



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



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΠΑΤΗΣΙΩΝ”

Σπουδάστρια: Θεοχαροπούλου
Γεωργία

Επιβλέπων: Σιουρούνη Ελένη

Καλαμάτα 2010

*Σε όσους
με στήριξαν*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι στόχοι της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση του όρου «Οργανωσιακή Κουλτούρα» και η επίδρασή της στον νοσοκομειακό κλάδο. Συγκεκριμένα στο πλαίσιο της έρευνας επιδιώχθηκε η σκιαγράφηση του προφίλ και των ιδιαιτεροτήτων του Γενικού Νοσοκομείου Πατησίων.

Η εργασία αποτελείται από πέντε (5) κεφάλαια. Στα τρία πρώτα κεφάλαια αναπτύσσεται το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Καταγράφονται ορισμοί που κατά καιρούς έχουν αποδοθεί από διάφορους συγγραφείς, για την Οργανωσιακή Κουλτούρα και διακρίνονται τα επίπεδά της. Ωστόσο περιγράφονται και οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, βάσει θεωριών και άλλων κριτηρίων.

Στα δύο τελευταία κεφάλαια περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε.

Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι το Νοσοκομείο Πατησίων έχει τις βάσεις ώστε να διαθέτει μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</u>	3
1.1 Ορισμός, έννοια και χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας.....	3
1.2 Πώς δημιουργείται η οργανωσιακή κουλτούρα.....	7
1.3 Πετυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα.....	10
1.4 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.....	14
1.5 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία κατά τους CAMERON και QUINN.....	16
1.6 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία κατά τον E. SCHEIN.....	23
1.7 Εθνική και οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία κατά τον G. HOFSTEDE.....	31
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ</u>	35
2.1 Ορισμός, έννοια και χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας.....	35
2.2 Διαδικασία αλλαγής κουλτούρας.....	36
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</u>	39
3.1 Κουλτούρα στα Ελληνικά Νοσοκομεία.....	39
3.2 Γενικό Νοσοκομείο Πατησίων.....	41
3.2.1 Ιστορία και σκοπός Νοσοκομείου.....	41
3.2.2 Υπηρεσίες Νοσοκομείου.....	41
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	43
4.1 Σκοπός της έρευνας.....	43
4.2 Το δείγμα.....	43
4.3 Διαδικασία συλλογής στοιχείων.....	44
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	45
5.1 Ποσοτική ανάλυση δεδομένων.....	45
5.1.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων.....	45
5.1.2 Επικρατούσα Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	53
5.2 Συμπεράσματα- Προτάσεις.....	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	63

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της κουλτούρας στην θεωρία των οργανώσεων έχει μακρά ιστορία και εμφανίζεται αρχικά στις έρευνες της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, στις οποίες υποστηρίζεται ότι η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων διαφοροποιείται ανάλογα με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στις οργανώσεις. Ταυτόχρονα προβάλλεται η συναισθηματική διάσταση και οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων. Οι απόψεις σχετικά με την κουλτούρα δεν διαφοροποιούνται πολύ από άλλες έννοιες με κοινωνικό περιεχόμενο όπως π.χ. το κοινωνικό περιβάλλον. Η κουλτούρα προσεγγίζεται ως κοινωνικό στοιχείο, το οποίο επιδρά με διαφορετική ένταση στις οργανώσεις. Μολονότι οι θεωρήσεις για την κουλτούρα είναι πολύπλευρες και εξαιρετικά διαφοροποιημένες, εύλογα μπορούν να προκύψουν διαφοροποιήσεις. Μία τέτοια διαφοροποίηση αφορά την κουλτούρα των συνόλων (π.χ. των ομάδων, των λαών, των φυλών...) και την κουλτούρα ενός μεμονωμένου υποκειμένου. Ένας άλλος διαχωρισμός αφορά την κουλτούρα ως στοιχείο ενσωμάτωσης, το οποίο υπάρχει σε κάθε κοινωνικό σύστημα και την κουλτούρα ως ένα ξεχωριστό σύστημα ιδεών, το οποίο παίρνει την μορφή ενός συστήματος νοημάτων. Είναι προφανές ότι οι διάφορες σχολές σκέψης πρόβαλλαν διαφορετικές θεωρητικές αναζητήσεις αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, καταλήγοντας όλες ωστόσο σε τρεις μεγάλες θεωρητικές τάσεις οι οποίες εκλαμβάνουν την κουλτούρα ως παράγοντα α) ενσωμάτωσης, β) διαφοροποίησης, γ) κατακερματισμού.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την Οργανωσιακή Κουλτούρα και την επίδρασή της στο Γενικό Νοσοκομείο Πατησίων. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού μελετήθηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία και εκπονήθηκε έρευνα στον Οργανισμό με τη βοήθεια ερωτηματολογίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 Ορισμός, έννοια και χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας

Ο όρος Οργανωσιακή Κουλτούρα εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1980 στην αμερικάνικη ακαδημαϊκή λογοτεχνία. Έκτοτε έχουν γραφτεί πολλά αναλύοντας τις πτυχές και τη σημαντικότητά της.

Για να γίνει πιο κατανοητός ο όρος είναι απαραίτητο να διασαφηνιστεί προηγουμένως η έννοια της κουλτούρας, κάτι όμως που γίνεται με δυσκολία, καθώς «είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς την κουλτούρα: είναι σαν να βάζεις το χέρι σου σε ένα σύννεφο...» (Business Week)

Η λέξη κουλτούρα έχει τις ρίζες της στο λατινικό *cultura* «καλλιέργεια» που προέρχεται από το ρήμα *colo-ui-ere* «καλλιεργώ» και χρησιμοποιήθηκε από τον 15^ο αιώνα στη γαλλική, την αγγλική και τη γερμανική γλώσσα για να προσδιορίσει τη διαδικασία ανάπτυξης (καλλιέργεια) φυτών και ζώων. Από τον 18^ο αιώνα η σημασία του όρου αλλάζει κυρίως λόγω της μετεξέλιξης της γερμανικής λέξης *Kultur* που χρησιμοποιείται για την «καλλιέργεια του ανθρώπινου πνεύματος» [Williams (1981)]. Ο όρος με την ευρύτερη σημασία του, χρησιμοποιείται για να δηλώσει: α) την ιδιότητα ενός μορφωμένου προσώπου, που με την καλλιέργειά του ανέπτυξε το γούστο, την αντίληψη και την κριτική του αντίληψη, β) την εκπαίδευση που έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αυτής της ιδιότητας και γ) τον πολιτισμό που προέρχεται από τη σημασία του γερμανικού, όπως προαναφέρθηκε, όρου «*Kultur*» δηλώνοντας όμως τον πνευματικό πολιτισμό σε αντιδιαστολή προς τον υλικό (*Zivilisation*), [Παυλός Λαρούς *Μπριτάννικα* (1989)].

Οι ορισμοί για την κουλτούρα ποικίλουν. Άλλοι τονίζουν στοιχεία όπως η εκμάθηση και η συμμετοχή (Jacques, E., 1952). Άλλοι δίνουν έμφαση στα ιδανικά, τις πεποιθήσεις που είναι βαθιά ριζωμένες (Harrison, R., 1972). Γενικότερα, όλοι όμως οι ορισμοί συγκλίνουν στο ότι η κουλτούρα λειτουργεί συνόδετικά για την ομάδα, αυξάνοντας την συνοχή και την

κοινωνική συγκρότηση του συνόλου. Η κουλτούρα δεν είναι απλά στυλ ζωής, περιλαμβάνει ταυτόχρονα δραστικούς ενεργητικούς μηχανισμούς.

Μερικοί από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθοι:

- I. «Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από "σημασίες" που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μία δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα, αποτελούμενο από νοήματα, έννοιες, κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» [Pettigrew (1979)]
- II. «Η κουλτούρα αποτελείται από τα ρητά ή άρρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα και τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων», [A. Kroeber- C. Kluchohn, (1963)]
- III. «Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μία όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις...», [Hall, (1976)].

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι συνδεδεμένη με τις κουλτούρες των ανθρώπων του περιβάλλοντός του. Κάθε οργανισμός εκφράζει τις κουλτούρες των επί μέρους ατόμων και ομάδων (των εργαζομένων του) τόσο σε εθνικό όσο και τοπικό, επιχειρησιακό, εργασιακό και επαγγελματικό επίπεδο. Έτσι μία από τις πιο σημαντικές πηγές επίδρασης στην κουλτούρα είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι του οργανισμού.

Η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία και είναι δύσκολο να περιγραφεί επακριβώς. Αποτελεί, ίσως την πιο δύσκολη, ως προς τον εννοιολογικό προσδιορισμό, έννοια της οργάνωσης. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των εργαζομένων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες. Όπως δείχνει και το σχήμα 1.1 όμως, η κουλτούρα μαθαίνεται, αλλά δεν κληρονομείται. Προέρχεται από το

κοινωνικό περιβάλλον του ανθρώπου και όχι από τα γονίδια του. Έτσι η κουλτούρα διακρίνεται από την ανθρώπινη φύση και την προσωπικότητα του ατόμου. Η ανθρώπινη φύση είναι το κοινό όλων των ανθρώπων. Η προσωπικότητα από την άλλη είναι μοναδικό χαρακτηριστικό του κάθε ατόμου.



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

Πηγή: Hofstede, G., 1994, p.6

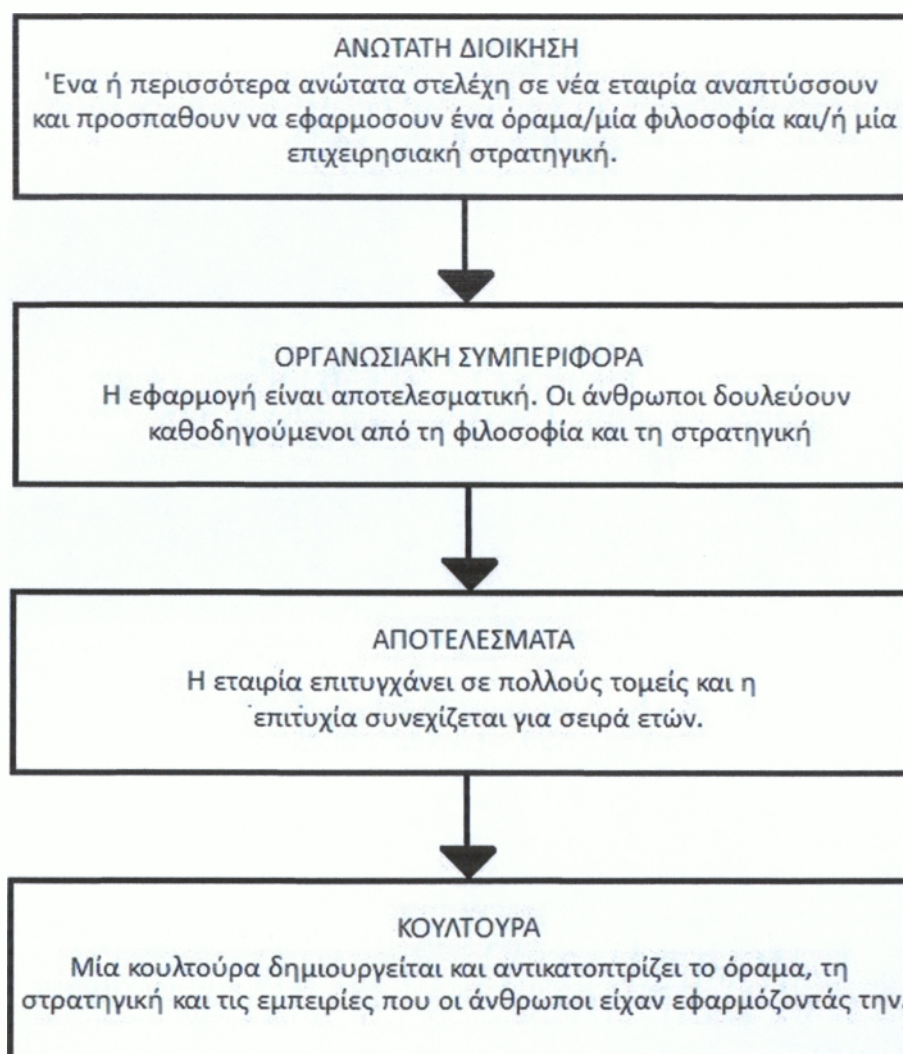
Υπάρχει λοιπόν αδυναμία στο να βρεθεί ένας ακριβής ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας που να είναι κοινά αποδεκτός από τους μελετητές. Στην πραγματικότητα η διαφοροποίηση των ορισμών, οφείλεται στα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών φαινομένων.

Σύμφωνα με τον Robbins.S.P.(1993) τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής κουλτούρας είναι :

1. η ταυτότητα του μέλους, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους,
2. η έμφαση στη ομάδα, ο βαθμός στον οποίον οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες,
3. η εστίαση στους ανθρώπους, ο βαθμός στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της Οργάνωσης,
4. η ολοκλήρωση των μονάδων, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της Οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης,
5. ο έλεγχος, ο βαθμός στον οποίον οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς,
6. η ανοχή στον κίνδυνο, ο βαθμός στον οποίον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι,
7. τα κριτήρια αμοιβής, ο βαθμός στον οποίον το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα,
8. η ανοχή στη διαφωνία, ο βαθμός στον οποίον οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και την διαφωνία,
9. ο προσανατολισμός στα μέσα-στόχους , ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες και
10. η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, ο βαθμός στον οποίον η Οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

1.2 Πώς δημιουργείται η οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να δημιουργηθεί από άτομο ή ομάδα ατόμων στη βάση του Οργανισμού ή στα ανώτερα στάδια της διοίκησης. Οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα συχνά συνδέονται με τον/τους αρχικούς ιδρυτές οι οποίοι ενσωματώνουν τις ιδέες και τις φιλοδοξίες τους στο "όραμα", στη "στρατηγική" και στη "φιλοσοφία" της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον John P. Kotter, (1992), υπάρχει ένας κοινός τρόπος δημιουργίας της οργανωσιακής κουλτούρας (Σχήμα 1.2).



