλιο του Τ.Ε.Ι το οποίο συγκροτείται από το Διευθυντή της σχολής, τους προϊστάμενους των τμημάτων και εκπροσώπους των φοιτητών. Το Συμβούλιο αποτελείται αποτελεί το ανώτατο όργανο Διοίκησης της Σχολής.

Η εκλογή των μελών του, ο τρόπος λειτουργίας του και οι αρμοδιότητες του καθορίζονται από το εκάστοτε θεσμικό πλαίσιο του Τ.Ε.Ι.

Ο Διευθυντής είναι αυτός που προϊσταται της σχολής και την εκπροσωπεί στο Συμβούλιο του Τ.Ε.Ι του οποίου και είναι μέλος. Ο Διευθυντής συγκαλεί και καθορίζει την ημερήσια διάταξη του Συμβουλίου Σχολής και συντονίζει τα τμήματα με βάση τις αρμοδιότητες που του παρέχει ο νόμος.

3.1.2 Διοικητική οργάνωση τμημάτων

Τα όργανα διοίκησης του τμήματος είναι:

Α) Γενική Συνέλευση, η οποία συγκροτείται από το εκπαιδευτικό προσωπικό του τμήματος και τους εκπροσώπους των φοιτητών σε ποσοστό 40% του αριθμού των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού. Η Γενική Συνέλευση αποτελεί και το ανώτατο όργανο Διοίκησης του τμήματος.

Β) Το Συμβούλιο, το οποίο συγκροτείται από τον προϊστάμενο του Τμήματος, τους υπεύθυνους των ομάδων μαθημάτων και εκπρόσωπο των φοιτητών. Υλοποιεί τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης και ασκεί άλλες αρμοδιότητες που του παρέχει ο νόμος.

Γ) Ο προϊστάμενος, ο οποίος προϊσταται του τμήματος, συγκαλεί και προεδρεύει του Συμβουλίου και της Γενικής Συνέλευσης καθορίζοντας την ημερήσια διάταξη στα όργανα αυτά. Έχει αρμοδιότητες εποπτείας και διοίκησης στη λειτουργία του τμήματος σύμφωνα με τον νόμο. Ο προϊστάμενος συμμετέχει και εκπροσωπεί το τμήμα στο συμβούλιο σχολής και συνεργάζεται με τον διευθυντή και τους υπεύθυνους των ομάδων μαθημάτων (εάν υπάρχουν) για διοικητικά και εκπαιδευτικά θέματα του τμήματος.

Δ) Ομάδες μαθημάτων, με βάση το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο προβλέπεται η συγκρότηση ομάδων μαθημάτων κατά ομοειδή γνωστικά αντικείμενα μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης του Τμήματος. Κάθε ομάδα διοικείται από έναν υπεύθυνο

(ομαδάρχη) μέλος του εκπαιδευτικού προσωπικού της ομάδας και τη Συνέλευση της ομάδας που αποτελείται από το εκπαιδευτικό προσωπικό και εκπρόσωπο των φοιτητών. Οι ομαδάρχες εκπροσωπούν τις ομάδες τους στο Συμβούλιο του Τμήματος στο οποίο συμμετέχουν μαζί με τον προϊστάμενο.

Τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού συμμετέχουν στα όργανα διοίκησης του Τ.Ε.Ι., Σχολής και Τμήματος και αναδεικνύονται με εκλογές κάθε τρία χρόνια ενώ οι εκπρόσωποι των φοιτητών μέσω των φοιτητικών εκλογών σύμφωνα με το καταστατικό των φοιτητικών συλλόγων και των κανονισμό λειτουργίας του Τ.Ε.Ι.

Μέχρι όμως την ολοκλήρωση των διαδικασιών συγκρότησης και λειτουργίας όλων των οργάνων Διοίκησης του νέου Τμήματος αρμόδιοι για επίλυση οποιουδήποτε θέματος και παροχή των αντίστοιχων πληροφοριών είναι κατά σειρά οι εξής:

- Ο Προϊστάμενος του Τμήματος
- Ο Διευθυντής της Σχολής
- Ο Υπεύθυνος υπάλληλος Γραμματειακής στήριξης του Τμήματος.

3.1.3 Νομική υπηρεσία

Στο Τ.Ε.Ι της Καλαμάτας λειτουργεί Νομική Υπηρεσία, η οποία έχει το χαρακτήρα ανεξάρτητης διοικητικής υπηρεσίας και υπάγεται απ' ευθείας στο Συμβούλιο του Τ.Ε.Ι..

Η Νομική Υπηρεσία χειρίζεται τις νομικές υποθέσεις του Τ.Ε.Ι, επίσης εικουρεί τον Πρόεδρο και τις υπηρεσίες στην άσκηση ελέγχου νομιμότητας της διαδικασίας εκλογής προσωπικού, γνωμοδοτεί σε ερωτήματα που θέτουν το Συμβούλιο του Τ.Ε.Ι ή ο Πρόεδρος.

Η στελέχωση της Νομικής Υπηρεσίας απαρτίζεται από διοικητικούς υπαλλήλους που υπηρετούν στο Τ.Ε.Ι, επίσης το προσωπικό της νομικής υπηρεσίας περιλαμβάνει και δικηγόρους που κατέχουν οργανική θέση, μέλοι του εκπαιδευτικού προσωπικού μπορούν να στελεχωθούν για πλήρη απασχόληση και από τακτικά ή έκτακτα μέλη. Ο προϊστάμενος της νομικής υπηρεσίας και του προσωπικού της είναι δικηγόρος ο οποίος κατέχει οργανική θέση δικηγόρου που έχει κατανεμηθεί στο Τ.Ε.Ι, αναπληρωτής του όταν δεν υπάρχει, απουσιάζει ή κωλύεται ενδίκνεται να είναι ο αρχαιότερος κατά σειρά δικηγόρος εάν δεν υπάρχει τότε τον αναπληρώνει το αρχαιότερο μέλος του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ο προϊστάμενος της Νομικής Υπηρεσίας αναφέρεται και υπάγεται στο Συμβούλιο του Τ.Ε.Ι

Η οργανωσιακή κουλτούρα του Α.Τ.Ε.Ι Καλαμάτας

και είναι αρμόδιος για τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της υπηρεσίας και του κάθε φύσεως προσωπικού της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΥΛΙΚΟ – ΜΕΘΟΔΟΣ

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά προσωπικού

Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτέλεσαν 55 άτομα, εκ των οποίων ο αριθμός ανδρών και γυναικών δεν παρουσίασε στατιστικώς σημαντική διαφορά. Η παρούσα έρευνα περιλαμβάνει προσωπικό που αποτελείται και από τις δυο σχολές του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Καλαμάτας, από τη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας (ΣΔΟ) και από τη Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας (ΣΤΕΓ). Όσον αφορά τον επαγγελματικό τίτλο, οι εργαζόμενοι ομαδοποιήθηκαν σε τρεις επαγγελματικές ομάδες:

- (Α) Εκπαιδευτικό προσωπικό,
- (Β) Διοικητικό προσωπικό,
- (Γ) Ειδικό Τεχνικό προσωπικό.

Οι δυο τελευταίες επαγγελματικές ομάδες περιλαμβάνουν εργαζόμενους με διαφορετικό εκπαιδευτικό επίπεδο όπως περιγράφεται πιο κάτω, το διοικητικό προσωπικό χωρίζεται σε κάποιες υποομάδες δηλ. Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση, Τεχνολογική Εκπαίδευση και Βασική Υποχρεωτική Εκπαίδευση.

4.2 Ερευνητικό πεδίο-Δειγματοληπτικό πλαίσιο

Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτέλεσαν 55 άτομα, εκ των οποίων 20 (36,37%) άτομα ανήκουν στο Εκπαιδευτικό προσωπικό, 21 άτομα (38,18%) άτομα ανήκουν στο Διοικητικό προσωπικό και τέλος 14 (25,45%) ανήκουν στο Ειδικό Τεχνικό προσωπικό.

Τα 20 άτομα που ανήκουν στο Εκπαιδευτικό προσωπικό έχουν τουλάχιστον μεταπτυχιακό τίτλο ενώ, το Διοικητικό προσωπικό διαιρείται σε 7 (33,33%) άτομα που ανήκουν στην κατηγορία με πανεπιστημιακή εκπαίδευση, 7 (33,33%) άτομα που ανήκουν στην κατηγορία με τεχνολογική εκπαίδευση και τέλος, 7 (33,33%) άτομα που ανήκουν στην κατηγορία της υποχρεωτικής βασικής εκπαίδευσης. Το Ειδικό τεχνικό προσωπικό περιλαμβάνει 14 (25,45%), εκ των οποίων τα 4 (26,68%) άτομα ανήκουν στην κατηγορία με πανεπιστημιακή εκπαίδευση, 2 (13,32%) άτομα ανήκουν στην κατηγορία με

Τεχνολογική Εκπαίδευση και τέλος, 8 (60,0%) άτομα ανήκουν στην κατηγορία με την βασική υποχρεωτική εκπαίδευση.

4.3 Ανάλυση εκπαιδευτικού προσωπικού

Ο πληθυσμός του εκπαιδευτικού προσωπικού διαιρείται σε 4 βαθμίδες, ενώ το κάθε Τμήμα του Τ.Ε.Ι Καλαμάτας έχει δικούς του μόνιμους καθηγητές. Στον πίνακα που ακολουθεί αναλύεται το εκπαιδευτικό προσωπικό ανά βαθμίδα και ανά Τμήμα ενώ, το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 20 άτομα μόνιμου εκπαιδευτικού προσωπικού .