Σχήμα 1.2: Ένας κοινός τρόπος δημιουργίας της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Πηγή: John, P., Kotter, James L. Heskett, "Corporate Culture and Performance", 1992

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

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

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

Στόχοι. Παρόλο που μία επιχείρηση μπορεί να επιδιώκει το κέρδος, κάτι τέτοιο από μόνο του δεν είναι ξεκάθαρο ή επαρκές κριτήριο της αποτελεσματικότητας της διοίκησής της. Ένας οργανισμός πρέπει να εστιάζει στους στόχους όλων των κύριων περιοχών της λειτουργίας του. Ο συνδυασμός αυτός των στόχων και των συνεπαγόμενων στρατηγικών, για την επίτευξή τους, επηρεάζει την κουλτούρα της επιχείρησης.

Μέγεθος. Συνήθως οι μεγαλύτεροι, σε μέγεθος, οργανισμοί έχουν πιο τυπικές δομές και κουλτούρες. Τα μεγάλα μεγέθη είναι δυνατό να οδηγήσουν σε ξεχωριστά τμήματα και, πιθανώς, σε διακριτές λειτουργίες. Κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλέσει δυσκολίες στην επικοινωνία και διατμηματικούς ανταγωνισμούς κατά την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικού συντονισμού. Μία ξαφνική επέκταση ή μείωση του μεγέθους και του

ρυθμού ανάπτυξης της επιχείρησης, καθώς, και οι συνεπαγόμενες αλλαγές στο προσωπικό θα επηρεάσουν τη δομή και την κουλτούρα της.

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

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

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

1.3 Πετυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα

Σύμφωνα με πολλές έρευνες που έχουν γίνει σε ΗΠΑ, Αγγλία και Σκανδιναβία, η κουλτούρα και οι αξίες μιας επιχείρησης/οργανισμού, οι σχέσεις με τους πελάτες, η ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησης/οργανισμού.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώνει το Great Place to Work Institut Hellas οι 3 πυλώνες του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη. Αξιοπιστία σημαίνει τα στελέχη να επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους σχετικά με την πορεία και τα σχέδια της επιχείρησης και να ζητούν τις ιδέες τους. Για να είναι όμως κανείς αξιόπιστος πρέπει τα λόγια ν' ακολουθούνται από έργα, να υπάρχει όραμα και επαληθεύεται στην καθημερινότητα. Σεβασμός σημαίνει παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, εκτίμηση της καλής δουλειάς και ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής δουλειάς. Δικαιοσύνη σημαίνει τίμιο μίσθωμα της οικονομικής επιτυχίας μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών.

Οι Kotter και Heskett (1992) ασχολήθηκαν με το ζήτημα αυτό κατατάσσοντας τις κουλτούρες σε τρεις κατηγορίες:

1. Ισχυρή – Αδύναμη Κουλτούρα

Οι ισχυρές κουλτούρες διακρίνονται από αλληλένδετες πεποιθήσεις, αξίες, υποθέσεις και πρακτικές που αναγνωρίζονται και υιοθετούνται από το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων, ενώ τα μέλη του οργανισμού προσαρμόζονται σε αυτές σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αντίστοιχα, μία αδύναμη κουλτούρα δεν έχει ξεκάθαρα διαμορφωμένες αξίες και "πιστεύω", ή μπορεί να έχει αλλά τα μέλη του οργανισμού να μην συμφωνούν με αυτές, να μην τις υιοθετούν ή να τις απορρίπτουν θεωρώντας κάποιες άλλες προσωπικές τους ως πιο σημαντικές. Οι ισχυρές από τις αδύναμες κουλτούρες διαφοροποιούνται α) στο βαθμό συνοχής των στοιχείων της κουλτούρας (αξίες, πεποιθήσεις, υποθέσεις κ.τ.λ.) ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και β) στο βαθμό διεξόδου των στοιχείων αυτών.

Οι ισχυρές κουλτούρες συνδέονται άμεσα με πολύ αποτελεσματικές επιδόσεις. Αυτό έγκειται σε τρία κυρίως στοιχεία:

- *Στην ευθυγράμμιση των στόχων.*

Οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση με ισχυρή κουλτούρα, τείνουν να παρουσιάζουν ομοιογένεια ως προς τους στόχους τους και να πορεύονται προς την ίδια κατεύθυνση που ταυτίζεται με την κατεύθυνση της επιχείρησης.

- *Στην παρακίνηση και δέσμευση των εργαζομένων.*

Μέσα στον οργανισμό, οι εργαζόμενοι λειτουργούν με αυξημένο το αίσθημα της ικανοποίησης, γεγονός που τους παρακινεί να δουλεύουν ακόμα καλύτερα, αλλά και να μην επιθυμούν να φύγουν από αυτόν. Η ικανοποίηση αυτή προέρχεται από τη σύμπνοια απόψεων, αλλά και από πρακτικές που εφαρμόζονται σε τέτοιους οργανισμούς, όπως συμμετοχή στις αποφάσεις και αναγνώριση.

- *Στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.*

Σύμφωνα και με το παραπάνω σε τέτοιους οργανισμούς απουσιάζει η αυστηρή γραφειοκρατία, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν περιθώρια αυτονομίας και αυτενέργειας αυξάνοντας την αποδοτικότητά τους.

Βασικοί επικριτές της ισχυρής κουλτούρας υποστηρίζουν, πως δεν είναι απαραίτητη σε όλα τα είδη οργανισμών. Ισχυρίζονται πως μία ισχυρή κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να θέτουν υπερβολικές απαιτήσεις στους εαυτούς τους, με αποτέλεσμα να λειτουργούν ως ανασταλτικοί παράγοντες σε περιόδους αλλαγής. Μπορεί επίσης η ισχυρή κουλτούρα να μετατραπεί σε μέσο εκμετάλλευσης (Reppow, 1979), να προκαλέσει αποπροσανατολισμό στη διαμόρφωση κυρίων και δευτερευόντων στόχων, αλλά και να επισκιαστεί ο αρχικός σκοπός ύπαρξης του οργανισμού, μέσα από την υπερβολική αφοσίωση στους κανόνες συμπεριφοράς και των υπάρχουσών πρακτικών. Τέλος, λόγω της ιδιαίτερης σημασίας που προσδίδεται στους ηγέτες του οργανισμού, μπορεί να ελλοχεύσουν σημαντικοί κίνδυνοι καθώς είναι πιθανόν ένας ηγέτης να οδηγήσει τον οργανισμό σε λάθος κατεύθυνση αλλά και να αποσυρθεί χωρίς να υπάρχουν αντίστοιχα ικανοί διάδοχοι, οδηγώντας την επιχείρηση σε επικίνδυνα μονοπάτια.

Με τις επικρίσεις αυτές, ασχολήθηκαν πολλοί επιστήμονες. Οι Kotter και Heskett (1992) υποστηρίζουν πως σύμφωνα με έρευνες που έκαναν, οι βασικές ιδέες της ισχυρής κουλτούρας όχι μόνο δεν είναι λανθασμένες, αλλά ότι η δύναμη μιας ευθυγραμμισμένης και παρακινούμενης ομάδας είναι ιδιαίτερα διορατική.

Επίσης οι Collins και Porras (1994), στη μελέτη "Built to last", υπογράμμισαν την επιτακτική ανάγκη υιοθέτησης μιας ισχυρής κουλτούρας από έναν οργανισμό, ώστε να μπορεί να λειτουργεί μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Είναι όμως ιδιαίτερα σημαντικό, η κουλτούρα αυτή να επιμένει λιγότερο σε θέματα περιγραφής κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς, ώστε να μπορεί να διαφοροποιηθεί πιο γρήγορα και εύκολα από τις πρακτικές του παρελθόντος και να είναι πιο προσαρμόσιμη στην εκάστοτε αλλαγή.

2. Στρατηγικά κατάλληλη κουλτούρα

Σύμφωνα με τους Kotter και Heskett (1992), για να είναι λειτουργική και αποτελεσματική μία κουλτούρα, θα πρέπει να συμβαδίζει με το γενικότερο πλαίσιο του οργανισμού. Δεν υπάρχει μία κουλτούρα "πρότυπο" που να μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε επιχείρηση. Αντίθετα, καλή είναι μία κουλτούρα εφόσον ταιριάζει με την κατάσταση του κλάδου, με το τμήμα του κλάδου που προσδιορίζεται από τη στρατηγική του οργανισμού ή και με την ίδια τη στρατηγική του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση η κουλτούρα θα μπορέσει να δράσει αποτελεσματικά και να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η σχέση ανάμεσα στο ταίριασμα αυτό και την απόδοση χαρακτηρίζεται από γραμμικότητα που σημαίνει πως όσο περισσότερο ταιριάζουν τα δύο στοιχεία, τόσο θα βελτιώνεται η απόδοση.

Σύμφωνα με έρευνα των G. Donaldson και J. Lorsh (1983), σε περιβάλλον με διαρκείς μεταβολές, η στρατηγικά κατάλληλη κουλτούρα παρουσιάζει αδυναμία να ανταποκριθεί με ταχύτητα και επιτυχία. Το ίδιο υποστηρίζουν και οι Kotter και Heskett (1987-1991), αφού οι 22 από τις 207 εταιρίες του δείγματος παρουσίαζαν ένα αυξημένο ταίριασμα της κουλτούρας με το περιβάλλον στο παρελθόν τους και ταυτόχρονα αποτελούσαν τις εταιρίες με τις «χαμηλότερες επιδόσεις» σε σύγκριση με τις υπόλοιπες.

Παρ' όλες τις επικρίσεις που δέχτηκε όμως αυτό το είδος κουλτούρας, η βάση της αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την εξήγηση βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων επιδόσεων των οργανισμών αλλά και σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές και η κουλτούρα τους χρειάζεται να υποστεί διαφοροποιήσεις ώστε να ανταποκριθεί σε διαφορετικές συνθήκες.

3. Προσαρμόσιμη κουλτούρα

Η κουλτούρα αυτή αφορά την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις που είναι ικανές να προσαρμόσουν τις κουλτούρες τους στις μεταβολές του περιβάλλοντος και να αποδεχτούν τις αλλαγές γρήγορα, είναι αυτές που εμφανίζουν μεγαλύτερες επιδόσεις για μεγάλη χρονική διάρκεια.

Ο R. Kilmann (1986) δίνει στην προσαρμοσμένη κουλτούρα την εξής έννοια: «μία προσαρμόσιμη κουλτούρα συνεπάγεται μία προσέγγιση της οργανωσιακής αλλά και ατομικής ζωής με ανάληψη κινδύνου, εμπιστοσύνη και πρωτοβουλία. Τα μέλη της αλληλοϋποστηρίζονται ενεργά στην προσπάθεια εντοπισμού προβλημάτων και αποτελεσματικών λύσεων υπάρχει μία διάχυτη αίσθηση εμπιστοσύνης. Τα μέλη πιστεύουν χωρίς αμφιβολία, ότι μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά οποιαδήποτε νέα προβλήματα ή ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιαστούν. Υπάρχει έντονος ενθουσιασμός και προσπάθεια να ενεργήσει έκαστος με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την επιτυχία του οργανισμού. Τα μέλη είναι δεκτικά στην αλλαγή και την καινοτομία.»

Ο J. Kotter στο βιβλίο του «Leading Change» («Καθοδηγώντας τις αλλαγές», 1996), παρουσιάζει οχτώ (8) διακριτά βήματα, τα οποία σύμφωνα με την άποψή του, οδηγούν σε μία επιτυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτά είναι:

- 1) Η ενδυνάμωση του αισθήματος του επείγοντος με εστίαση στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου.
- 2) Η δημιουργία ηγετικού συνασπισμού
- 3) Η ανάπτυξη του οράματος και της στρατηγικής σε συνδυασμό με προσπάθεια κοινοποίησης και υιοθέτησης από όλη την επιχείρηση.
- 4) Να δοθεί εξουσία και αυτονομία στους εργαζόμενους ώστε να ανταποκρίνονται γρηγορότερα στις αλλαγές.
- 5) Να δοθούν ανταμοιβές στους εργαζόμενους.
- 6) Να επαναξιολογούνται συνεχώς οι παλαιότερες πρακτικές.
- 7) Να προωθείται η διαδικασία των αλλαγών.
- 8) Η θεσμοθέτηση της διαδικασίας της αλλαγής ως μία νέα κουλτούρα.

1.4 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

Οι οργανωσιακές κουλτούρες ποικίλουν ανάλογα με τη φύση των πεποιθήσεων, των αξιών και των συμπεριφορών που επικρατούν σε κάθε οργανισμό. Η κουλτούρα μπορεί να αντικατοπτρίζει τις αξίες και το στυλ του ιδρυτή της εταιρίας, την ιστορία των εργασιακών σχέσεων εντός της επιχείρησης κ.λπ. . Στην πράξη όπως είναι φυσικό, η κουλτούρα ενός οργανισμού αντικατοπτρίζει ένα συνδυασμό όλων αυτών των παραγόντων.

Έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες με σκοπό την ανάλυση των διάφορων τύπων κουλτούρας που σχηματίζονται βάσει του συνδυασμού των πιο πάνω παραγόντων. Σύμφωνα με τον Handy, C., 1986, διακρίνουμε τέσσερις (4) τύπους οργανωσιακής κουλτούρας: την κουλτούρα της εξουσίας, την κουλτούρα του ρόλου, την κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος και την κουλτούρα του ατόμου ή της υποστήριξης. Οι περισσότερες οργανώσεις συνδυάζουν περισσότερους από έναν τύπο κουλτούρας.

Κουλτούρα της εξουσίας: Στην κουλτούρα της εξουσίας ο ισχυρός αρχηγός συνιστά το πρωταρχικό στοιχείο. Η οργάνωση εμφανίζεται ως προσωπικό του δημιουργήμα. Ο αρχηγός διορίζει, προάγει ή υποβιβάζει αντίστοιχα τα μέλη της οργάνωσης. Όλες οι μεγάλες αυτοκρατορίες, πολιτικές ή επιχειρηματικές, είναι κουλτούρες εξουσίας. Τέτοιου είδους κουλτούρες διαθέτουν ισχυρή προσωπικότητα. Η μεγάλη τους δύναμη εντοπίζεται στο ότι μπορούν να ανταποκριθούν στιγμιαία σε ευκαιρίες ή κρίσεις. Εξ' αιτίας των άμεσων επικοινωνιών και του συγκεντρωτισμού της εξουσίας, ο κίνδυνος βέβαια, προέρχεται από την παντοδυναμία του ηγετικού προσώπου. Η πρωταρχική αξία στην κουλτούρα της εξουσίας είναι η τωφή πίστη και υποταγή.

Κουλτούρα του ρόλου: Κυριαρχεί στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπου κάθε μέλος έχει έναν ρόλο, στενά καθορισμένο από κανόνες και κανονισμούς, ενώ το σύνολο των ρόλων είναι ιεραρχικά οργανωμένο. Έμφαση εδώ αποδίδεται στη σημασία της τάξης, της σταθερότητας και του ορθολογισμού.

Κουλτούρα το εργασιακού καθήκοντος: Αντίθετα με την κουλτούρα του ρόλου όπου το υποκείμενο καλείται να εκτελέσει το έργο σύμφωνα με τους κανόνες, τα έθιμα και τις διαδικασίες, αξιολογεί τη διεκπεραίωση μίας αποστολής με οποιοδήποτε δυνατό τρόπο. Η κουλτούρα αυτή προωθεί τον αυτοσχεδιασμό, την εμπνευση και την εφευρετικότητα. Αναπτύσσεται κυρίως σε οργανώσεις οι οποίες καλούνται να παραδώσουν ένα προϊόν σε

συγκεκριμένα χρονικά όρια, σε οργανώσεις που αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες και μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Εδώ πρωταρχική αξία είναι η άμεση επίλυση του προβλήματος, και συνήθως περιλαμβάνει άτομα τα οποία συνεργάζονται στο πλαίσιο ιεραρχικών ομάδων. Τα καθήκοντά τους δεν είναι τυποποιημένα. Συνήθως την κουλτούρα αυτή τη συναντάμε σε επαγγελματικές ομάδες, σε γραφεία εμπειρογνομόνων, σε διαφημιστικές εταιρίες, σε μέσα ενημέρωσης καθώς και σε ομάδες υπεύθυνες για την εκτέλεση αυτοτελών έργων όπως π.χ. η οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων ή οι στρατιωτικές επεμβάσεις. Τα πάντα εξαρτώνται από την εκτέλεση της αποστολής και κατά συνέπεια αυτό προϋποθέτει εφευρετικότητα αλλά και διπλοτυπία και σπατάλη. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή την κουλτούρα συνήθως είναι πολυέξοδες.

Κουλτούρα του ατόμου: Σε αυτή την κουλτούρα δεσπόζει το άτομο, η εξέλιξή του και η ευημερία του. Οι κουλτούρες αυτού του είδους συνήθως είναι ασταθείς με αποτέλεσμα είτε να καταρρέουν λόγω έλλειψης δομής, είτε να μετασχηματίζονται σε έναν από τους παραπάνω τύπους. Η κουλτούρα αυτή υπερισχύει στην νοοτροπία των οργανώσεων που αναπτύσσουν πραγματική φροντίδα για τους πελάτες και παρέχουν ένα δυνατό δίκτυο στήριξης για τους υπαλλήλους.

Οι οργανώσεις στην πραγματικότητα διαθέτουν ένα μίγμα από κουλτούρες, ωστόσο η κεντρική κουλτούρα εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το μέγεθος, η ιστορία, το προϊόν της παραγωγής. Οι διάφορες προσωπικότητες ταιριάζουν και αντιστοιχούν σε διάφορους τύπους κουλτούρας.

Ωστόσο, αξιόλογη προσπάθεια δημιουργίας τυπολογίας αναφορικά με την κουλτούρα πραγματοποιήθηκε και από τον Geert Hofstede, κατά τη διάρκεια έρευνάς του σχετικά με την επίδραση που έχει η εθνική κουλτούρα πάνω στην κουλτούρα ενός πολυεθνικού οργανισμού. Στη βάση αυτής της έρευνας ο Hofstede προσδιόρισε τέσσερις διαστάσεις σύμφωνα με τις οποίες οι εθνικές κουλτούρες διαφοροποιούνται και ποικίλουν. Αυτές αποτυπώνονται στον Πίνακα 1.1 που ακολουθεί:

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

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

Ατομικισμός/ Συλλογικότητα: εκφράζει τον βαθμό στον οποίο η κοινωνία προτιμά την ύπαρξη μίας χαλαρής κοινωνικής δομής ή μίας άκαμπτης δομής απόλυτης αφοσίωσης. Για παράδειγμα ο ατομικισμός σχετίζεται σε μία ωφελμιστική συμμετοχή.

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

Πίνακας 1.1: «Διαστάσεις εθνικής κουλτούρας»

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

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

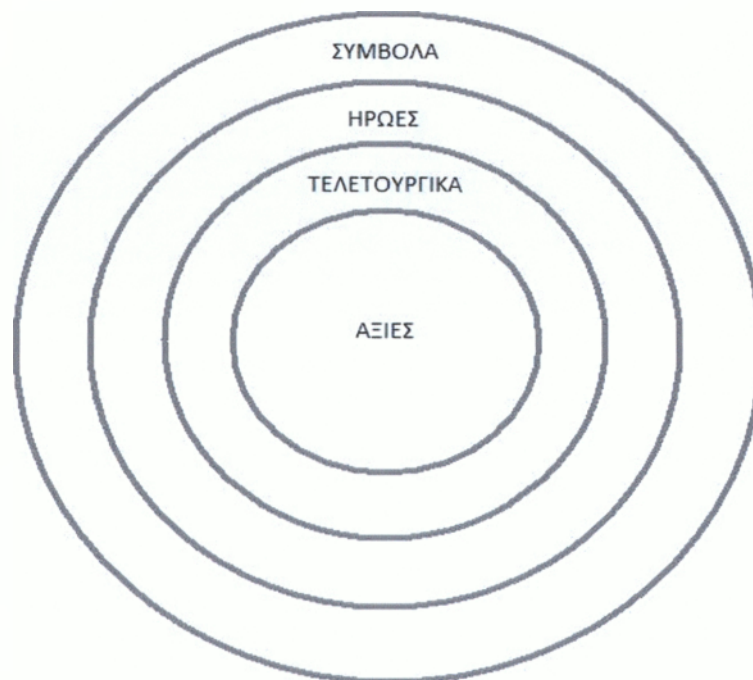
1.5 Εθνική και Οργανωσιακή κουλτούρα και Ηγεσία κατά τον Geert Hofstede

Για 25 χρόνια περίπου, ο G. Hofstede (1980, 1986, 1990, 1991, 1993, 1999, 2003), ασχολήθηκε με ό,τι έχει σχέση με την αποκωδικοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας,

υποστηρίζοντας ότι η κουλτούρα δεν αποτελεί περιουσία των ατόμων αλλά των ομάδων.

Η κουλτούρα εκδηλώνεται διαμέσου 4 εννοιολογικών πεδίων:

- 1) των **Συμβόλων**, που περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες αντικείμενα και για κάθε κουλτούρα έχουν διαφορετική σημασία όπως η γλώσσα ως τρόπος επικοινωνίας, ο τρόπος ένδυσης, οι σημαίες,
- 2) των **Ηρώων**, ανθρώπων με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για την κουλτούρα όπου κινούνται,
- 3) των **Τελετουργιών**, όπου μέσα σε μια κουλτούρα κρίνονται ως κοινωνικά απαραίτητες για την εξασφάλιση της σταθερότητας και της σαφήνειας όπως ο τρόπος που χαιρετάμε τους άλλους και
- 4) των **Αξιών**, δηλαδή των πεποιθήσεων, ιδεών και συμπεριφορών που προτιμώνται έναντι άλλων ενώ η υιοθέτηση του συστήματος αξιών γίνεται σε νεαρή ηλικία και ασυνείδητα. Αυτά τα πεδία τα ονομάζει «πρακτικές».



Σχήμα 1.3: «Το "διάγραμμα του κρεμμυδιού", διαφορετικά επίπεδα εκδηλώσεων της κουλτούρας»

Πηγή: Hofstede, G., 1994, p. 9

Στο Σχήμα 1.3, αυτοί οι όροι παρουσιάζονται σαν φλούδες ενός κρεμμυδιού, με τα σύμβολα να αντιπροσωπεύουν τις πιο επιφανειακές και τις βαθύτερες εκδηλώσεις της κουλτούρας.

Σύμφωνα με έρευνα που διενήργησε σε 53 χώρες, κατέδειξε ότι η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των ατόμων έναντι άλλων παραμέτρων, όπως είναι η θέση που κατέχει κάποιος. Ανακάλυψε πως υπάρχουν κοινά προβλήματα αλλά με διαφορετικές λύσεις από χώρα σε χώρα, όπως :

1. Η κοινωνική ανισότητα που συμπεριλαμβάνει τη σχέση με την εξουσία.
2. Η σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας.
3. Η αντίληψη περί θηλυκότητας και ανδρισμού και οι κοινωνικές συνέπειες του να είναι κάποιος άνδρας ή γυναίκα.
4. Οι τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας συσχετιζόμενοι με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων.

Αυτές τις 4 βασικές περιοχές προβλημάτων τις παρουσιάζει ως διαστάσεις της κουλτούρας. Η κάθε διάσταση αποτελεί μια πλευρά της κουλτούρας που μπορεί να μετρηθεί και να συγκριθεί με άλλες κουλτούρες. Έτσι έχουμε το **μοντέλο των 4 διαστάσεων**, που αργότερα εμπλουτίζεται από μία πέμπτη διάσταση και που βάσει αυτού του μοντέλου εντοπίζονται οι διαφορές στην κουλτούρα των εθνών. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες:

1. Power Distance Index (PDI) / Απόσταση Δύναμης

Αντανακλά το σε ποιον βαθμό μια κουλτούρα πιστεύει ότι η θεσμική και οργανωσιακή δύναμη θα πρέπει να μοιραστεί και πώς θα ιδωθούν οι αποφάσεις αυτών που κατέχουν δύναμη. Κουλτούρες σε θερμά κλίματα, με μεγάλο πληθυσμό και άνιση κατανομή πλούτου (αρκεί κάποια από τις παραπάνω προϋποθέσεις) παρουσιάζουν υψηλό PDI. Είναι ο δείκτης που μετρά τον βαθμό ανισότητας σε μια κοινωνία και συντίθεται από την αντίληψη και τις προτιμήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον. Μας πληροφορεί για την εξάρτηση των σχέσεων σε μια χώρα. Σε χώρες με μεγάλη απόσταση δύναμης υπάρχει εξάρτηση των υφισταμένων από τα αφεντικά τους και μια προτίμηση σε αυτήν την εξάρτηση ενώ υπάρχει και συναισθηματική απόσταση. Στην

αφεντικών και υφισταμένων. Στον εργασιακό χώρο συμπληρώνονται οι ρόλοι γονιού-παιδιού και δάσκαλου-μαθητή από αυτόν αφεντικού-υφισταμένου. Ένα υψηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίον η άνιση κατανομή εξουσίας είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους(σεβασμός στην ιεραρχία ,τα σύμβολα, τους τίτλους). Ένα χαμηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίον η άνιση κατανομή εξουσίας δεν είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους(η τυπική εξουσία έχει την ισχύ αλλά δεν φοβίζει τους εργαζόμενους. Σε καταστάσεις με μεγάλη απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να τους ορίζεται το τι πρέπει ακριβώς να κάνουν, οι ιεραρχικά ανώτεροι δικαιούνται ειδικών προνομίων και αμφότεροι θεωρούν εαυτούς άνισους. Σε καταστάσεις με μικρή απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να λαμβάνεται η γνώμη τους υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ρόλοι αλλάζουν και ο σημερινός υφιστάμενος είναι το πιθανό αυριανό αφεντικό. Έτσι υπάρχει άμεση σχέση και με την ηγεσία αφού στη μία περίπτωση γίνεται λόγος για μια αυταρχική ηγεσία και ένα πατερνλιστικό στυλ διοίκησης και στην δεύτερη για μια συμμετοχική ηγεσία και ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης. Στη πρώτη περίπτωση η δύναμη βασίζεται στην αντίληψη του υφισταμένου ότι ο προϊστάμενος έχει το νόμιμο δικαίωμα να ελέγξει την συμπεριφορά του ενώ στην δεύτερη η δύναμη απορρέει από την αύρα που αποπνέει ο προϊστάμενος και την διαπροσωπική προσέλευση.

2. Collectivism vs Individualism / Συλλογικότητα εναντίον Ατομικότητας

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίον μια κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή την ομάδα.

Η ατομικότητα ανήκει σε κοινωνίες όπου οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί και ο καθένας πιστεύει ότι οφείλει να εξασφαλίζει τον εαυτό του και όπου η αξία της αυτοέκφρασης αποτελεί μέσο επίλυσης προβλημάτων ενώ για την επίλυση διαπροσωπικών προβλημάτων χρησιμοποιούνται στρατηγικές αντιπαράθεσης .Από την άλλη η συλλογικότητα ανήκει σε κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι είναι ενσωματωμένοι σε δυνατές, συνεκτικές ομάδες οι οποίες με αντάλλαγμα την πίστη παρέχουν προστασία στα μέλη τους. Σε περιπτώσεις διαφωνίας μέλη της συλλογικής κουλτούρας χρησιμοποιούν αποφυγή, ενδιάμεσους ή άλλες τεχνικές. Κουλτούρες με μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και ψυχρό κλίμα τείνουν να είναι ατομικιστικές ενώ βρέθηκε και αρνητική συσχέτιση μεταξύ Απόστασης Δύναμης και Ατομικότητας/ Συλλογικότητας. Κουλτούρες με υψηλό βαθμό απόστασης δύναμης τείνουν να είναι συλλογικές. Στον χώρο εργασίας η διάσταση αυτή είναι η σύνθεση απαντήσεων των εργαζομένων σε ερωτήματα

σχετικά με τον προσωπικό χρόνο, τις ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης, τη δυνατότητα υιοθέτησης προσωπικών προσεγγίσεων στην εργασία, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, τις φυσικές εργασιακές συνθήκες. Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικότητα η εργασία οργανώνεται έτσι ώστε τα ατομικά ενδιαφέροντα του εργαζομένου να συμπίπτουν με αυτά του εργοδότη ενώ σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα ο εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα της ομάδας στην οποία είναι ενταγμένος που μπορεί και να μην συμπίπτουν με τα δικά του.

3. Femininity vs Masculinity / Θηλυκότητα εναντίον Ανδρισμού

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα αξιολογεί συμπεριφορές όπως ποιότητα ζωής και απόκτηση πλούτου. Η διάσταση αυτή αντανάκλα την ύπαρξη ευκαιριών για κέρδη, αυτοπραγμάτωση, προαγωγή και αναγνώριση(αναφορικά με τον ανδρισμό) αλλά και τις δυνατότητες συνεργασίας καλών εργασιακών σχέσεων με την ηγεσία και τις συνθήκες ασφάλειας των εργαζομένων. Σε κουλτούρες ανδρισμού υπάρχει πίστη στην φιλοδοξία και το κατόρθωμα με συμπεριφορές σχετικές με αυτήν του άνδρα με διακριτές προσδοκίες ανάμεσα σε ανδρικούς-γυναικείους ρόλους. Τα άτομα επιδιώκουν υψηλές υλικές απολαβές και η ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία είναι περιορισμένη. Η ανισότητα θεωρείται ευεργεσία και οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι και διαφοροποιημένοι με τους άνδρες δογματικούς και τις γυναίκες περιποιητικές. Συναντάται κυρίως σε χώρες με θερμό κλίμα. Η ηγεσία είναι δογματική και αποφασιστική αποκομμένη από την ομάδα. Σε κουλτούρες θηλυκότητας υπάρχει πίστη στην ποιότητα, στην βοήθεια προς τον αδύναμο συνάνθρωπο, προτιμάται η ισότητα, τα δυο φύλα μοιράζονται το ίδιο επίπεδο απασχόλησης και εξέλιξης, οι συγκρούσεις λύνονται με διαπραγματεύσεις και συμβιβασμό, η ηγεσία είναι λιγότερο ορατή και αναζητά συναινέσεις

4. Uncertainty Avoidance / Αποφυγή αβεβαιότητας (α.α.)

Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίον η κουλτούρα αισθάνεται απειλούμενη από αμφιλεγόμενες αβέβαιες καταστάσεις και προσπαθεί ν' απαλλαγεί από αυτές εγκαθιστώντας περισσότερη δομή. Μεγάλος βαθμός α.α. δείχνει χαμηλή ανεκτικότητα στα αμφιλεγόμενα. Αυτές οι κουλτούρες προτιμούν ν' αποφεύγουν την αβεβαιότητα, επιθυμούν τη συναίνεση και υπάρχει προτίμηση στους τυπικούς κανόνες. Τα άτομα αισθάνονται ότι απειλούνται, είναι ανασφαλή και επιδιώκουν την σταθερότητα στην απασχόληση. Υπάρχει αγωνία και αυτό εκφράζεται μέσα από συνεχή δραστηριότητα αλλά

και νεύρα, επιθετικότητα και χειρονομίες. Υπάρχει αντίσταση στην καινοτομία και η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται στην ασφάλεια. Κουλτούρες με χαμηλό δείκτη α.α. δείχνουν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα, πιστεύουν στην παραδοχή διαφορετικών απόψεων, στην ανάληψη ρίσκου και στην προσπάθεια νέων άγνωστων πραγμάτων. Τα άτομα δεν αισθάνονται ανασφάλεια, είναι πιο κινητικά και με συχνή αλλαγή εργασίας. Υπάρχει χαμηλή εκφραστικότητα, δίνεται η εντύπωση ήσυχων και καλόβωλων μελών και τα συναισθήματα δεν εξωτερικεύονται. Υπάρχει ανεκτικότητα στην καινοτομία, τα μέλη είναι ικανά αλλά δεν διακατέχονται από μια εσωτερική παρόρμηση για διαρκή δραστηριότητα. Η σύνθεση αυτή της διάστασης πραγματοποιήθηκε μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων στο κατά πόσο υπάρχει εκνευρισμός και ένταση στην εργασία, στην οπτική για την μελλοντική του πορεία στα πλαίσια του Οργανισμού.

5. Long-term vs Short-term Orientation / Μακροπρόθεσμος εναντίον Βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού

Σε ύστερη χρονική στιγμή δουλεύοντας με τον Bond, ο Hofstede δημιούργησε και άλλη διάσταση, την οποία ονόμασε «δυναμισμός του Κομφούκιου» για να εξηγήσει την γρήγορη οικονομική ανάπτυξη πολλών ασιατικών χωρών. Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην επιλεκτική προαγωγή ιδιαίτερων πακέτων ηθικής της Κομφουκιανής διδασκαλίας. Αυτή περιλαμβάνει επιμονή, την έννοια της ντροπής, αποταμίευση, την ακολουθία της ιεραρχίας και λιγότερο την παράδοση.

Ο Hofstede έχει ασχοληθεί με την εθνική και οργανωσιακή κουλτούρα διαχωρίζοντας αλλά και εμπλέκοντας τους 2 αυτούς τύπους κουλτούρας και παραθέτει 6 **διαστάσεις σε επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας:**

1. προσανατολισμός στην διαδικασία VS προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.

Στις κουλτούρες με προσανατολισμό στην διαδικασία υπάρχει η αντίληψη αποφυγής του ρίσκου και περιορισμένης καταβολής προσπάθειας στην εργασία ενώ στις κουλτούρες με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα τα μέλη είναι εξοικειωμένα με διαρκείς προκλήσεις, παρουσιάζονται κανονικά δίχως απουσίες, υπάρχουν λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα. Η μεγάλη απόσταση δύναμης σχετίζεται περισσότερο με τον προσανατολισμό στις διαδικασίες.

2. προσανατολισμός στην εργασία VS προσανατολισμός στους υπαλλήλους.

Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει πίεση για ολοκλήρωση της δουλειάς ενώ στην δεύτερη οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον Οργανισμό ως σύμμαχο στα προσωπικά τους προβλήματα και τους εαυτούς τους ως ισότιμα μέλη μιας ομάδας. Όταν υπάρχει προσανατολισμός στους εργαζόμενους παρατηρείται υψηλότερος βαθμός αρχαιότητας και μέση ηλικία των εργαζομένων

3. επαγγελματικό VS τοπικό.

Στις επαγγελματικές κουλτούρες οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η πρόσληψή τους έγινε με κριτήριο τις επαγγελματικές τους ικανότητες και ότι η προσωπική τους ζωή είναι προσωπική τους υπόθεση ενώ στις τοπικές κουλτούρες είναι οι κανόνες που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους και εμπλέκονται στα εργασιακά και διάφοροι κοινωνικοοικογενειακοί παράγοντες. Οι Οργανισμοί που χρησιμοποιούν υψηλή τεχνολογία χαρακτηρίζονται από επαγγελματισμό (π.χ. Τράπεζες) ενώ οι τοπικές επιχειρήσεις μια πιο παραδοσιακή τεχνολογία. Όπως γίνεται αντιληπτό υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην διάσταση «επαγγελματικό» και σε αυτήν του «ανδρισμού».

4. ανοιχτά συστήματα VS κλειστά συστήματα.

Αυτή η διάσταση μετρά το επίπεδο επικοινωνίας και σχετίζεται με την εθνικότητα. Στο ανοιχτό σύστημα τα νέα μέλη πολύ γρήγορα νιώθουν την αποδοχή της ομάδας ενώ στην άλλη περίπτωση υπάρχει καχυποψία και εγκράτεια στις σχέσεις. Το ανοιχτό σύστημα σχετίζεται με χαμηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας.

5. σφιγτός έλεγχος VS γαλαρός έλεγχος.

Αναφέρεται στο βαθμό εσωτερικής δομής του Οργανισμού. Όταν υπάρχει στενός έλεγχος αποτελεί κανόνα η επίγνωση του κόστους, ο χρονικός προγραμματισμός, η σοβαρότητα και η τυπικότητα. Ο στενός έλεγχος χαρακτηρίζει μονάδες που παρέχουν υπηρεσίες ακριβείας όπως οι Τράπεζες. Εκεί υπάρχει πίεση, χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο και απασχολούνται αρκετές γυναίκες.

6. πραγματιστικό VS κανονιστικό.

Οι πραγματιστικές μονάδες λειτουργούν με γνώμονα τις απαιτήσεις της αγοράς ενώ οι κανονιστικές δίνουν έμφαση στην εφαρμογή των κανόνων και των διαδικασιών. Οι πρώτες είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον ενώ οι δεύτερες σε μονοπωλιακές καταστάσεις.

Ο Hofstede προσπαθεί να «δέσει» τις διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας με αυτές της οργανωσιακής κουλτούρας αν και θεωρεί την εθνική κουλτούρα ως μια έννοια αρκετά πιο βαθιά και ευρεία.

Η έρευνα του Hofstede έδειξε ότι υπάρχουν διαφορές στο πώς γίνονται αντιληπτοί οι ηγέτες σε διαφορετικές χώρες και επεσήμανε τη σημασία της διερεύνησης του βαθμού στον οποίο οι αξίες και τα μηνύματα των ηγετών διαχέονται και γίνονται καθημερινές πρακτικές των μελών. Μέσα από μια διαδικασία πολυδιάστατης διαβάθμισης επιχειρεί να δώσει ολική εικόνα στο πώς διαφορετικές χώρες αντιλαμβάνονται την ηγεσία μέσα από μια ποιοτική ανάλυση που βασίζεται σε υποκειμενική ερμηνεία. Οι διαστάσεις που χρησιμοποιεί μπορεί να μην ξεκαθαρίζουν μια κατάσταση, αποτελούν όμως ένα εργαλείο, ένα ταξινομικό κατασκευάσμα.

1.6 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία κατά τους Cameron και Quinn

Οι Cameron και Quinn είναι δύο ακόμα μελετητές που ασχολήθηκαν συστηματικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Το 1999 χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο για την διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε 6 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας σε 2 βήματα, θέλησαν να καταγράψουν την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα και μετέπειτα την επιθυμητή κουλτούρα, δηλαδή αυτή που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει ν' αναπτύξουν για να μπορέσει ο Οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι 6 διαστάσεις είναι:

- 1) Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού, δηλαδή πώς είναι ο Οργανισμός σαν σύνολο
- 2) Η Οργανωσιακή ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον Οργανισμό
- 3) Η διοίκηση των εργαζομένων, δηλαδή πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και πώς είναι το εργασιακό περιβάλλον
- 4) Η Οργανωτική συνοχή, δηλαδή το σύνολο των μηχανιστικών δεσμών που κρατούν τον Οργανισμό ενωμένο
- 5) Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η στρατηγική του Οργανισμού
- 6) Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία, τι ανταμείβεται και τι γιορτάζεται από τον Οργανισμό.

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

Η ερμηνεία του προφίλ της υφιστάμενης κουλτούρας μπορεί να γίνει από διαφορετικές οπτικές και στη βάση τουλάχιστον 6 τύπων σύγκρισης :

- Ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας που υφίσταται στην Οργάνωση
- Αντιφάσεις μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής μελλοντικής κουλτούρας
- Η δύναμη του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας της Οργάνωσης
- Η αναλογία – αντιστοιχία των προφίλ κουλτούρας που δημιουργούνται από διαφορετικά άτομα στην Οργάνωση
- Η σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ κουλτούρας της Οργάνωσης με το μέσο προφίλ χιλίων Οργανώσεων

- ο Η συγκρισιμότητα της Οργάνωσης με μερικές γενικές τάσεις που έχουν παρατηρηθεί στο πέρασμα 10 ετών χρήσης του οργάνου αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το **Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας** (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του.