Οι βαθμίδες των καθηγητών χωρίζονται σε:

- Α) Καθηγητή
- Β) Αναπληρωτή Καθηγητή
- Γ) Επίκουρο Καθηγητή
- Δ) Καθηγητή Εφαρμογών

ΤΜΗΜΑ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
ΔΜΥΠ	4	1	5	3
ΤΑ	2	2	6	3
ΧΡΗΜΕ	1	2	1	3
ΘΕΚΑ	4	1	3	2
ΦΠ	4	1	3	3
ΤΕΓΕΠ	-	1	3	3
ΚΕΓΦΑ	-	-	-	2
ΣΥΝΟΛΟ	18	8	21	19

Πίνακας 1: Εκπαιδευτικό προσωπικό ανά βαθμίδα

4.3.1 Εκπαιδευτικό προσωπικό

Τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού του Τ.Ε.Ι χωρίζονται σε εκπαιδευτικό προσωπικό, σε ειδικό διδακτικό προσωπικό και σε εργαστηριακό διδακτικό προσωπικό.

Τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού (Ε.Π.) είναι δημόσιοι λειτουργοί, απολαμβάνουν λειτουργικής ανεξαρτησίας κατά την άσκηση των διδακτικών και ερευνητικών καθηκόντων τους και έχουν διδακτικό, ερευνητικό-επιστημονικό και διοικητικό έργο.

Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού, του ειδικού διδακτικού προσωπικού και του εργαστηριακού διδακτικού προσωπικού είναι τα ακόλουθα:

1. Όλα τα μέλη του Ε.Π. και Ε.ΔΙ.Π διεκδικούν εκλογή σε θέση μονομελούς οργάνου διοίκησης ή να μετέχουν στα συλλογικά όργανα του Τ.Ε.Ι.
2. Τα μέλη του Ε.Π., του Ε.ΔΙ.Π και του ΕΡ.ΔΙ.Π έχουν δικαίωμα να λαμβάνουν γνώση όλων των αποφάσεων των οργάνων της ακαδημαϊκής μονάδας.
3. Τα μέλη του Ε.Π. του ΕΡ.ΔΙ.Π δικαιούνται να κάνουν χρήση των εγκαταστάσεων του Τ.Ε.Ι.
4. Οι διοικήσεις του Τμήματος και του Τ.Ε.Ι οφείλουν να εξασφαλίζουν την εγκατάσταση σε γραφείο με σχετικό εξοπλισμό για όλα τα μέλη Ε.Π και Ε.ΔΙ.Π.
5. Τα μέλη Ε.Π και Ε.ΔΙ.Π καθώς και οι επιστημονικοί και οι εργαστηριακή συνεργάτες οφείλουν να ανταποκρίνονται πλήρως στις εκπαιδευτικές, ερευνητικές, οργανωτικές διοικητικές υποχρεώσεις τους.
6. Οι υποχρεώσεις εκπληρώνονται στο χώρο του Τ.Ε.Ι.
7. Έλεγχος ωραρίου ασκείται από τον προϊστάμενο του τμήματος ή από τον διευθυντή του Κ.Ξ.Γ.Φ.Α.
8. Το διδακτικό προσωπικό που προσλαμβάνεται με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις όπως εκείνα που έχει και το Ε.Π., το Ε.ΔΙ.Π. και το ΕΡ.ΔΙ.Π.
9. Η εκτός Τ.Ε.Ι απασχόληση των μελών Ε.Π επιτρέπεται μόνο βάσει της εκάστοτε κείμενης νομοθεσίας και κατά τη διάκριση του νόμου σε μέλη Ε.Π πλήρους ή μερικής απασχόλησης.
10. Τα μέλη Ε.Π., Ε.ΔΙ.Π και ΕΡ.ΔΙ.Π οφείλουν να αποδέχονται τον ορισμό τους ως μελών εισηγητικών επιτροπών και εκλεκτορικών σωμάτων στο ίδιο ή άλλο Τ.Ε.Ι, και να

εκπληρώνουν τις διοικητικές και λοιπές υποχρεώσεις τους από το τμήμα, συμβάλλοντας στην εύρυθμη λειτουργία του.

4.3.2 Ειδικό τεχνικό προσωπικό

Τα μέλη του ειδικού τεχνικού προσωπικού (Ε.Τ.Π.) εργάζονται με το εβδομαδιαίο ωράριο που προβλέπεται. ο υπεύθυνος του τομέα είναι υπεύθυνος για την για τον έλεγχο κατά την εκτέλεση των εργασιών που έχουν ανατεθεί στα μέλη του ειδικού τεχνικού προσωπικού.

Οι θέσεις του ειδικού τεχνικού προσωπικού του Τ.Ε.Ι μπορούν με απόφαση του Συμβουλίου του Τ.Ε.Ι να κατανεμηθούν σε σχολή ή στο Τ.Ε.Ι. Τα καθήκοντα τους ορίζονται με απόφαση του Συμβουλίου της Σχολής ή του Τ.Ε.Ι κατά περίπτωση.

Αρμοδιότητες του Ε.Τ.Π είναι οι εξής:

1. Να επικουρεί στην τεχνική προετοιμασία και την ανάπτυξη των μαθημάτων, των πειραμάτων, των φροντιστηρίων και των πρακτικών και εργαστηριακών ασκήσεων και το σχετικό με αυτά έργο των μελών εκπαιδευτικού προσωπικού κατά την κρίση του διδάσκοντα.
2. Προγραμματίζει, χειρίζεται και συντηρεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές και άλλα επιστημονικά όργανα αναλόγως με την ειδικότητα του.
3. Συμμετέχει σε επιτροπές.
4. Διεκπεραιώνει διοικητικό ή άλλο έργο.
5. Είναι υπεύθυνοι για την καλή συντήρηση των χώρων και των υποδομών του εργαστηρίου σύμφωνα με την ειδικότητα τους.
6. Τηρεί τα βιβλία συντήρησης του εξοπλισμού, οργανώνει και βοηθά στη συντήρηση του εξοπλισμού, στην μεταφορά συσκευών και μετακομίσεων του εργαστηρίου.

4.3.3 Διοικητικό προσωπικό

Οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του διοικητικού προσωπικού είναι τα ακόλουθα:

1. Το διοικητικό προσωπικό είναι υπάλληλοι Ν.Π.Δ.Δ., με απόφαση του Συμβουλίου του Τ.Ε.Ι καθορίζεται ο τρόπος ελέγχου της καθημερινής παρουσίας του διοικητικού προσωπικού στην υπηρεσία του.

2. Οι προϊστάμενοι των Γραμματειών των Σχολών και των Τμημάτων προΐστανται του προσωπικού των γραμματειών τους και είναι υπεύθυνοι έναντι του οικείου Διευθυντή Σχολής ή Προϊστάμενου Τμήματος για την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία των αντίστοιχων γραμματειών, που καλύπτουν διοικητικώς, τις εργασίες της ακαδημαϊκής μονάδας, των οργάνων της και των επιτροπών της, το σχετικό αρχείο και προκειμένου για γραμματεία τμήματος και όλη την εκπαιδευτική διαδικασία και την μερίδα κάθε σπουδαστή, στην οποία περιέχεται κάθε τι που αφορά τον σπουδαστή από την ημέρα που εγγράφεται στο Τ.Ε.Ι μέχρι την λήψη του πτυχίου του. Ακόμη ενημερώνονται οικεία μονομελή όργανα για κάθε σχετικό νομικό ή διοικητικό θέμα.
3. Οι προϊστάμενοι των Διευθύνσεων ή ανεξάρτητων τμημάτων της διοίκησης, της νομικής υπηρεσίας και των γραμματειών των σχολών και των τμημάτων στο τέλος κάθε χρόνου συντάσσουν εκθέσεις υπηρεσιακής επίδοσης του οικείου διοικητικού προσωπικού.
4. Οι προϊστάμενοι των γραμματειών των τμημάτων υπογράφουν τα πιστοποιητικά σπουδαστικής κατάστασης, βεβαιώσεις σπουδών, καθώς επίσης και τις καταστάσεις διανομής των διδακτικών βοηθημάτων στους σπουδαστές του τμήματος. Προσυπογράφουν τα πιστοποιητικά αποφοίτησης των σπουδαστών.
5. Ο Γενικός Γραμματέας είναι προϊστάμενος του διοικητικού προσωπικού, ανεξαρτήτως βαθμού και θέσης.

Μεθοδολογία

4.4 Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Inventory)

Ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία είναι το Organizational Culture Inventory (OCI) ²⁶ ανήκει στην κατηγορία μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας προσεγγίζοντας τα πρότυπα συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού.

Το OCI, δημιουργήθηκε ως αποτέλεσμα παραγοντικής ανάλυσης της Cooke και Lafferty²⁶ το 1987, και είναι ένα αρκετά διαδεδομένο ερευνητικό εργαλείο. Αρχικά είχε δημιουργηθεί για την μέτρηση συμπεριφορικών κανόνων σε οργανισμούς της Βόρειας Αμερικής, έως σήμερα όμως, έχει διαδοθεί και εφαρμοστεί στην Αγγλία, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, Καναδά, Γαλλία, Γερμανία κ.ο.κ. Ενώ έχει μεταφραστεί στην Γαλλική, στην Ισπανική, στην Γερμανική, και στην Ιαπωνική γλώσσα και έχει συμπληρωθεί από περίπου τρία εκατομμύρια αποκρινόμενους, που εργάζονταν σε

κυβερνητικούς οργανισμούς, σε εταιρίες (Readership Institute 2000), σε οργανισμούς Υγείας, καθώς και σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Επίσης, έχει χρησιμοποιηθεί για πολλούς και διαφορετικούς σκοπούς. Όπως στο να κατευθύνει, να αξιολογήσει και να ελέγξει την αλλαγή ενός οργανισμού, να καθορίσει και να μεταφέρει κουλτούρες από οργανισμούς υψηλής απόδοσης, να καταγράψει και να ενσωματώσει συστήματα αξιοπιστίας και ασφάλειας, να διευκολύνει στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ οργανισμών, να εξετάσει υποθέσεις συσχετισμού μεταξύ τύπων οργανωτικής κουλτούρας και διαφόρων μεταβλητών.

Το OCI είναι παράδειγμα ερωτηματολογίου, το οποίο είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να μετράει τους συμπεριφερικούς κανόνες που επικρατούν μέσα σε ένα οργανισμό και αποτελούν ένα τρόπο εκδήλωσης της κουλτούρας του.