Στο πρώτο μέρος αποτυπώνεται η *υφιστάμενη κουλτούρα* ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, αποτυπώνεται η *επιθυμητή κουλτούρα* του οργανισμού.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας:

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

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

3. Η διοίκηση των εργαζομένων	
A	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
B	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.
Γ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
Δ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

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

5. Η Στρατηγική Εστίαση	
A	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.
B	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.
Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι

	επικρατούσες αρχές
Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

6. Τα Κριτήρια Επιτυχίας

A	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων Και την κοινωνική φροντίδα.
B	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτομικός.
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί.
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιόπιστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.

Οι Cameron και Quinn (1999) ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών». Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό 2 θεμελιωδών διαστάσεων:

1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία-έλεγχος» διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός Οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία από αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών, προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος οι Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.
2. Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός-εξωτερικός» προσανατολισμός διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, διαφοροποίηση και ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία αγοράς, ανταγωνισμού και καινοτομίας. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των 2 διαστάσεων δημιουργούνται 4 τεταρτημόρια που αντιστοιχούν σε 4 διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες.

Οι 4 βασικοί τύποι_οργανωσιακής_κουλτούρας αλλά και οι ρόλοι της ηγεσίας στους επιμέρους τύπους κατά τους Cameron and Quinn (1999)είναι:



1. BUREAUCRATIC-HIERARCHY CULTURE-MONTELO ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Σε έναν Οργανισμό με τέτοιου είδους κουλτούρα η συμπεριφορά των μελών καθορίζεται από τυπικούς κανόνες και σταθερές διαδικασίες ενώ ο συντονισμός αυτών επιτυγχάνεται με σχέσεις ιεραρχικής αναφοράς. Η προσοχή εστιάζεται στις εσωτερικές διαδικασίες και την ολοκλήρωση, στη σταθερότητα και το χαμηλό κόστος. Αποτελεί χαρακτηριστικό και μόνιμο τύπο κουλτούρας σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να εξασφαλίζεται η ενιαία και όχι επιλεκτική αντιμετώπιση των πελατών-πολιτών. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών ενδιαφέρονται για την οργάνωση και τον συντονισμό και αντλούν τη δύναμή τους από τη θέση που κατέχουν. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison(1990) ονομάζει «συνέπεια»(consistency).

2. CLAN CULTURE-MONTELO ΤΗΣ ΦΥΛΗΣ

Και αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι εστιασμένος στο εσωτερικό του Οργανισμού με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται όχι τόσο στον τυπικό έλεγχο αλλά στην παράδοση, την εμπιστοσύνη, την αυτοδέσμευση. Παράδειγμα τέτοιου τύπου κουλτούρας είναι διάφορες ιαπωνικές εταιρείες όπου πολλά στηρίζονται στην ομαδική εργασία και την συναίνεση και η επιλογή και προαγωγή των υπαλλήλων γίνεται με γνώμονα και τον βαθμό αφομοίωσης των στοιχείων κουλτούρας του Οργανισμού. Η επιτυχία συνδέεται με το μακροπρόθεσμο κέρδος που θα έχει το ανθρώπινο δυναμικό, την ευαισθησία προς τους πελάτες και τη γενικότερη φροντίδα των ανθρώπων. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών είναι μέντορες, προπονητές, διευκολυντές, προάγουν τη συνοχή την άτυπη επικοινωνία και άτυπους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων. Η ηγεσία στηρίζεται στα άτομα και είναι φιλική. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «εμπλοκή» (involvement).

3. ENTREPRENEURIAL- ADHOCRACY CULTURE- MONTELO ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ονομάζεται και «αναπτυξιακό μοντέλο» (developmental). Εδώ υπάρχει εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Ενισχύεται η πρωτοβουλία, η ευελιξία, η δημιουργικότητα και ο δυναμισμός. Αποτελεί τύπο κουλτούρας σύγχρονων Οργανισμών που δραστηριοποιούνται εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και το διαδίκτυο ενώ ευνοεί και την έρευνα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι άνθρωποι που ηγούνται λειτουργούν ως επιχειρηματίες-οραματιστές προσανατολισμένοι στο ρίσκο, την καινοτομία και το μέλλον. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «υψηλής προσαρμοστικότητας κουλτούρα» (high Adaptability culture).

4. MARKET CULTURE-MONTELO ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο Οργανισμός με αυτόν τον τύπο κουλτούρας εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον και στην διαφοροποίηση. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών περιορίζονται στην επίτευξη των στόχων και ολοκλήρωση έργου ενώ ορίζονται στη βάση της αμοιβαιότητας και ανταποδοτικότητας (απόδοση-αμοιβές). Αποτελεί κυρίαρχο τύπο κουλτούρας για τις εταιρείες εμπορίας καταναλωτικών ειδών και παροχής υπηρεσιών. Η επιτυχία μετριέται σε όρους διείσδυσης και μεριδίου αγοράς και δίνεται μακροχρόνια έμφαση στην ανταγωνιστική δράση και την επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Οι άνθρωποι που ηγούνται διακρίνονται για το ανταγωνιστικό τους πνεύμα και την ικανότητά τους στην παρακίνηση των άλλων. Η ηγεσία εδώ είναι σκληρή και απαιτητική. Ο συγκεκριμένος τύπος ονομάζεται και «ορθολογικός» (rational). Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «αίσθηση εξωτερικής αποστολής» (sense of external Mission).

Στην πραγματικότητα κάθε Οργανισμός έχει ένα μείγμα στοιχείων από όλους τους τύπους τα οποία μεταξύ τους μπορεί να είναι συμπληρωματικά ή αντιφατικά. Οι αποτελεσματικοί Οργανισμοί μπορούν να συμπεριφέρονται μ' έναν ευέλικτο αλλά και αντιφατικό τρόπο. Μπορεί να είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη αποτελεσμάτων και παραγωγικότητας και παράλληλα να παράλληλα να προωθείται ένα μοντέλο συμμετοχικής ηγεσίας με εξουσίες να διαχέονται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

1.7 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία κατά τον E. Schein

Ο E. Schein είναι ένας ακόμα ακαδημαϊκός που ασχολήθηκε συστηματικά με το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας αλλά και ένας από τους ιδρυτές της οργανωσιακής ψυχολογίας.

Σύμφωνα με τον Schein (1992,1996,1999) η κουλτούρα είναι ένα σύνολο από βασικές παραδοχές που έχει ανακαλυφθεί από μια ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να διαχειρίζεται προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες παραδοχές λειτούργησαν καλά στο παρελθόν για να θεωρούνται νόμιμες και γι' αυτό πρέπει να διδαχθούν στα καινούργια μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης αναφορικά με το πρόβλημα της κοινωνικοποίησης νέων μελών και χειραγώγησης επιμέρους τύπων κουλτούρας (subcultures).

Δύο βασικές λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η επιβίωση και η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει την αποστολή, την στρατηγική, τα μέσα, τη μέτρηση, τις διαρθρωτικές κινήσεις και η εσωτερική ολοκλήρωση που περιλαμβάνει θέματα όπως η κοινή γλώσσα που πρέπει να χαρακτηρίζει την ομάδα, τα όρια των ομάδων, η διανομή κύρους και δύναμης, η ανάπτυξη ρόλων, η απόδοση ανταμοιβών και κυρώσεων. Η κουλτούρα προκύπτει από 3 πηγές:

1. τις πεποιθήσεις των ιδρυτών του Οργανισμού
2. την εμπειρία μάθησης των μελών
3. τα νέα πιστεύω που φέρνει ο ερχομός νέων μελών και ηγετών.

Υποστηρίζει ωστόσο, σύμφωνα με τη θεωρία του ότι η κουλτούρα αποτελείται από τρεις διαστάσεις ή διαφορετικά, υπάρχει σε τρία επίπεδα: τις υποθέσεις (assumptions), τις αξίες (values) και τις εκδηλώσεις (artifacts).



Σχήμα 1.4: «Τα τρία επίπεδα κουλτούρας σύμφωνα με τη θεωρία του Schein»

Πηγή: Hatch, J. M., 1997, p. 211

Οι **υποθέσεις (assumptions)** αντιπροσωπεύουν αυτό που τα μέλη ενός οργανισμού πιστεύουν ως πραγματικότητα. Δεν είναι εύκολο να αναγνωριστούν, γιατί είναι ως προς το μεγαλύτερο μέρος τους μη προσβάσιμες από τη συνείδηση και λαμβάνονται ως δεδομένες. Οι βασικές υποθέσεις είναι αντιδράσεις ασυνείδητες και ουσιαστικά καθορίζουν τη συμπεριφορά και προσδιορίζουν τον τρόπο που τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται τα πράγματα (Mullins, J. L., 1999)

Οι **αξίες (values)** αντιπροσωπεύουν τόσο προτιμήσεις σχετικά με εναλλακτικά αποτελέσματα όσο και τα μέσα για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων (Parker, R.I. and Bradley, L., 2000). Είναι κοινωνικές αρχές, στόχοι και πρότυπα μιας κουλτούρας προκειμένου αυτή να έχει κάποια αξία. Προσδιορίζουν αυτά για τα οποία τα μέλη μιας ομάδας ενδιαφέρονται, όπως για τη δημοκρατία, την ελευθερία, την παράδοση και την πίστη. Οι αξίες αποτελούν βάση των κρίσεων αναφορικά με το τι είναι καλό ή τι είναι λάθος και γι' αυτό αναφέρονται και κώδικας ηθικής. Επειδή λοιπόν οι αξίες χρησιμοποιούνται ως πρότυπα για την πραγματοποίηση ηθικών κρίσεων, συνδέονται συχνά με έντονα συναισθήματα. Είναι πιο συνειδητές από τις υποθέσεις, όμως δεν βρίσκονται πρώτες στο μυαλό των ανθρώπων. Τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν αρκετά εύκολα να αναγνωρίσουν τις αξίες τους και ιδιαίτερα όταν κάποιος προσπαθήσει να μεταβάλλει σε βάθος την κουλτούρα τους. (Hatch, J. M., 1997)

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

Η τυπολογία που ανέπτυξε για να προσεγγίσει την οργανωσιακή κουλτούρα (1990), είναι προσαρμοσμένη στο πλαίσιο των Hluckhohn και Strodtbeck για την επιχειρησιακή φιλοσοφία και προσδιορίζει τις ακόλουθες διαστάσεις:

- Τη σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του
- Τη φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας
- Τη φύση της πραγματικότητας και τα αλήθειες
- Τη φύση του χρόνου
- Τη φύση των ανθρωπίνων σχέσεων
- Την ομοιογένεια απέναντι στη διαφορετικότητα.

Για καθεμία από αυτές τις διαστάσεις υπάρχουν σχετικές ερωτήσεις στις οποίες υποβάλλονται οι οργανισμοί και οι οποίες καθορίζουν και εξηγούν πως η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στη συμπεριφορά του οργανισμού. Παρέχει επίσης τον τρόπο να γίνουν κατανοητές οι επιρροές του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και αντίστροφα, το πώς δηλαδή, επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον την οργανωσιακή κουλτούρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

2.1 Αλλαγή κουλτούρας

Οι γρήγορες αλλαγές που πραγματοποιούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον έχουν επιβάλλει την ανάγκη υιοθέτησης νέων τρόπων οργάνωσης, προκειμένου οι οργανισμοί να εξελιχθούν και να ενταχθούν στο περιβάλλον της νέας χιλιετίας.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία με συνέπειες για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, είναι μία κίνηση της Οργάνωσης για αποστασιοποίηση από την παρούσα κατάσταση προς μία διαφορετική μελλοντική κατάσταση. Διάφορες δυνάμεις όπως ανταγωνιστικές, δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, ηθικές και παγκόσμιες «σπρώχνουν» για αλλαγή.

Μία κουλτούρα είναι ανοιχτή στην αλλαγή όταν ενθαρρύνονται η καινοτομία και η δημιουργικότητα, λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις, υπάρχει ανοιχτή ενδοεπικοινωνία, οι άνθρωποι οργανώνονται στη βάση των δεξιοτήτων τους και αμείβονται με βάση την απόδοσή τους. Στην προσπάθεια για αλλαγή πρέπει να εμπλακούν όλα τα μέλη, να οικοδομηθεί συναίνεση, να μοιραστεί ένα όραμα που θα εκφράζει όλους, να χρησιμοποιηθούν νέες πρακτικές, να επιλέγουν ικανοί που να έχουν αγκαλιάσει την προσπάθεια αλλαγής και οι αλλαγές να αφορούν όχι μόνο επιφανειακά σε επίπεδο συμβόλων και εικόνας αλλά και σε αξίες.

Οι παράγοντες οι οποίοι επιβάλλουν αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί ένας οργανισμός και κατά συνέπεια και στην κουλτούρα του είναι:

- Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού: Με την πάροδο του χρόνου και την είσοδο στον Οργανισμό νέων και διαφορετικών ατόμων είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη αντίκτυπου στη σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού και συνεπακόλουθα στην κουλτούρα του. Καθώς άτομα με διαφορετικά περιβάλλοντα και αξίες εισέρχονται στην επιχείρηση, οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να είναι αναμενόμενες.
- Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είναι άλλη μία σημαντική πηγή αλλαγής της κουλτούρας. Όταν αποκτάται μία επιχείρηση ή απορροφάται από μία άλλη, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ανάλυση των οικονομικών και υλικών στοιχείων της αποκτώμενης επιχείρησης, ενώ αντίθετα η κουλτούρα της, τις πιο πολλές φορές, παραβλέπεται.