Στην Ελλάδα, το συγκεκριμένο εργαλείο προσαρμόστηκε και μεταφράστηκε από την κ. Ξενικού²⁷. Οι συμπεριφορικοί κανόνες που μετράει το ΕΟΚ (Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής κουλτούρας), όπως η ίδια η κ. Ξενικού ονομάζει την ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου, καθορίζονται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη από τις δύο διαστάσεις, διαχωρίζει το ενδιαφέρον για τα άτομα, με το ενδιαφέρον για τα καθήκοντα. Ενώ η δεύτερη διάσταση, διαχωρίζει τις προσδοκίες για συμπεριφορές που οδηγούν σε εκπλήρωση υψηλής διαβάθμισης ικανοποίησης αναγκών, με τις προσδοκίες συμπεριφορών που οδηγούν στην εκπλήρωση χαμηλής διαβάθμισης ικανοποίησης αναγκών ασφάλειας και προστασίας, μέσα σε ένα οργανισμό. Βασιζόμενο σε αυτές τις διαστάσεις το OCI, μετράει 12 ομάδες (συμπεριφορικά πρότυπα), που κυριαρχούν στον οργανισμό, ως προς τις ακόλουθες θεματικές ενότητες :

Κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων (affiliative culture)	Συμβατική κουλτούρα (conventional culture)
Αντιδραστική κουλτούρα (oppositional culture)	Κουλτούρα τελειομανίας (perfectionistic culture)
Ανθρωπιστική κουλτούρα (humanistic culture)	Κουλτούρα εξάρτησης (dependent culture)
Κουλτούρα εξουσίας	Κουλτούρα επίτευξης

(power culture)	(achievement culture)
Κουλτούρα αποδοχής (approval culture)	Κουλτούρα αποφυγής (avoidance culture)
Ανταγωνιστική κουλτούρα (competitive culture)	Κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης (self-Actualising culture)

From *Organizational Culture Inventory* by R.A. Cooke and J.C. Lafferty, 1983, 1986, 1987, 1989, Plymouth, MI: Human Synergistics. Copyright 1989 by Human Synergistics, Inc. Adapted by permission.

Οι 12 αυτές ομάδες, τοποθετούνται θεωρητικά γύρω από μία δομή απεικόνισης που ονομάζεται circumplex. Αυτού του τύπου το σχεδιαστικό μοντέλο, χαρακτηρίζεται από μία κυκλική διάταξη των ομάδων, στις οποίες η απόσταση μεταξύ τους, δείχνει και τον βαθμό ομοιότητας και συσχετισμού τους. Οι συμπεριφορικοί κανόνες που μετράει το ΕΟΚ, καθορίζονται και τοποθετούνται στην ανάλογη θέση στο κυκλικό υπόδειγμα απεικόνισης, σύμφωνα με την θεωρία interpersonal personality που διατύπωσε ο Leary και με βάση μελέτες για την προσωπικότητα.

Η ανάπτυξη της κυκλικής γραφικής απεικόνισης της οργανωτικής κουλτούρας, επηρεάστηκε επίσης από την θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow το 1959 και από μελέτες για την διακυβέρνηση (leadership), που αναφέρονταν στην διεθνή βιβλιογραφία.. Ομάδες που είναι θεωρητικά παρόμοιες, τοποθετούνται η μία δίπλα στην άλλη, ενώ ομάδες που παρουσιάζουν διακριτές διαφορές ή είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη, τοποθετούνται σε απόσταση. Οι ομάδες που βρίσκονται στην δεξιά πλευρά του circumplex, αντανakλούν τον ενδιαφέρον για τα άτομα, οι ομάδες που βρίσκονται στην αριστερή πλευρά αντανakλούν το ενδιαφέρον για τα καθήκοντα. Οι ομάδες που βρίσκονται στην άνω πλευρά της κατασκευής, ευνοούν την εκπλήρωση υψηλών ιεραρχικά αναγκών ικανοποίησης, ενώ οι ομάδες που βρίσκονται στην κάτω πλευρά, δείχνουν την τάση για την εκπλήρωση χαμηλών ιεραρχικά αναγκών για εργασιακή ασφάλεια. Σε σχέση με τις κατηγοριοποιήσεις, ικανοποίηση – ασφάλεια και καθήκοντα – άτομα, οι 12 ομάδες κανονιστικών “πιστεύω” (normative beliefs) και συμπεριφοριστικών “προσδοκιών”

(behavioral expectations), κατηγοριοποιούνται σε τρεις γενικούς τύπους οργανωτικής κουλτούρας :

Την **εποικοδομητική κουλτούρα (constructive culture)**, η οποία συντίθεται από την κουλτούρα επίτευξης, την κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης, την κουλτούρα παροχής βοήθειας και την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων.

Την **παθητική - αμυντική κουλτούρα (passive-defensive culture)**, η οποία συντίθεται από την κουλτούρα αποδοχής, την συμβατική κουλτούρα, την κουλτούρα εξάρτησης και την κουλτούρα αποφυγής.

Και τέλος, την **επιθετική - αμυντική κουλτούρα (aggressive-defensive culture)**, η οποία αποτελείται από την αντιδραστική κουλτούρα, από την κουλτούρα εξουσίας, την ανταγωνιστική κουλτούρα και την κουλτούρα τελειομανίας.

Οι στατιστικές αναλύσεις των δεδομένων, που συγκεντρώθηκαν με το Organizational Culture Inventory (OCI), υποστηρίζουν την διάταξη των συμπεριφοριστικών νορμών σε αυτές την τρεις κατηγορίες (τύπους κουλτούρας). ²⁸

Στην εποικοδομητική κουλτούρα²⁹, τα άτομα που εργάζονται σε ένα οργανισμό, ενθαρρύνονται να αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα και να προσεγγίζουν τα καθήκοντα τους με τέτοιους τρόπους, ώστε να επιτυγχάνουν την κάλυψη των αναγκών τους για επίτευξη υψηλών στόχων, αντλώντας ικανοποίηση από την συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων.

Στην παθητική – αμυντική κουλτούρα²⁹, τα μέλη ενός οργανισμού, πιστεύουν ότι θα πρέπει να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τέτοιους τρόπους ώστε να μην απειλείται η εργασιακή τους ασφάλεια. Τα άτομα κάνουν ότι πρέπει για να ευχαριστούν τους άλλους και αποφεύγουν τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Κανόνες, διαδικασίες και εντολές, εκτελούνται χωρίς αμφισβήτηση. Σε ένα τέτοιο αυστηρά ελεγχόμενο περιβάλλον εργασίας τα καθήκοντα καθορίζονται με μεγάλη ακρίβεια και υπάρχει συνεχής και εντατική επιτήρηση για την εκτέλεσή τους. Οι διευθυντές συχνά, συλλαμβάνουν τα μέλη του οργανισμού να κάνουν κάποια εργασία με λάθος τρόπο, αλλά σπάνια επαινούν κάθε θετική και αποδοτική προσπάθεια στο εργασιακό περιβάλλον.

Ενώ στην επιθετική – αμυντική κουλτούρα²⁹, αναμένεται τα μέλη ενός οργανισμού, να προσεγγίζουν τα καθήκοντα τους με δυναμικές μεθόδους, ώστε να διασφαλίσουν την εργασιακή τους θέση μέσα στον οργανισμό και την εργασιακή τους ασφάλεια. Και σε αυτό το είδος οργανωτικής κουλτούρας η ανάγκη για εργασιακή ασφάλεια είναι ισχυρή, αλλά ενώ στην παθητική – αμυντική κουλτούρα η δυναμική επικεντρώνεται κυρίως στα άτομα, στην κουλτούρα αυτή η δυναμική επικεντρώνεται

κυρίως γύρω από τα καθήκοντα. Τα άτομα προσεγγίζουν τα καθήκοντα με ένα δυναμικό τρόπο, όχι τόσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όσο κυρίως, για την διαφύλαξη της δικής τους θέσης και των κεκτημένων μέσα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με την Cooke & Lafferty²⁶, η εποικοδομητική όμως κουλτούρα σε ένα οργανισμό, είναι εκείνη που παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την αποδοτικότητα των μελών ενός οργανισμού και κατ' επέκταση με την αποδοτικότητα του ίδιου του οργανισμού. Σε άλλη μελέτη, αναφέρεται, ότι σε ένα οργανισμό που χαρακτηρίζεται από εποικοδομητική κουλτούρα, αναπτύσσεται και η ικανοποίηση των μελών του οργανισμού από την εργασία. Βέβαια, δεν είναι μόνο ο τύπος της κουλτούρας που επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Ειδικοί στην οργανωτική ψυχολογία, θεωρούν ότι δύο παράγοντες – παράμετροι, η σύγκρουση ρόλων (role conflict) και η ασάφεια ρόλων (role ambiguity), από τις πιο μελετημένες έννοιες για την συσχέτιση τους με το εργασιακό άγχος (work stress), όταν συνυπάρχουν και οι δύο σε υψηλά επίπεδα, συσχετίζονται με μειωμένη απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση με μειωμένη απόδοση του οργανισμού.

4.4.1 Η τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών (Quinn)

Το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών, αναπτύχθηκε από τον Quinn, αποτελεί το πλέον ολοκληρωμένο και τεκμηριωμένο πλαίσιο για την αποτύπωση και τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό συνίσταται στο συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων του «είναι» και του «γίνεσθαι» των επιχειρήσεων και των οργανισμών, οι οποίες εκφράζουν τα στοιχεία του πυρήνα της κουλτούρας τους, αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, σημασίες.