- Σχεδιασμένη οργανωσιακή αλλαγή: Ακόμα και αν ένας οργανισμός δεν αλλάζει με την απόκτηση ενός άλλου, η αλλαγή στην κουλτούρα μπορεί να προκύψει από άλλες προγραμματισμένες αλλαγές. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να αφορούν αλλαγές στην εσωτερική δομή ή στις βασικές λειτουργίες του. Με τη λήψη αυτών των αποφάσεων πολλές πρακτικές εντός της εταιρίας, οι οποίες επηρεάζουν και συμβάλλουν στην ύπαρξη κουλτούρας, μεταβληθούν.

2.2 Διαδικασία αλλαγής κουλτούρας

Ένα νέο κοινωνικό σύστημα ή μία νέα κουλτούρα απαιτεί χρόνο προκειμένου τα άτομα από τα οποία τα παραπάνω θα υιοθετηθούν να αναπτύξουν μεταξύ τους κοινά αποδεκτές αξίες, συμπεριφορές και πεποιθήσεις. Χρόνο και ίσως χρόνια μπορεί να απαιτήσει η αλλαγή κουλτούρας και είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει έντονη αντίδραση.

Κατά τον John Kotter, (1995), οι περισσότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να πραγματοποιηθούν επιτυχημένες αλλαγές βασίζονται κατά κύριο λόγο σε μία παραδοχή: οι σημαντικές αλλαγές δε συμβαίνουν εύκολα λόγω μίας μακράς σειράς παραγόντων. Η αλλαγή που επιβάλλεται να επέλθει είναι δυνατό να σταματήσει λόγω προϋπαρχουσών κουλτουρών, γραφειοκρατίας, απουσίας ηγεσίας μεσαίου επιπέδου, χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, έλλειψη ομαδικής εργασίας και γενικά φόβο για το καινούριο. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική οποιαδήποτε μέθοδος που αποσκοπεί στην αλλαγή στρατηγικών, στον ανασχεδιασμό διαδικασιών ή στη βελτίωση της ποιότητας, πρέπει να εξαλείψει τα παραπάνω εμπόδια με τον καλύτερο τρόπο. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι οργανισμοί προκειμένου να υπάρξει μία επιτυχής αλλαγή σε οποιοδήποτε επίπεδο παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Δημιουργία αίσθησης επείγοντος

- Μελέτη της αγοράς και του ανταγωνισμού
- Αναγνώριση και συζήτηση κρίσεων, εν δυνάμει κρίσεων ή σημαντικών ευκαιριών



2. Δημιουργία ηγετικού συνασπισμού

- Σχηματισμός ομάδας με αρκετή δύναμη να οδηγήσει στην αλλαγή
- Ομαδική εργασία





3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής

- Δημιουργία οράματος που θα διευκολύνει στην καθοδήγηση της προσπάθειας για αλλαγή
- Ανάπτυξη στρατηγικών για την πραγματοποίηση του οράματος



4. Επικοινωνία του οράματος για αλλαγή

- Χρησιμοποίηση κάθε δυνατού μέσου για τη διαρκή επικοινωνία του νέου οράματος και των στρατηγικών
- Υποδειματοποίηση της αναμενόμενης συμπεριφοράς των εργαζομένων



5. Ενδυνάμωση ενεργειών ευρέως πεδίου

- Παραμερισμός εμποδίων
- Αλλαγή συστημάτων ή δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής
- Ενθάρρυνση για λήψη και πραγματοποίηση ριζοκίνδυνων και αντισυμβατικών ιδεών και ενεργειών



6. Πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων επιτυχιών

- Προγραμματισμός ορατών βελτιώσεων στη απόδοση, ή επιτυχίες
- Πραγματοποίηση αυτών των επιτυχιών
- Αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν γι' αυτές τις επιτυχίες



7. Ενίσχυση επιτεύξεων και αλλαγών

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





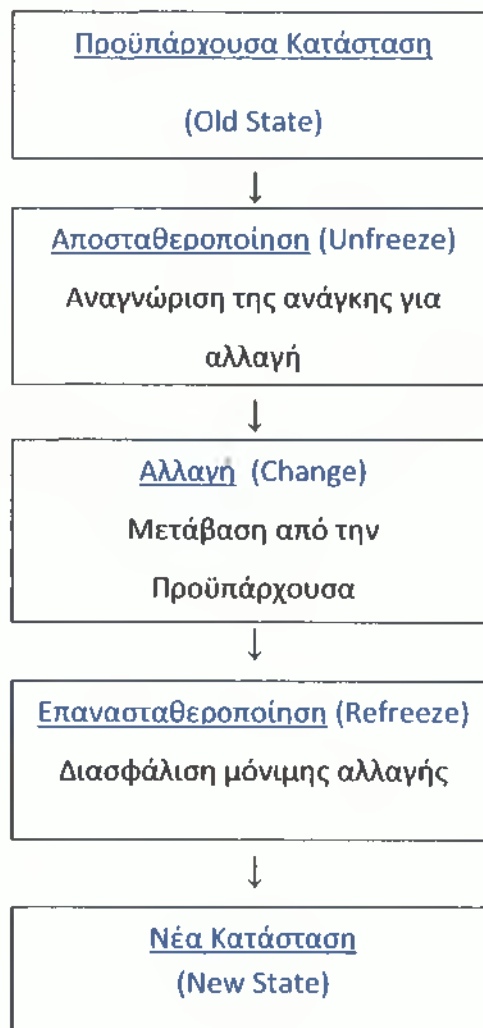
8. Εισαγωγή νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα

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

Σχήμα 2.1: Η διαδικασία των οκτώ βημάτων για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών

Πηγή: Kotter P. J., 1995, p. 21

Σύμφωνα με το Gordon R., υπάρχουν τρία στάδια για να ολοκληρωθεί η αλλαγή:



Σχήμα 2.2: «Μοντέλο αλλαγής κουλτούρας σε τρία στάδια» (The three-stage model of change)

Πηγή: Gordon R. Judith, 1996, p. 472.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

3.1 Κουλτούρα στα Ελληνικά Νοσοκομεία

Τα ιδιωτικά και τα δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα έχουν διαφορές στην κουλτούρα τους. Η προσπάθεια όμως όλων των νοσοκομείων να προσαρμοστούν στις συνεχείς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, τείνουν να εξαλείψουν τις διαφορές αυτές. Οι διαφορές επικεντρώνονται στο περιβάλλον του δημόσιου νοσοκομείου, το οποίο είναι περισσότερο ελεγχόμενο και αυστηρά δομημένο. Το στυλ διοίκησης καθορίζεται από την εξασφαλισμένη απασχόληση, την προβλεψιμότητα και την σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων ενώ η έμφαση δίνεται στην αποτελεσματικότητα, τον έλεγχο και την ομαλή λειτουργία της. Η εσωτερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες με σκοπό τον έλεγχο και την αποφυγή της αβεβαιότητας είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του. Οι ιεραρχικές δομές είναι ξεκάθαρες, τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα και την εξουσία και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως εκτελεστικά όργανα. Δίνεται υψηλός προσανατολισμός στο έργο και χαμηλότερος στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα από ένα καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας. Από την άλλη στα ιδιωτικά νοσοκομεία το στυλ ηγεσίας είναι περισσότερο συμβουλευτικό-υποστηρικτικό και συμμετοχικό. Οι ιεραρχικές δομές εμφανίζονται πιο χαλαρές και ενοείται η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη πρωτοβουλίας και η καινοτομία. Δίνεται έμφαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, στις καλές σχέσεις των μελών, στην αξιοκρατία και την προώθηση των ικανότερων μέσα από την καλλιέργεια ενός κλίματος ευγενούς άμιλλας.

Όσον αφορά στο **ανθρώπινο δυναμικό** υπάρχει ανάγκη αποτελεσματικής διοίκησης και ανάπτυξης του ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο στην Ελλάδα να είναι ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο άλλων χωρών. Απαιτείται περισσότερη ευθυγράμμιση με το παραδοτέο έργο και λιγότερη με ένα τσεκάρισμα νόμου και τάξης. Τώρα που το ένα αξιακό μοντέλο κλονίζεται μετά το άλλο, μια προϊόντική πρωτοπορία αντιγράφεται γρήγορα και τα προϊόντα ολοένα και περισσότερο συγκλίνουν, οι εταιρείες αναζητούν το *return on their technology investment* και η έμφαση είναι έντονα επικεντρωμένη στον πελάτη(άνθρωπο)

και την προνομακή εξυπηρέτησή του, οι εργαζόμενοι αναδεικνύονται ως η πιο ελπιδοφόρα αξία της επιχείρησης, που μπορεί να κάνει την διαφορά. Και φυσικά η διαπίστωση αφορά κάθε manager, διευθύνοντες συμβούλους, γενικούς διευθυντές και διευθυντές τμημάτων, οι οποίοι έχουν την ευθύνη στόχων και συνειδητοποιούν την καθοριστική συμβολή της σωστής υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία τους (Η Καθημερινή, 6/11/2005) .

Όλο αυτό το πλέγμα συνθηκών και απαιτήσεων προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ηγεσίας που θα ανταμείβει και θα εκτιμά τις προσπάθειες των ανθρώπων του νοσοκομείου προσφέροντας το κατάλληλο περιβάλλον ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού, οδηγώντας στην ταύτιση των επιδιώξεων μεταξύ εργαζόμενων και νοσοκομείου.

Αποτελεί συμφέρον για το Νοσοκομείο να συμβάλλει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων της μέσα από διαδικασίες μάθησης καθιστώντας τους ικανούς στην αντιμετώπιση καταστάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών. Αποτελεί συμφέρον για το Νοσοκομείο να έχει υιοθετήσει μια πολιτική αμοιβών που να διέπεται μεν από τις αρχές της ατομικής και εταιρικής δικαιοσύνης και ανταγωνιστικότητας όμως να υπάρχει και ένα σύστημα κινήτρων και αμοιβών που να καθορίζουν μια σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής, να δημιουργεί μια κουλτούρα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, να ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία, να προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να πετύχουν, να «συγκρατεί» τους άξιους και ικανούς (Λ. Χυτήρης ,2001) .Εκτός από την υιοθέτηση ενός συστήματος κινήτρων η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση είναι η σημαντικότερη επένδυση που απαιτούν οι περιστάσεις. Προϋποθέτει την εφαρμογή συστημάτων αντικειμενικής και αξιόπιστης αξιολόγησης ενώ το σύστημα αξιολόγησης προϋποθέτει την αποδοχή της αναγκαιότητας και χρησιμότητας όπως και τον επαγγελματισμό στην εφαρμογή (Μ. Σαριδάκη ,2004) .

3.2 Γενικό Νοσοκομείο Πατησίων

3.2.1 Ιστορία και σκοπός του Νοσοκομείου

Το Νοσοκομείο ιδρύθηκε το 1968 ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με την ονομασία αρχικά «Νοσηλευτικό Ίδρυμα Κληρικών Ελλάδος» (Ν.Ι.Κ.Ε.). Στη συνέχεια, μετονομάστηκε σε «Νοσηλευτικό Ίδρυμα Εκκλησίας της Ελλάδος» (Ν.Ι.Ε.Ε.), γνωστό στο ευρύ κοινό ως «Νοσοκομείο των Παπάδων». Από το 1986 εντάχθηκε στο Εθνικό Σύστημα Υγείας (Ε.Σ.Υ.) και λειτουργεί με την ονομασία Νομαρχιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατησίων (ΝΟ.ΓΕ.ΝΟ.ΠΑ.). Με το νόμο 2889/2001 παίρνει την ονομασία **Γενικό Νοσοκομείο Πατησίων (ΓΕ.ΝΟ.ΠΑ.)**, που ισχύει μέχρι σήμερα.

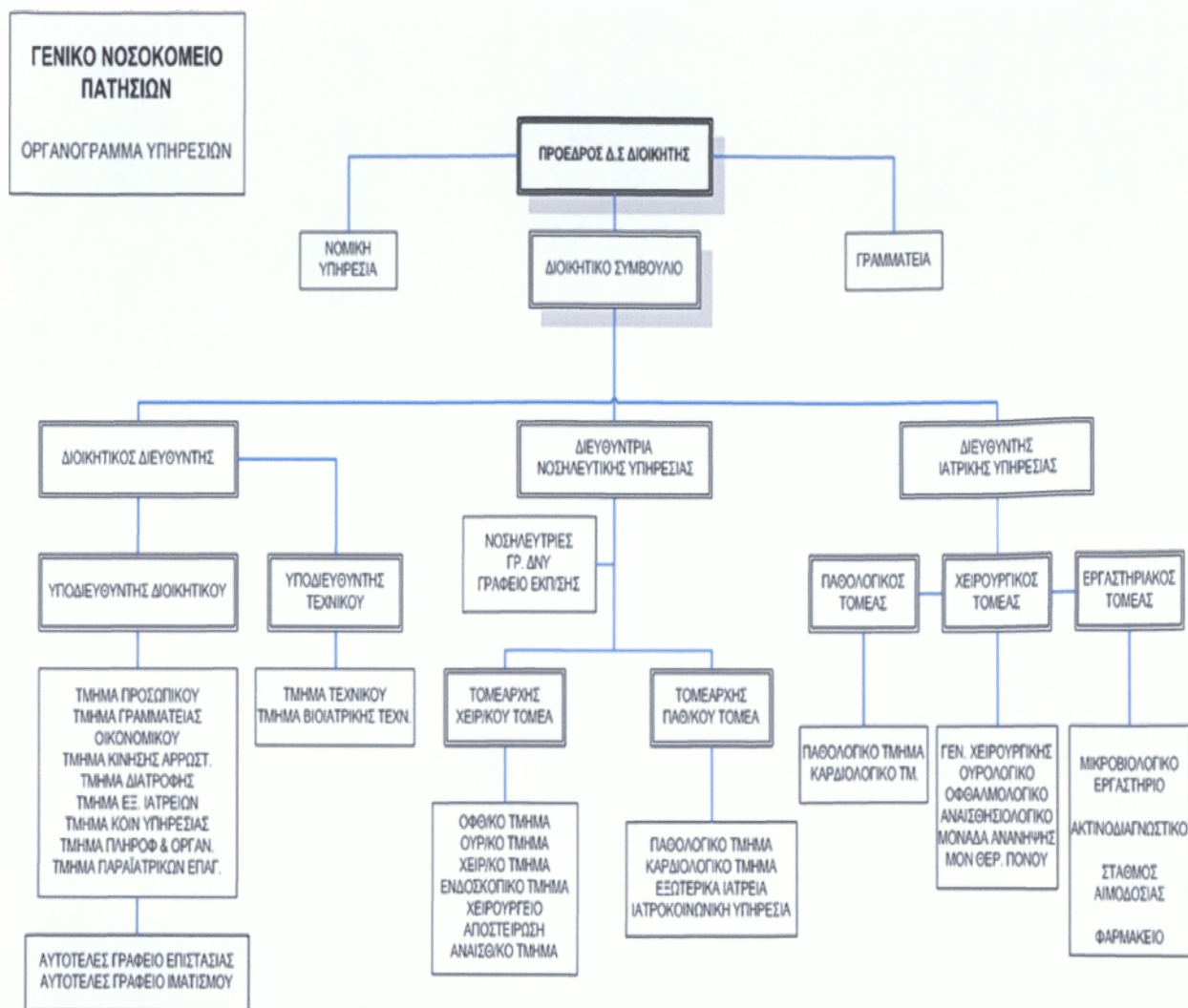
Σκοπός του Νοσοκομείου είναι:

- Η παροχή πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας περίθαλψης, ισότιμα για κάθε πολίτη, ανεξάρτητα από την οικονομική, κοινωνική και επαγγελματική του κατάσταση
- Η ανάπτυξη και η προαγωγή της ιατρικής έρευνας
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης του συνόλου του προσωπικού.

Ο πληθυσμός αναφοράς για το Γ.Ν. Πατησίων περιλαμβάνει τους δήμους Γαλατσίου, Χαλκηδόνας, Μεταμόρφωσης, Ν. Φιλαδέλφειας, Αγ. Αναργύρων και βεβαίως, κυρίως το Δήμο Αθηναίων – περιοχές Πατήσια και Κυψέλη. Οι εν λόγω περιοχές είναι εξαιρετικά πυκνοκατοικημένες και ο πληθυσμός αναφοράς υπολογίζεται σε τουλάχιστον ένα (1) εκατομμύριο κατοίκους.

3.2.2 Υπηρεσίες Νοσοκομείου

Τα νοσοκομεία αποτελούνται από την ιατρική, νοσηλευτική και διοικητική υπηρεσία. Στην ιατρική υπηρεσία, το Γενικό Νοσοκομείο Πατησίων περιλαμβάνει τον παθολογικό, τον χειρουργικό και τον εργαστηριακό τομέα.



Σχήμα 3.1: Οργανόγραμμα Γενικού Νοσοκομείου Πατησίων

Πηγή: ιστοσελίδα www.gnpat.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό την εκτίμηση της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας και των ηθικών αξιών του Γενικού Νοσοκομείου Πατησίων. Επιδιώκεται να «φωτιστούν» οι διαστάσεις που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία έτσι ώστε ν' αποκαλυφθούν συγκλίσεις ή αποκλίσεις από την στρατηγική, τη δομή, τη φιλοσοφία και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου.

Στόχος της έρευνας είναι να γίνει συλλογή πληροφοριών και ν' αποτυπωθεί ο τύπος κουλτούρας που χαρακτηρίζει το Νοσοκομείο Πατησίων ώστε να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα σχετικά με τον προσανατολισμό του Νοσοκομείου και να σχηματίσουμε άποψη για το κατά πόσο η υφιστάμενη κουλτούρα είναι ευθυγραμμισμένη με την στρατηγική της και την στοχευμένη μελλοντική της θέση και για το κατά πόσο υπάρχουν οι διοικητικές ικανότητες και η απαιτούμενη αφοσίωση προκειμένου το Νοσοκομείο να ικανοποιήσει τον πελατοκεντρικό της χαρακτήρα και να παρουσιάσει προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του κλάδου.

4.2 Το δείγμα

Το δείγμα μας αποτελείται από εργαζόμενους διαφορετικού ιεραρχικού και μορφωτικού επιπέδου που προφέρουν διοικητικές, ιατρικές και νοσηλευτικές υπηρεσίες. Με την επιλογή αυτού του δείγματος επιδιώκεται να παρουσιαστεί η εικόνα του τύπου κουλτούρας που υπάρχει αυτή τη στιγμή στον Οργανισμό. Τα ερωτηματολόγια που

αποτελούν το δείγμα, ανέρχονται σε ογδόντα τρία (83). Υπήρχαν χρονικοί περιορισμοί, από την πλευρά των εργαζόμενων, που δεν επέτρεψαν το δείγμα να είναι μεγαλύτερο.

4.3 Διαδικασία συλλογής στοιχείων

Για τη συλλογή των απαραίτητων για την έρευνα στοιχείων μοιράστηκαν ερωτηματολόγια, ένα σε κάθε εργαζόμενο. Συνολικά δόθηκαν εκατόν πενήντα δύο (152) ερωτηματολόγια, της μορφής που φαίνεται στο Παράρτημα, και επιστράφηκαν συμπληρωμένα ογδόντα τρία (83). Το ποσοστό δηλαδή ανταπόκρισης είναι 54,6%.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα έχει ως τίτλο «Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας» και είναι βελτιωμένη έκδοση από τους Sarros, Densten και Cooper, 2005. Η δομή του ερωτηματολογίου ακολουθεί την εξής συλλογιστική. Υπάρχουν είκοσι οχτώ (28) χαρακτηριστικά, τα οποία περιγράφουν την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα. Δίπλα από το κάθε χαρακτηριστικό υπάρχουν πέντε (5) βαθμίδες: 1- καθόλου, 2- ελάχιστα, 3- μέτρια, 4- αρκετά και 5- πάρα πολύ. Από αυτές τις βαθμίδες, ο εργαζόμενος καλείται να επιλέξει μία για το κάθε χαρακτηριστικό.

Πρέπει να σημειωθεί πως τα ερωτηματολόγια αυτά συνοδεύονταν από μία επιστολή, όπου αναφέρονταν η ταυτότητα του ερευνητή και ο σκοπός της έρευνας, καθώς οδηγίες του τρόπου συμπλήρωσής του. Πρόκειται για ανώνυμο και εύκολο στην κατανόησή του ερωτηματολόγιο και μοιράστηκε στο προσωπικό έπειτα από μελέτη και έγκριση από την πλευρά των ανώτερων διοικητικών υπηρεσιών που συμμετείχαν στην έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Ποσοτική ανάλυση δεδομένων

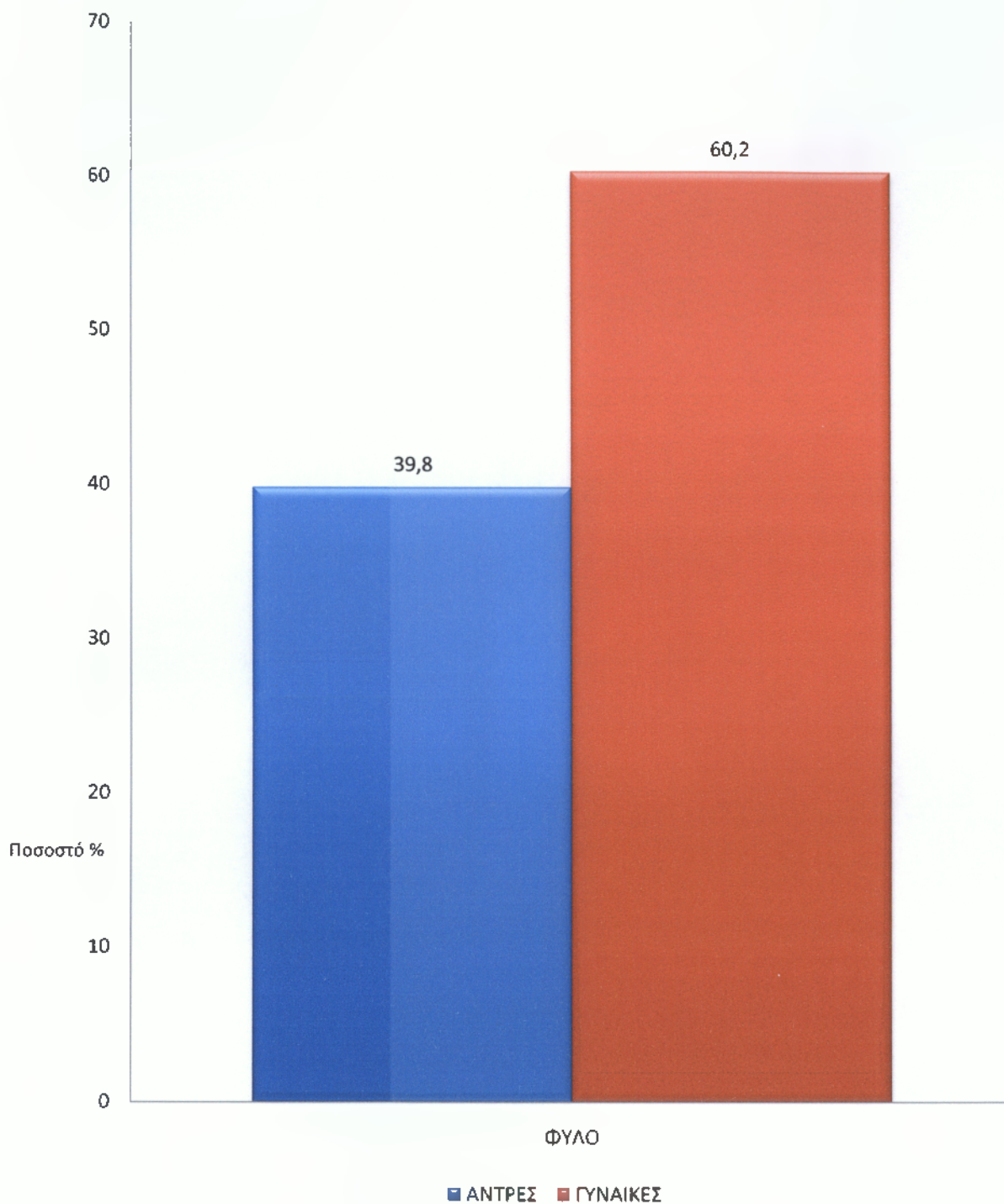
Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο αναλύονται τα δεδομένα της έρευνας. Γίνεται, δηλαδή, στατιστική ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στους υπαλλήλους του Νοσοκομείου και οι οποίοι αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας.

Παρατίθενται πίνακες και διαγράμματα που ακολουθούνται από σχόλια και συμπεράσματα. Η ανάλυση των στοιχείων ξεκινά από την γραφική παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος και ολοκληρώνεται με την καταγραφή των συμπερασμάτων που προέκυψαν από τη μελέτη αυτή.