Η πρώτη διάσταση αφορά στο συνεχές «ευελιξία-έλεγχος», υπάρχουν επιχειρήσεις (οργανισμοί) που είναι προσανατολισμένες ή δίνουν έμφαση στον έλεγχο, όπως είναι οι βασικές τους αξίες, πιστεύω, παραδοχές κ.λ.π. οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη προβλεψιμότητας, σταθερότητας, μέσων και λειτουργιών ελέγχου όπως ιεραρχία, διαδικασίες, κανονισμοί, προγράμματα μέτρησης αποτελεσμάτων. Από την άλλη μεριά υπάρχουν επιχειρήσεις-οργανισμοί που διακρίνονται για την έμφαση που δίνουν στο άλλο άκρο του συνεχούς «ευελιξία-έλεγχος», δηλαδή στην ευελιξία. Βασικά στοιχεία που συνδέονται με τον προσανατολισμό προς την ευελιξία είναι άτυπες και ανεπίσημες

σχέσεις, ελευθερία πρωτοβουλιών, ανάληψη κινδύνου, προσαρμοστικότητα, προσωπική και ομαδική δέσμευση, αυτοέλεγχος των ατόμων.

Η δεύτερη διάσταση αφορά στο συνεχές «εσωτερικός-εξωτερικός» προσανατολισμός. Η έμφαση στο εσωτερικό του οργανισμού εκφράζει αξίες, πιστεύω, σημασίες, παραδοχές κ.λ.π. που συνδέονται με την εσωτερική οργάνωση (διαδικασίες, συστήματα, κανονισμοί), το εσωτερικό κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό (δέσμευση, ικανοποίηση, ανάπτυξη ανθρώπων, διαπροσωπική αρμονία). Αντίθετα έμφαση στο εξωτερικό του οργανισμού συνδέεται με στοιχεία όπως αγορά, ανταγωνισμός, πελάτης, καινοτομία-προσαρμογή στις εξελίξεις, σχέσεις με περιβάλλον.

Συνδυάζοντας τις δύο διαστάσεις, δημιουργούνται τα ακόλουθα τέσσερα βασικά μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας.⁷

- Μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων (The Clan Culture)

Σε αυτό το μοντέλλο δίνεται έμφαση προς το εσωτερικό του οργανισμού και κυρίως στους ανθρώπους. Βασικά στοιχεία αυτής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η συμμετοχή, η συναίνεση, οι κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η ελευθερία έκφρασης και η άτυπη επικοινωνία, η αφοσίωση των εργαζομένων, η συνοχή των ομάδων, η ικανοποίηση και η ανάπτυξη των ανθρώπων. Πρόκειται για μια πολύ φιλική-οικογενειακή ατμόσφαιρα. Ο οργανισμός επιδιώκει τη συνοχή και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της πίστης, της αφοσίωσης-δέσμευσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων. Ενώ οι μάνατζερς είναι κυρίως προπονητές-δασκάλοι, μέντορες, «πατέρες».

- Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (The Hierarchy Culture)

Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του μοντέλου της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η εσωτερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι κανονισμοί και διαδικασίες, με σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών των ατόμων και των ομάδων είναι τα κύρια στοιχεία αυτού του μοντέλου. Αρκετές φορές η εσωτερική οργάνωση, ο έλεγχος και η ομαλή λειτουργία γίνονται αυτοσκοπός.

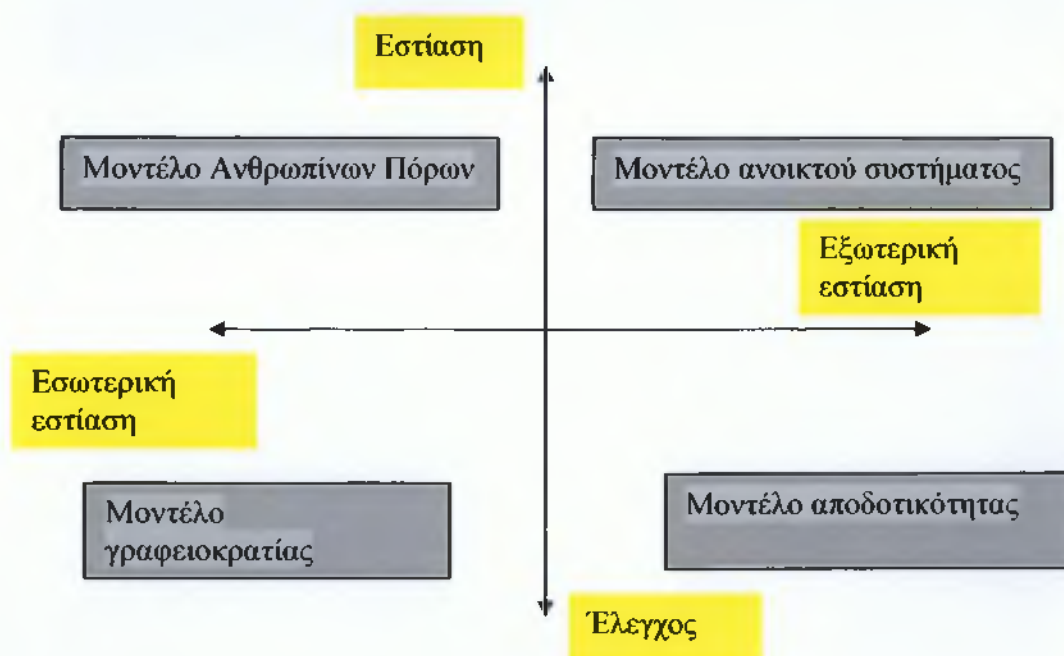
- Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος (The Adhocracy Culture)

Έμφαση σε αυτό το μοντέλο δίνεται στην παρακολούθηση και πληροφόρηση σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, τις αλλαγές και την προσαρμοστικότητα σε αυτό, την ελευθερία πρωτοβουλιών, την ανάληψη κινδύνου, τη δημιουργικότητα, το δυναμισμό, την επιτυχία, τον ανταγωνισμό, την καινοτομία. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από την ικανότητα και την ανάπτυξή τους. Οι μάνατζερς τους λειτουργούν περισσότερο ως επιχειρηματίες και δημιουργοί καινοτομιών.

- Μοντέλο Στόχων / Αποδοτικότητας (The market Culture)

Στο μοντέλο αυτό δίνεται έμφαση στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, μέσω της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Κύρια χαρακτηριστικά είναι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, η στοχοθεσία και η ύπαρξη προτύπων απόδοσης, ο έλεγχος δαπανών και αποτελεσμάτων, ο καθορισμός των καθηκόντων και η αποδοτική αξιοποίηση των πόρων, συνδυάζοντας τους στόχους της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον. Οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη στόχων και ανταγωνισμού. Οι μάντζερς χαρακτηρίζονται κυρίως από σκληρή δουλειά, υψηλή «παραγωγή» και ανταγωνιστικότητα, την απόκτηση μεριδίων αγοράς και τον ηγετικό ρόλο σε αυτή.

Σύμφωνα με τη βασική λογική του εννοιολογικού πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών, η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελείται από στοιχεία όλων των παραπάνω μοντέλων. Στην πραγματικότητα υπάρχει ένα μείγμα στοιχείων από όλους τους τύπους τα οποία μεταξύ τους μπορεί να είναι συμπληρωματικά αλλά και αντιφατικά. Αυτό κυρίως εκφράζει την πολυπλοκότητα και την αντιφατικότητα που χαρακτηρίζει τις οργανώσεις ως κοινωνικά κατασκευάσματα. Έτσι ο τύπος της κουλτούρας ενός οργανισμού, στην πράξη είναι η μορφή αυτού του μείγματος, η οποία διαμορφώνεται ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο σε αυτό το μείγμα κυριαρχούν ή δεν κυριαρχούν τα στοιχεία του καθενός από τους τέσσερις διακριτούς εννοιολογικούς τύπους.



Το Μοντέλο Ανταγωνιζομένων Αξιών υιοθετείται όχι μόνο ως ένα μοντέλο κουλτούρας, αλλά και ως ένα εργαλείο μέτρησης για άλλα οργανωσιακά φαινόμενα.

- ✦ Δίνει έμφαση στις ανταγωνιστικές τάσεις και συγκρούσεις όπου είναι σύμφυτες με τα ανθρώπινα συστήματα και οι οποίες αναπτύσσονται σε μια επιχείρηση κατά μήκος δύο αξόνων, που σχηματίζουν ένα μοντέλο τεσσάρων τεταρτημορίων.
- ✦ Ο κάθετος άξονας εκτείνεται από την αλλαγή, την ευελιξία και τον αυθορμητισμό ως τη σταθερότητα, τον έλεγχο, τη συνέχεια και την οργάνωση.
- ✦ Ο οριζόντιος άξονας αντανάκλα τη σύγκρουση ανάμεσα στον εσωστρεφή προσανατολισμό (ή τα εσωτερικά κοινωνικοτεχνικά συστήματα) και στον εξωστρεφή προσανατολισμό και τις αλληλεπιδράσεις με το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 Συγκέντρωση δεδομένων

Για την διεξαγωγή της παρούσας μελέτης στο Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας προηγήθηκε έγκριση από το Ίδρυμα.

Η διεξαγωγή της έρευνας επικεντρώθηκε στο διάστημα δυο μηνών (Μάρτιο-Απρίλιο 2008). Κατά την επίσκεψη στο Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας, ενημερώνονταν προφορικά το προσωπικό του Ιδρύματος (διοικητικό-εκπαιδευτικό- ειδικό τεχνικό προσωπικό) για τον σκοπό της μελέτης διαβεβαιώνοντας τους ότι θα διασφαλιστεί η πλήρης ανωνυμία των εργαζομένων.

Μετά την ενημέρωση προς τους εργαζομένους, αφιερωνόταν ο κατάλληλος χρόνος για διευκρινιστικές ερωτήσεις, στα άτομα τα οποία επιθυμούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα και να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και στην συνέχεια ο ερευνητής απομακρυνόταν ώστε να μην υπάρχει επηρεασμός της κρίσης των ερωτηθέντων.

5.2 Ποσοτική & Στατιστική ανάλυση

Τα ποσοτικά δεδομένα της οργανωσιακής κουλτούρας στηρίζονται σε συγκεκριμένες υποθέσεις ερευνητών.

Πρώτον, οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ευδιάκριτους τύπους κουλτούρας, οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Δεύτερον, παρόλο που οι κουλτούρες αυτές εμφανίζουν αντίσταση στην αλλαγή, σε κάποιο βαθμό μπορεί να ελεγχθούν και να υπάρξει διαχείρισή τους.

Τρίτον είναι εφικτό να εντοπιστούν συγκεκριμένες συμπεριφορές κουλτούρας, που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ποιοτική και αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να σχεδιάζουν στρατηγικές αλλαγών της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Η παρούσα έρευνα έχει στηριχτεί στους τρεις αυτούς τύπους κουλτούρας των Cooke, R., και Lafferty, J.²⁹,

- α) την εποικοδομητική κουλτούρα, που αναφέρεται στα “θέλω” και τα “πιστεύω” του ατόμου,
- β) την παθητική-αμυντική κουλτούρα, η δυναμική αυτής της κουλτούρας επικεντρώνεται κυρίως στα άτομα,
- γ) και την επιθετική-αμυντική κουλτούρα, όπου η κουλτούρα επικεντρώνεται κυρίως γύρω από τα καθήκοντα του ατόμου.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις (βλέπε παράρτημα Α.1) στις οποίες ο ερωτώμενος καλούνταν να απαντήσει έχοντας τρεις διαφορετικές επιλογές (δεν αληθεύει, αληθεύει μερικώς, αληθεύει εξ ολοκλήρου) ενώ, οι ερωτήσεις που περιείχε το ερωτηματολόγιο είχαν χωριστεί στις τρεις ευδιάκριτες κατηγορίες κουλτούρας των Cooke, R., και Lafferty, J. (βλέπε παράρτημα Β.1.).

Τα αποτελέσματα από την έρευνα παρουσιάζονται πιο κάτω για κάθε επαγγελματική ομάδα.

Στο σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 5.2.1) απεικονίζονται τα αποτελέσματα του Επιστημονικού προσωπικού και όπως φαίνεται το μεγαλύτερο ποσοστό συνάδει με μια εποικοδομητική κουλτούρα δηλαδή είναι ένα προσωπικό το οποίο ασχολείται με τα ερευνητικά και διδακτικά του καθήκοντα και προσπαθεί για την επίτευξη των υψηλών του στόχων.



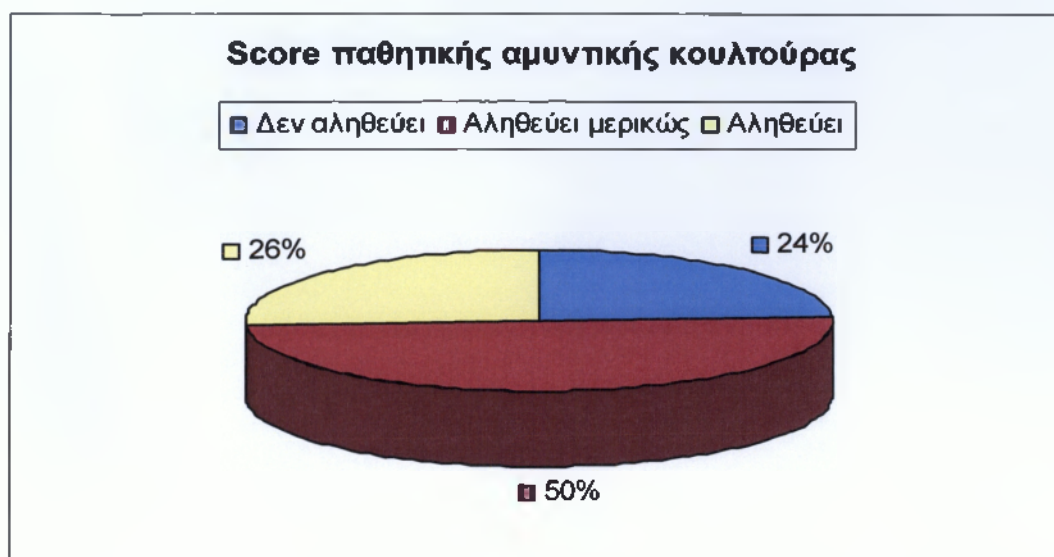
Σχήμα 5.2.1: Ποσοστό εποικοδομητικής κουλτούρας (constructive culture) Επιστημονικού Προσωπικού

Από το σχήμα 5.2.1 βλέπουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό (52%) του επιστημονικού προσωπικού προσπαθεί για την επίτευξη των στόχων που θέτει και ασχολείται με τα καθήκοντά του, ερευνητικά ή διδακτικά ενώ, παράλληλα ένα ποσοστό (31%) πιστεύει ότι οι συνάδελφοι δε δίνουν την απαιτούμενη βάση στα καθήκοντά τους και δεν προσπαθούν να θέσουν υψηλούς ερευνητικούς στόχους.



Σχήμα 5.2.2: Score αμυντικής-παθητικής κουλτούρας (aggressive - passive culture) Επιστημονικού Προσωπικού

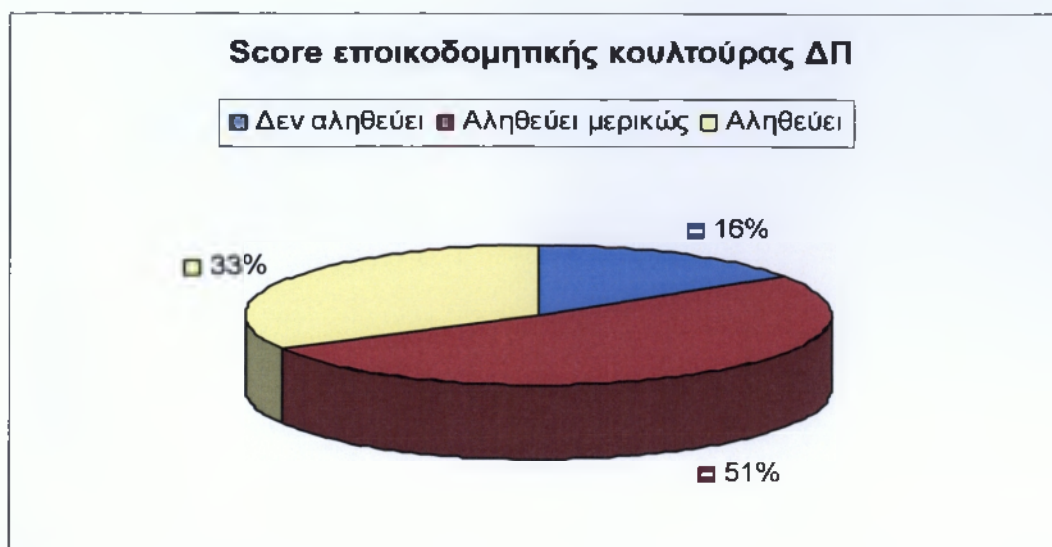
Στο σχήμα 5.2.2 που ερευνάται η αμυντική παθητική κουλτούρα, φαίνεται ότι τα μέλη του οργανισμού προσεγγίζουν τα καθήκοντα τους με δυναμικές μεθόδους, ώστε να διασφαλίσουν την εργασιακή τους θέση μέσα στον οργανισμό και την εργασιακή τους ασφάλεια. Και σε αυτό το είδος οργανωτικής κουλτούρας η ανάγκη για εργασιακή ασφάλεια είναι ισχυρή παρουσιάζοντας ένα ποσοστό (30%).



Σχήμα 5.2.3: Score παθητικής - αμυντικής κουλτούρας (passive-aggressive culture)
Επιστημονικού Προσωπικού

Στο σχήμα 5.2.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του επιστημονικού προσωπικού τα οποία αναφέρονται στην παθητική αμυντική κουλτούρα η οποία επικεντρώνεται στα κυρίως στα άτομα. Ένα ποσοστό (50%) και ένα ποσοστό (26%) επικεντρώνεται όχι τόσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όσο κυρίως, για την διαφύλαξη της δικής τους θέσης και των κεκτημένων μέσα στον οργανισμό (παθητική-αμυντική κουλτούρα).²⁹

Στο σχήμα 5.2.4 που ακολουθεί απεικονίζονται τα αποτελέσματα του Διοικητικού προσωπικού και αναφέρεται στις ερωτήσεις της εποικοδομητικής κουλτούρας δηλαδή, μιας κουλτούρας προσωπικού το οποίο ασχολείται με τα καθήκοντα του αλλά και προσπαθεί για την επίτευξη υψηλών στόχων. Στο σχήμα 5.2.4 βλέπουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό (51%) του Διοικητικού προσωπικού προσπαθεί για στην επίτευξη των στόχων που θέτει και ασχολείται με τα καθήκοντα του, ενώ παράλληλα ένα ποσοστό (33%) πιστεύει ότι δε δίνουν την απαιτούμενη βάση οι συνάδελφοι στα καθήκοντα τους.



Σχήμα 5.2.4: Score εποικοδομητικής κουλτούρας (constructive culture) Διοικητικού Προσωπικού



Σχήμα 5.2.5: Score αμυντικής-παθητικής κουλτούρας (aggressive - passive culture) Διοικητικού Προσωπικού

Στο σχήμα 5.2.5 που αξιολογεί την αμυντική παθητική κουλτούρα, φαίνεται ότι τα μέλη οργανισμού προσεγγίζουν τα καθήκοντα τους με δυναμικές μεθόδους, ώστε να διασφαλίσουν την εργασιακή τους θέση μέσα στον οργανισμό και την εργασιακή τους

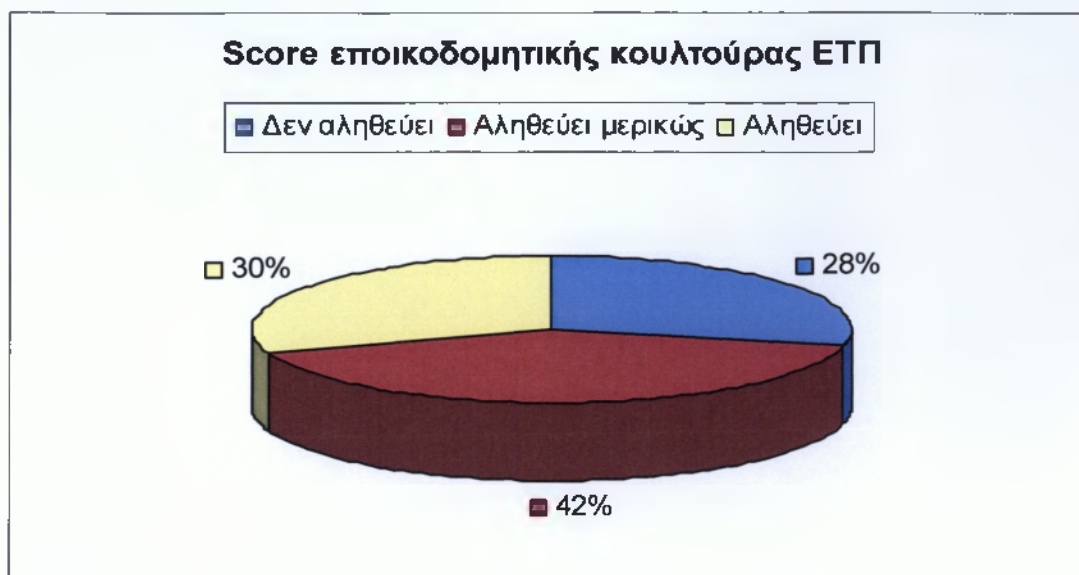
ασφάλεια. Και σε αυτό το είδος οργανωτικής κουλτούρας η ανάγκη για εργασιακή ασφάλεια είναι ισχυρή με ένα υψηλό ποσοστό (42%).

Στο σχήμα 5.2.6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του Διοικητικού προσωπικού τα οποία αναφέρονται στην παθητική αμυντική κουλτούρα η οποία επικεντρώνεται στα άτομα. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (52%) ατόμων επικεντρώνεται όχι τόσο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όσο κυρίως στη διαφύλαξη της θέσης του μέσα στον οργανισμό (παθητική-αμυντική κουλτούρα).²⁹



Σχήμα 5.2.6: Score παθητικής-αμυντικής κουλτούρας (passive- aggressive culture) Διοικητικού Προσωπικού

Ολοκληρώνοντας, με τις απαντήσεις του Ειδικού τεχνικού προσωπικού βλέπουμε στο σχήμα 5.2.7 ότι η κουλτούρα των ατόμων η οποία είναι επικεντρωμένη γύρω από τα καθήκοντα, τα θέλω και τα πιστεύω των εργαζομένων το ειδικό τεχνικό προσωπικό, προσπαθεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με τον καλύτερο τρόπο σε ένα ποσοστό 42%.



Σχήμα 5.2.7: Score εποικοδομητικής (constructive) κουλτούρας Ε.Τ.Π

Παράλληλα, η κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση στην γραφειοκρατία φαίνεται από το σχήμα 5.2.8 να εμφανίζεται σε ποσοστό που αγγίζει το 28% των εργαζομένων.

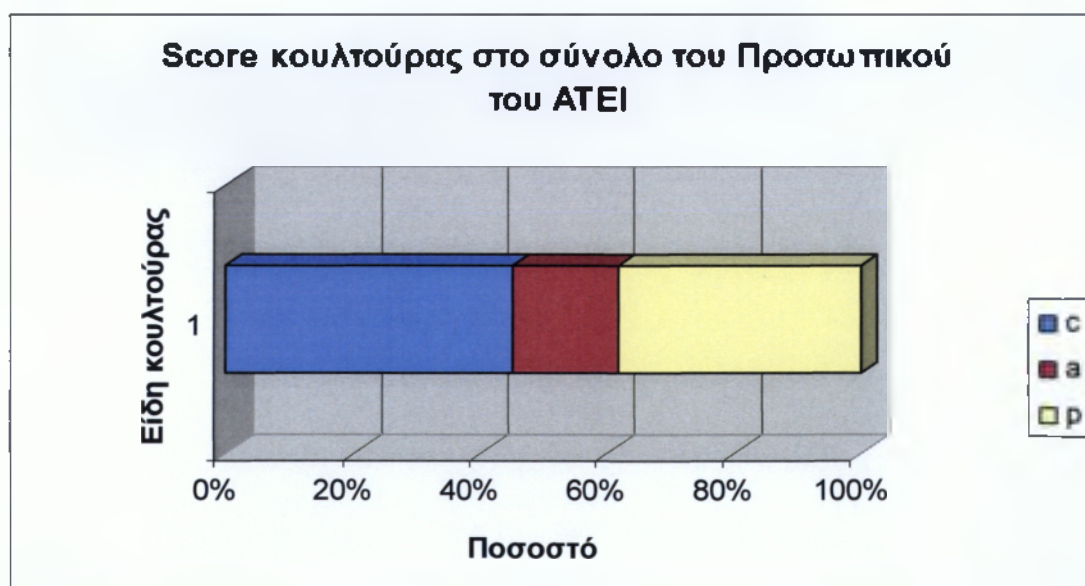


Σχήμα 5.2.8: Score αμυντικής- παθητικής κουλτούρας (aggressive-passive culture) Ε.Τ.Π



Σχήμα 5.2.9: Score παθητικής-αμυντικής κουλτούρας (passive- aggressive culture) Ε.Τ.Π.

Τελειώνοντας και με το Ε.Τ.Π. (Σχήμα 5.2.9) φαίνεται ότι ένα ποσοστό (21%) των ατόμων επικεντρώνεται όχι τόσο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όσο κυρίως, στην διαφύλαξη της θέσης του (παθητική-αμυντική κουλτούρα).²⁹



Σχήμα 5.2.10: Score κουλτούρας στο σύνολο του προσωπικού του ΑΤΕΙ

Με βάση τα αποτελέσματα στο σύνολο των εργαζομένων (Σχήμα 5.2.10) φαίνεται ότι ένα ποσοστό περίπου 40% των εργαζομένων αντιπροσωπεύει την εποικοδομητική κουλτούρα, ενώ ένα άλλο εξίσου μεγάλο ποσοστό συνάδει με μια τελείως διαφορετική

κουλτούρα η οποία επικεντρώνεται όχι τόσο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά κυρίως στη διασφάλιση της προσωπικής τους θέσης μέσα στον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια όχι και τόσο καινούργια έννοια, παρά το γεγονός ότι είναι δανεισμένη από την ψυχολογία και την ανθρωπολογία. Στη Διοικητική επιστήμη, το ζήτημα της οργανωσιακής παιδείας (κουλτούρας) έχει τεθεί από πολύ νωρίς, ενώ παράλληλα άρχισε να απασχολεί από το 1980 τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η καταγραφή και ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος και συγκεκριμένα του Α.Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας. Πρόκειται για μια προοπτική ερευνητική εργασία που δεν υπάρχει αντίστοιχη στην ελληνική βιβλιογραφία και που προσπαθεί να αποτυπώσει τα οράματα και τους στόχους του προσωπικού στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Στόχος της είναι να αναλυθεί η φιλοσοφία των εργαζομένων ανά επαγγελματική ομάδα, να αποτυπωθούν οι σκέψεις τους, τα πιστεύω τους και οι βασικές αξίες των εργαζομένων. Αλλά ταυτόχρονα, να αναλυθεί και η φιλοσοφία του Α.Τ.Ε.Ι το οποίο λειτουργεί με δι-επιστημονικές ομάδες οι οποίες καθορίζουν μια λειτουργική διάρθρωση στην οποία απαιτείται η συνεργασία όλων.

Τα αποτελέσματα για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας του Α.Τ.Ε.Ι Καλαμάτας, αναδεικνύουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από το συνδυασμό της εποικοδομητικής κουλτούρας και της παθητικής αμυντικής κουλτούρας. Φαίνονται δηλαδή, δύο αντι-διαμετρικά αντίθετες τάσεις, μια ομάδα εργαζομένων οι οποίοι προσπαθούν σε έναν οργανισμό να προσεγγίσουν τα καθήκοντα τους και να επιτυγχάνουν την κάλυψη των αναγκών τους για επίτευξη υψηλών στόχων, αντλώντας ικανοποίηση από την συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων, παρουσιάζοντας μια θετική για τον οργανισμό αποδοτικότητα ενώ, παράλληλα αναπτύσσεται και η ικανοποίηση των μελών του οργανισμού από την εργασία. Ταυτόχρονα, αναπτύσσεται μια άλλη ομάδα εργαζομένων που επικεντρώνεται κυρίως στα άτομα, η δυναμική τους επικεντρώνεται κυρίως, γύρω από τα καθήκοντα όχι τόσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όσο κυρίως, για την διαφύλαξη της προσωπικής τους θέσης και ασφάλειας. Η συνολική εικόνα της οργανωσιακής κουλτούρας του Α.Τ.Ε.Ι Καλαμάτας, όπως αποτυπώνεται από τα αποτελέσματα της μελέτης, χαρακτηρίζεται από τον συνδυασμό της εποικοδομητικής (constructive culture) και της παθητικής αμυντικής κουλτούρας (passive aggressive culture), ο οποίος δεν μπορεί να χαρακτηριστεί απόλυτα θετικός για την ανάπτυξη και αποτελεσματική λειτουργία του.

Οι συμπεριφορές που αφορούν την επικοδομητική κουλτούρα αντανακλούν μια αίσθηση συνεργασίας των μελών του οργανισμού που θα μετατρέψει τα άτομα από μονάδες σε ομάδες με στόχους κοινούς με αυτούς του οργανισμού, ενώ αντίθετα δεν ευνοείται η ανάπτυξη της σε εργασιακά περιβάλλοντα με κυρίαρχες παθητικές και επιθετικές κουλτούρες. Σε τέτοιου είδους κουλτούρες η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί την υψηλότερη προτεραιότητα και τη μεγαλύτερη επένδυση διότι μέσα από την εκπαίδευση και την κοινωνικοποίηση των μελών του οργανισμού, ενδυναμώνονται οι αξίες της κουλτούρας του οργανισμού.

Αντίθετα, σε συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από παθητική – αμυντική κουλτούρα, τα καθήκοντα των μελών του οργανισμού καθορίζονται με μεγάλη ακρίβεια και υπάρχει μια συνεχής και εντατική επιτήρηση για την εκτέλεσή τους. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους, στοχεύουν στην αποφυγή των συγκρούσεων και στην ικανοποίηση των άλλων, ενώ εκτελούν εντολές και συμμετέχουν στις διαδικασίες του οργανισμού, χωρίς αμφισβήτηση αλλά και χωρίς προσωπική εργασιακή ικανοποίηση. Οι διευθυντές συλλαμβάνουν τα μέλη του οργανισμού να κάνουν κάποια εργασία με λάθος τρόπο, αλλά σπάνια επαινούν κάθε θετική και αποδοτική προσπάθεια στο εργασιακό περιβάλλον. Ειδικότερα, από την ανάλυση των συμπεριφοριστικών προτύπων του προσωπικού του Α.Τ.Ε.Ι Καλαμάτας φαίνεται να μεταθέτουν τις ευθύνες σε άλλους και να αποφεύγουν οποιαδήποτε πιθανότητα να τους καταλογιστεί ευθύνη για κάποιο λάθος κατά την επιτέλεση των καθηκόντων τους με αποτέλεσμα να διακινδυνεύσει η θέση τους.

Ιδεατά, αυτό που θα επιθυμούσε κάποιος για να έχουμε μια “υγιή” εκπαίδευση, θα ήταν η ύπαρξη ισχυρών συμπεριφοριστικών πρότυπων, που σχετίζονται με την επικοδομητική κουλτούρα, και η ύπαρξη σε μικρότερο βαθμό προτύπων, που σχετίζονται με την επιθετική – αμυντική κουλτούρα και σε ακόμα μικρότερο βαθμό συμπεριφοριστικών προτύπων που σχετίζονται με την παθητική – αμυντική κουλτούρα. Η αλλαγή λουπόν, της οργανωσιακής του κουλτούρας, η οποία έχει συσχετιστεί με παραμέτρους, όπως η επίδραση της στην απόδοση και την ποιότητα του οργανισμού, θα είχε ως αποτέλεσμα να καταφέρει να αυξήσει, την ερευνητική του δραστηριότητα, να παρουσιάσει αύξηση στην προσέλευση φοιτητών και να εμφανίσει μια ποιοτικότερη και παραγωγικότερη αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Επίσης, ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για τα μέλη ενός οργανισμού, επηρεάζει την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους και μειώνει την

πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης. Τέλος, οι συμπεριφορές που καταγράφηκαν στη μελέτη δεν είναι απόρροια ενός και μοναδικού παράγοντα. Η νομική υπόσταση του Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ως μη κερδοσκοπικό οργανισμό και η διοικητική του διάρθρωση, με βάση το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης ενδυναμώνει συμπεριφοριστικά πρότυπα, όπως αυτά της παθητικής-αμυντικής κουλτούρας, σε διαδικασίες, οι οποίες είναι σημαντικότερες από τον σκοπό, στην άσκηση εξουσίας, η οποία είναι σημαντικότερη από την προσφορά υπηρεσιών, στη διάρθρωση, η οποία είναι πιο σημαντική από την πραγματικότητα, και στην τάση ανταγωνισμού, η οποία είναι πιο σημαντική από την ικανότητα προσαρμογής.

Μία άλλη παράμετρος που επηρεάζει τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα και αναφέρεται σε σχετικές μελέτες, είναι οι διαφορετικές επαγγελματικές υπο-ομάδες στα πλαίσια ενός οργανισμού, οι οποίες μπορεί να παρουσιάζουν κοινή οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά επίσης, μπορεί τα άτομα που ανήκουν σε αυτές τις ομάδες να βιώνουν μία μοναδική, στα πλαίσια της ομάδας, κουλτούρα. Οι αξίες και οι προσδοκίες ανάμεσα στα μέλη τέτοιων υποομάδων, εξασκούν πιέσεις για τη δημιουργία μίας διαφορετικής κουλτούρας στα πλαίσια της ομάδας, γεγονός που έχει επίπτωση στην κουλτούρα του οργανισμού ως σύνολο.

Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα μελέτη, είναι η πρώτη που κατέγραψε την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων σε εκπαιδευτικό οργανισμό στην Ελλάδα και ευελπιστεί να αποτελέσει ένα ακόμα βήμα προς την κατεύθυνση της ποιοτικής και αποδοτικής αναβάθμισης των Τριτοβάθμιων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Θα πρέπει όμως, να υπάρξει καταγραφή της οργανωτικής κουλτούρας σε μεγαλύτερο αριθμό και ίσως ένας συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών μελετών που θα επιτρέψουν μια πιο ευρεία και αναλυτική διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Βιβλιογραφία

1. Χολέβας Γιάννης, Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων: *Θεωρία και Πράξη, Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Σπίλιας, Αθήνα «Το οικονομικό» σελ. 7-10
2. Τερζίδης Π. Κωνσταντίνος, Μάνατζμεντ: *Στρατηγική Προσέγγιση*, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 2004 σελ. 163
3. Τζωρτζιάκης Κώστας, Τζωρτζιάκη Αλεξία, Οργάνωση και διοίκηση: (*Μάνατζμεντ*) *Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα*, Rosili, Αθήνα 1999 σελ. 77-100
4. Μπουραντάς, Δημ., Παπαλεξανδρή, Νάνσυ, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1996 σελ. 127-135
5. Paul Jaimes, Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας: *Μια εισαγωγή*, Κλειδάριθμος, Αθήνα 2005 σελ. 174-175
6. Μπιτσάνη, Ε., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: *Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα 2006 σελ. 47-56
7. Μπουραντάς, Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Διοικητικές πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001 σελ. 282, 236, 233, 543, 558-562
8. Πραστάκος, Γ., Διοικητική Επιστήμη: Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2000 σελ. 33-58
9. Kilman, R.H., Saxton, M.J. *The Kilman-Saxton Culture-gap Survey*, Organizational Design Consultants, Pittsburgh, PA 1983
10. Pettigrew, A. M. *Academy of Management Review* 1979; 24: 570 – 581
11. Selznick P. *TVA and the grass roots*. NY: Harper and Row 1949

12. Sherriff T.K. An examination of the role of marketing culture in service quality
International Journal of Contemporary Hospitality Management 1997; 13–20
13. Blake, R.R., Mouton, J.S., *The Managerial Grid III*, Gulf Publishing Company, Houston, TX, 1985
14. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership, second edition. San Francisco: Jossey-Bass 1992
15. Handy, C What's a business for? Harv Bus Rev 2002 Dec; 80(12):49-55, 132
16. Williams, K., Johnson, B., Εισαγωγή στο μάνατζμεντ: Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική, Αθήνα 2005, σελ.56
17. Scott, J. T., R. Mannion, H. Davies, and M. I. Marshall. 2001. Organizational Culture and Health Care Performance: A Review of the Theory, Instruments and Evidence. York: Centre for Health Economics, University of York.
18. Scott, J. T., R. Mannion, M. I. Marshall, and H. T. O. Davies. (forthcoming-available from the authors). "Does Organizational Culture Influence Health Care Performance? A Review of the Evidence."
19. Fletcher, B., and F. Jones. 1992. "Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit." *Managerial Auditing Journal* 7 (6): 30–6
20. Cameron, K., and S. Freeman. 1991. "Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness." *Research in Organizational Change and Development* 5: 23–58
21. Quinn, R., and J. Rohrbaugh. 1981. "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness." *Public Productivity Review* 5: 122–40
22. Campbell, J. 1977. "On the Nature of Organizational Effectiveness." In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, edited by P. Goodman and J. Pennings, pp. 13–55. San Francisco: Jossey-Bass.

23. Harrison, R. 1972. "Understanding Your Organization's Character." *Harvard Business Review* 5 (3): 119-28.
24. Harrison, R. 1975. "Diagnosing Organization Ideology." In *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, edited by J. Jones, and J. Pfeiffer, pp. 101-7. La Jolla, CA: University Associates. Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care 943
25. ΦΕ.Κ, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας του Α.Τ.Ε.Ι Καλαμάτας, Μάρτιος 2006, αρ. Φύλλου 373
26. R.A. Cooke and J.C. Lafferty. *Organizational Culture Inventory*, 1983, 1986, 1987, 1989, Plymouth, MI: Human Synergistics. Copyright 1989 by Human Synergistics, Inc. Adapted by permission
27. Ξενικού, Α., Μετρώντας την έννοια της κουλτούρας των οργανισμών: *Το ερωτηματολόγιο Οργανωτικής κουλτούρας. Ψυχολογία*, Αθήνα 2005 σελ. 12(1), 102-113
28. Cooke, R., Fischer, D., J., *The organizational culture of the Federal Aviation Administration*, Plymouth, MI: Human Synergistics, (1985)
29. Cooke, R., Lafferty, J., *The organizational Culture Inventory (OCI)*. MI: Human Synergistics, Plymouth (1983, 1986, 1987, 1989, 1994)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α.1.



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΟΥ Τ.Ε.Ι
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΧΡΙΣΤΟΥ ΔΕΣΠΩ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Δρ. ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ**

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2008

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Αυτό το ερωτηματολόγιο αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και ενεργούν οι άνθρωποι που εργάζονται στο Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Καλαμάτας. Οι προτάσεις που ακολουθούν σας ζητούν να περιγράψετε, όσο καλύτερα μπορείτε, την τυπική συμπεριφορά καθώς και τις γενικότερες απόψεις που έχετε στο Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Καλαμάτας. Ο ερευνητικό μας στόχος είναι να εντοπιστεί ένα γενικό πλαίσιο ιδεών και απόψεων που μοιράζονται τα άτομα που εργάζονται στο επαγγελματικό σας περιβάλλον και το οποίο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται.

Παρακαλώ προσπαθήστε να δώσετε απαντήσεις που πιστεύετε ότι ανταποκρίνονται σε ολόκληρο το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα και όχι σε ένα μικρό τμήμα του (π.χ. διεύθυνση ή μεμονωμένα άτομα). Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη διαβαθμιστική κλίμακα αξιολογώντας τον βαθμό αλήθειας που αντιπροσωπεύει η κάθε πρόταση σύμφωνα με την εκτίμησή σας κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων

1. Το συγκεκριμένο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα επιδεικνύει με σαφήνεια ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

2. Στο συγκεκριμένο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα σας οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρους στόχους.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

3. Στο συγκεκριμένο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα σας η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διεύθυνση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδεχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο βαθμό ασάφειας.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

4. Οι εργαζόμενοι στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

5. Στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα οι εργαζόμενοι κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

6. Οι εργαζόμενοι στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφεθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

7. Το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων συμπεριφοράς.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

8. Όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα έχει μια ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

9. Στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα σας, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των εργαζομένων ως άτομα ή της διεύθυνσης.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

10. Στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα η διεύθυνση έχει την πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με το σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

11. Το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ενδιαφέρον.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

12. Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

13. Στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα η πίεση για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε εάν έπρεπε να επιβληθούν νομοθετικά μεγάλες αλλαγές, το τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίσως να μην ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

14. Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη στόχων.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

15. Οι εργαζόμενοι στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντά τους και πώς αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

16. Το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπάρχοντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων του.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

17. Στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

18. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

19. Οι εργαζόμενοι στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

20. Οι εργαζόμενοι στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουν ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

21. Στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

22. Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα περισσότερο από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

23. Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διεύθυνσης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διεύθυνσης του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

24. Στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πώς οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.

1.	Δεν αληθεύει	2.	Αληθεύει Μερικώς	3.	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----	--------------	----	---------------------	----	--------------------------

25. Σημειώστε σε πια επαγγελματική ομάδα ανήκετε.

1.	Εκπαιδευτικό προσωπικό	2.	Διοικητικό προσωπικό	3.	Ειδικό Τεχνικό Προσωπικό
----	---------------------------	----	-------------------------	----	--------------------------------

26. Αν ανήκετε στο Διοικητικό προσωπικό ή στο Ειδικό Τεχνικό προσωπικό σημειώστε το μορφωτικό σας επίπεδο.

1.	Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	2.	Τεχνολογική εκπαίδευση	3.	Βασική υποχρεωτική εκπαίδευση
----	------------------------------	----	---------------------------	----	-------------------------------------

27. Σημειώστε το φύλο σας.

1.	Ανδρας	2.	Γυναίκα
----	--------	----	---------

Πίνακας Β.1.: Διαχωρισμός τύπων κουλτούρας με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τους τύπους των Cooke, R., Lafferty, J. ²⁹

<i>Culture type</i>	<i>Ερωτήσεις</i>
Constructive	1
Passive	2
Passive	3
Aggressive	4
Constructive	5
Aggressive	6
Constructive	7
Constructive	8
Passive	9
Aggressive	10
Constructive	11
Constructive	12
Passive	13
Passive	14
Constructive	15
Passive	16
Constructive	17
Passive	18
Constructive	19
Constructive	20
Aggressive	21
Passive	22
Passive	23
Constructive	24

Πίνακας Β.2.: Απαντήσεις Εκπαιδευτικού Προσωπικού

	Ερωτήσεις	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
	1	25%	75%	0%
	2	45%	40%	15%
	3	30%	65%	5%
	4	25%	40%	35%
	5	25%	65%	10%
	6	35%	40%	25%
	7	65%	35%	0%
	8	45%	35%	20%
	9	10%	60%	30%
	10	15%	45%	40%
	11	35%	60%	5%
	12	15%	70%	15%
	13	35%	45%	20%
	14	35%	55%	10%
	15	30%	35%	35%
	16	10%	65%	25%
	17	15%	55%	30%
	18	5%	50%	45%
	19	35%	65%	0%
	20	15%	30%	55%
	21	30%	50%	20%
	22	50%	40%	10%
	23	0%	35%	65%
	24	40%	40%	20%

Πίνακας Β.3.: Απαντήσεις Διοικητικού προσωπικού

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ					
Ερωτήσεις	Άτομα	Μορφωτικό Επίπεδο	1	2	3
1	7	ΠΕ		6	1
	7	ΤΕ		3	4
	7	ΒΥΕ	2	2	3
2	7	ΠΕ	4	2	1
	7	ΤΕ	1	4	2
	7	ΒΥΕ	2	3	2
3	7	ΠΕ	1	6	
	7	ΤΕ	4	1	2
	7	ΒΥΕ	1	4	2
4	7	ΠΕ	1	4	2
	7	ΤΕ	1	3	3
	7	ΒΥΕ	2	2	3
5	7	ΠΕ		5	2
	7	ΤΕ		5	2
	7	ΒΥΕ		3	4
6	7	ΠΕ	5	1	1
	7	ΤΕ	3	2	2
	7	ΒΥΕ	2	3	2
7	7	ΠΕ	1	6	
	7	ΤΕ	2	2	3
	7	ΒΥΕ	2	3	2
8	7	ΠΕ	2	3	2
	7	ΤΕ	2	3	2
	7	ΒΥΕ	1	3	3
9	7	ΠΕ	1	6	
	7	ΤΕ		5	2
	7	ΒΥΕ	2	4	1
10	7	ΠΕ		2	5
	7	ΤΕ		2	5
	7	ΒΥΕ	1	3	3
11	7	ΠΕ	5	1	1
	7	ΤΕ	2	2	3
	7	ΒΥΕ	1	5	1
12	7	ΠΕ	1	6	
	7	ΤΕ	1	6	
	7	ΒΥΕ	1	6	
13	7	ΠΕ	2	2	3
	7	ΤΕ	1	4	2
	7	ΒΥΕ	2	4	1

14	7	ΠΕ		6	1
	7	ΤΕ	1	4	2
	7	ΒΥΕ	3	3	1
15	7	ΠΕ	3	1	3
	7	ΤΕ	1		6
	7	ΒΥΕ	1	2	4
16	7	ΠΕ	1	6	
	7	ΤΕ		4	3
	7	ΒΥΕ		5	2
17	7	ΠΕ	3	3	1
	7	ΤΕ	1	4	2
	7	ΒΥΕ	1	3	3
18	7	ΠΕ		1	6
	7	ΤΕ	2	2	3
	7	ΒΥΕ	2	2	3
19	7	ΠΕ		5	2
	7	ΤΕ	1	2	4
	7	ΒΥΕ	2	5	
20	7	ΠΕ	1	3	3
	7	ΤΕ		4	3
	7	ΒΥΕ		4	3
21	7	ΠΕ		5	2
	7	ΤΕ	1	3	3
	7	ΒΥΕ	2	4	1
22	7	ΠΕ	4	2	1
	7	ΤΕ	3	4	
	7	ΒΥΕ	1	5	1
23	7	ΠΕ		1	6
	7	ΤΕ		4	3
	7	ΒΥΕ	3		4
24	7	ΠΕ		4	3
	7	ΤΕ	1	4	2
	7	ΒΥΕ	3	1	3

Πίνακας Β.4.: Απαντήσεις Ειδικού Τεχνικού προσωπικού

ΕΙΔΙΚΟ ΤΕΧΝΙΚΟ					
Ερωτήσεις	Ατομα	Μορφωτικό Επίπεδο	1	2	3
1	4	ΠΕ		2	2
	2	ΤΕ		1	1
	8	ΒΥΕ	1	3	4
2	4	ΠΕ		3	1
	2	ΤΕ	1		1
	8	ΒΥΕ	2	4	2
3	4	ΠΕ	1	2	
	2	ΤΕ	1		1
	8	ΒΥΕ	5	3	
4	4	ΠΕ		4	
	2	ΤΕ		2	
	8	ΒΥΕ		5	3
5	4	ΠΕ		1	3
	2	ΤΕ		1	1
	8	ΒΥΕ		5	3
6	4	ΠΕ	2	2	
	2	ΤΕ	2		
	8	ΒΥΕ	4	4	
7	4	ΠΕ	1	3	
	2	ΤΕ	1	1	
	8	ΒΥΕ	2	5	1
8	4	ΠΕ	1	2	1
	2	ΤΕ	2		
	8	ΒΥΕ	5	2	1
9	4	ΠΕ	1	1	2
	2	ΤΕ	1		1
	8	ΒΥΕ	1	4	3
10	4	ΠΕ			4
	2	ΤΕ		2	
	8	ΒΥΕ		4	4
11	4	ΠΕ	1	2	1
	2	ΤΕ	1		1
	8	ΒΥΕ	4	1	3
12	4	ΠΕ		4	
	2	ΤΕ	1	1	
	8	ΒΥΕ	3	5	
13	4	ΠΕ		4	
	2	ΤΕ	1		1
	8	ΒΥΕ	1	3	4

14	4	ΠΕ		2	2
	2	ΤΕ	1	1	
	8	ΒΥΕ		3	5
15	4	ΠΕ	1		3
	2	ΤΕ	1		1
	8	ΒΥΕ	4	3	1
16	4	ΠΕ		3	1
	2	ΤΕ		1	1
	8	ΒΥΕ	1	5	2
17	4	ΠΕ	1	2	1
	2	ΤΕ	1	1	
	8	ΒΥΕ	3	1	4
18	4	ΠΕ		2	2
	2	ΤΕ			2
	8	ΒΥΕ	2	3	3
19	4	ΠΕ		3	1
	2	ΤΕ	1	1	
	8	ΒΥΕ	2	3	3
20	4	ΠΕ		2	2
	2	ΤΕ	1		1
	8	ΒΥΕ		3	5
21	4	ΠΕ			4
	2	ΤΕ	1	1	
	8	ΒΥΕ	2	3	3
22	4	ΠΕ		4	
	2	ΤΕ		2	
	8	ΒΥΕ	2	4	2
23	4	ΠΕ	1	1	2
	2	ΤΕ	1		1
	8	ΒΥΕ	4	4	
24	4	ΠΕ		2	2
	2	ΤΕ	1		1
	8	ΒΥΕ	2	5	1