5.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία Συμμετεχόντων

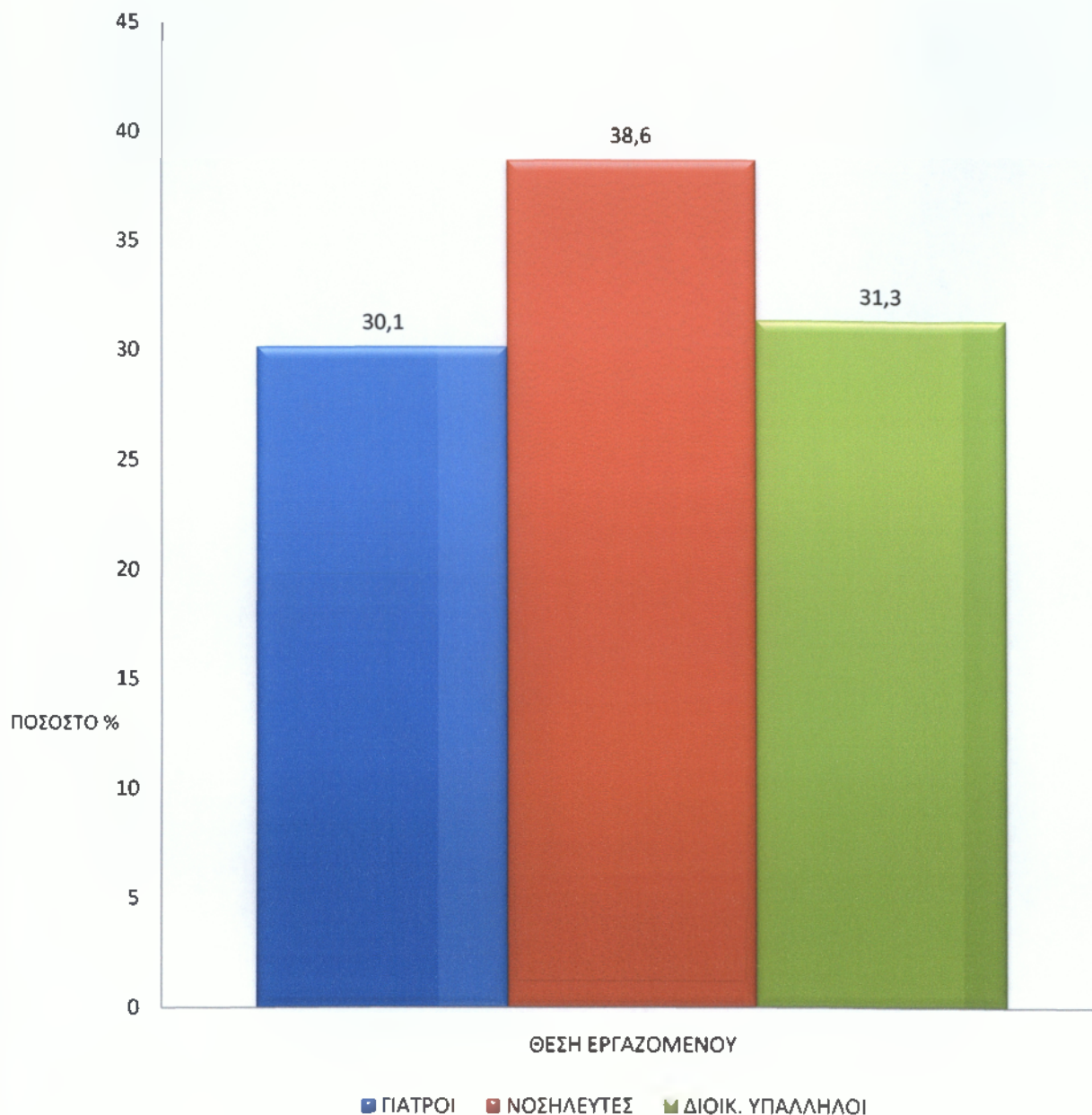
Τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων περιλαμβάνουν: φύλο, θέση εργαζομένου, έτη στην παρούσα θέση, έτη προϋπηρεσίας, καθαρό μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακή κατάσταση και εμπειρία συμπλήρωσης ερωτηματολογίων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: «ΦΥΛΟ»



Σύμφωνα με το διάγραμμα 5.1, το προσωπικό του οργανισμού που μετείχε στην έρευνα, αποτελείται από 50 γυναίκες (ποσοστό 60,2%) και από 33 άντρες (ποσοστό 39,8%).

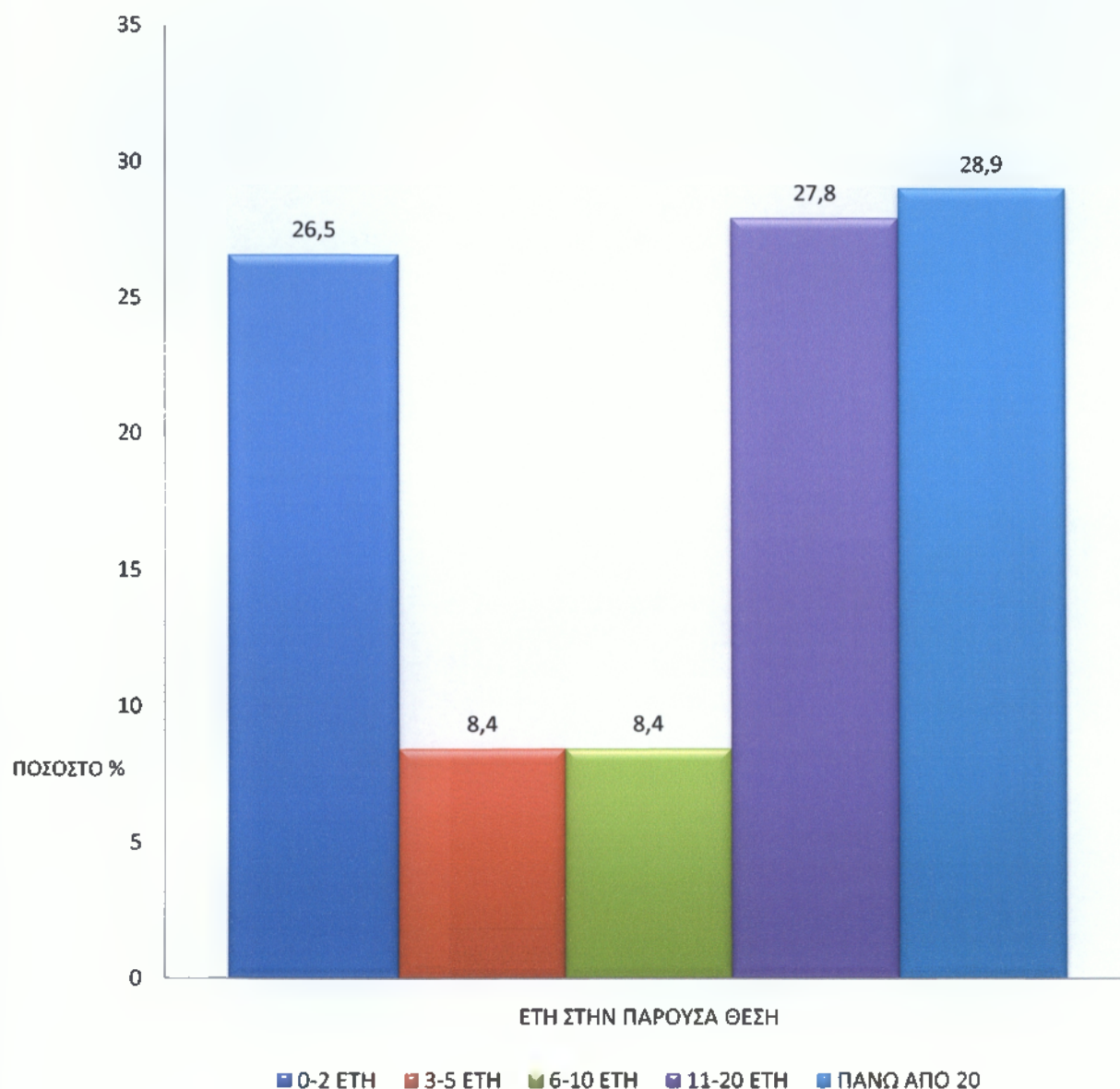
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: « ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ»



Όπως δείχνει το διάγραμμα 5.2, οι γιατροί είναι 25 και αποτελούν το 30,1% του δείγματος, οι νοσηλεύτες είναι 32 και αποτελούν το 38,6% του δείγματος και οι διοικητικοί υπάλληλοι είναι 26 και αποτελούν το 31,3% του δείγματος.

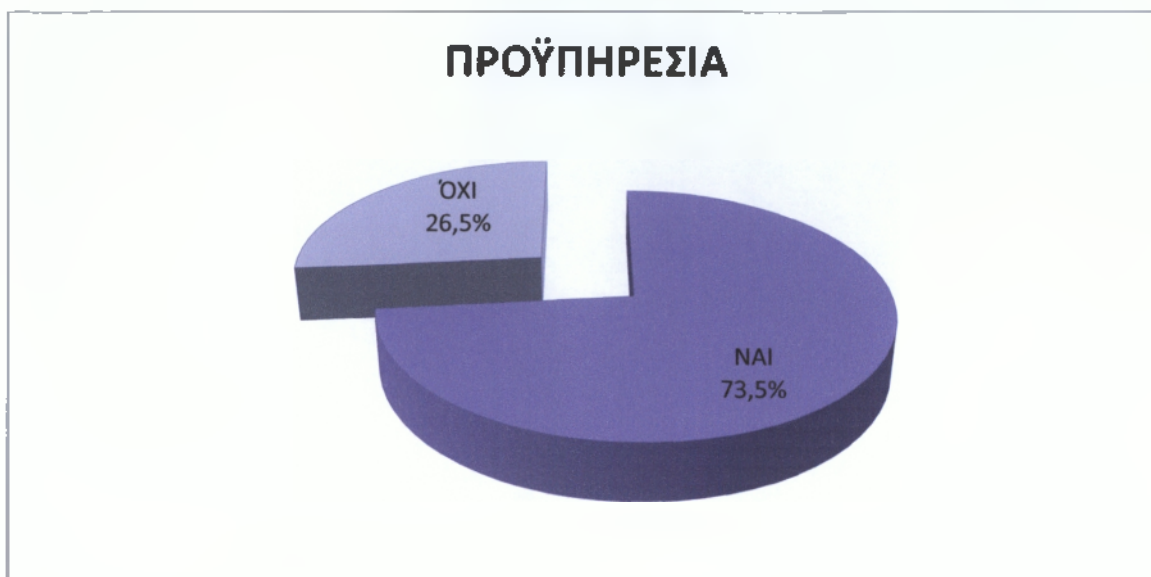
Αναλυτικά, τους γιατρούς απαρτίζουν 2 Διευθυντές, 1 Αναπληρωτής Διευθυντής, 2 Επιμελητές Α', 2 Ειδικευόμενοι και 1Επικουρικός. Τους νοσηλεύτες απαρτίζουν 2 Προϊστάμενοι Κλινικών και 30 Νοσηλεύτες.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3: «ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ»



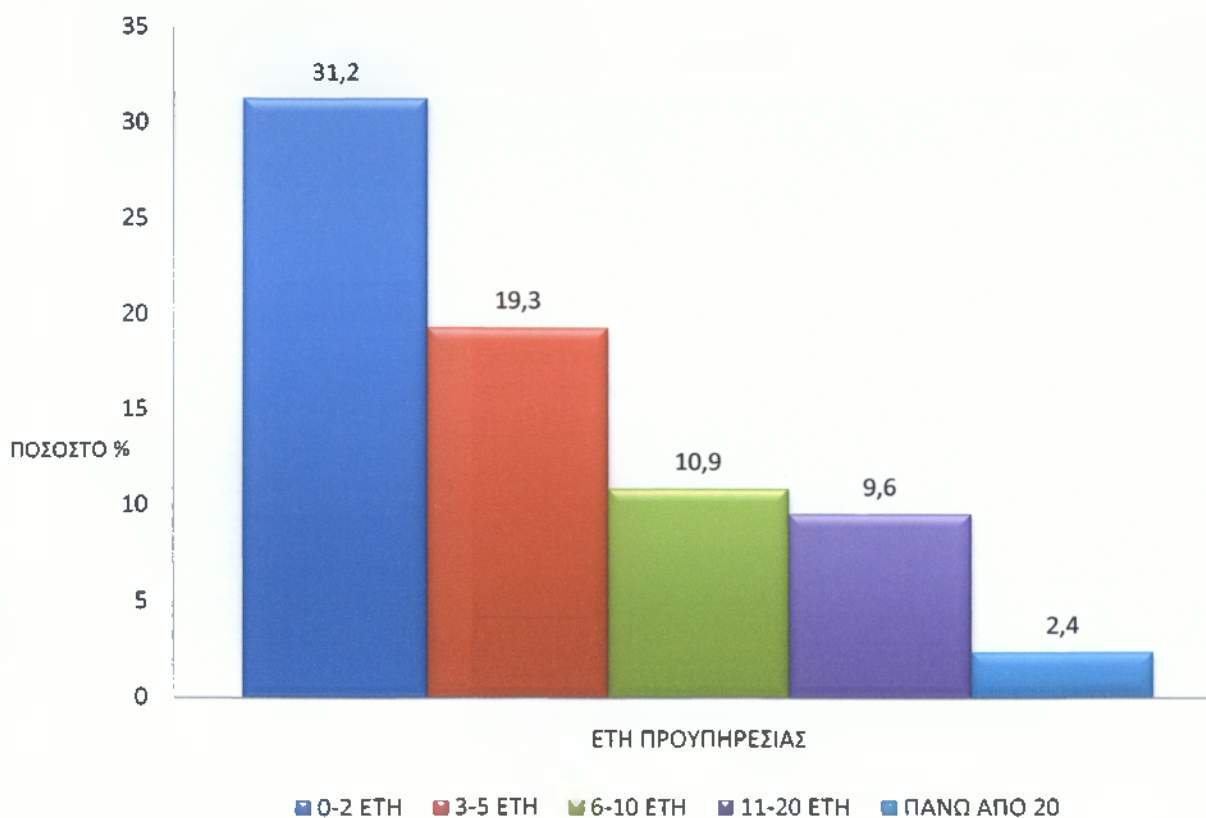
Όσο αφορά τα έτη που βρίσκονται οι εργαζόμενοι του δείγματος στην παρούσα θέση εργασίας, προκύπτει ότι το 26,5% απασχολείται στην ίδια θέση εργασίας από έως 2 έτη, το 8,4% από 3-5 έτη, το 8,4% από 6-10 έτη, το 27,8 από 11-20 έτη και τα 28,9% πάνω από 20 έτη. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εργάζεται στην ίδια θέση εργασίας για περισσότερο από 20 χρόνια. Αυτό είναι μεν καλό, γιατί ο εργαζόμενος αποκτά μεγάλη εμπειρία σε αυτό που κάνει, από την άλλη όμως μπορεί να προκαλέσει ανία στον εργαζόμενο με αποτέλεσμα να εκτελεί μηχανικά τα καθήκοντά του και να περιορίζεται στα τυπικά του καθήκοντα από το να διευρύνει σφαιρικά τις γνώσεις του.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4α: «ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ»



Σε σχέση με την προϋπηρεσία των εργαζομένων του δείγματος, πρέπει αρχικά να σημειωθεί ότι 61 εργαζόμενοι έχουν προϋπηρεσία (73,5%), ενώ 22 εργαζόμενοι δεν έχουν (26,5%).

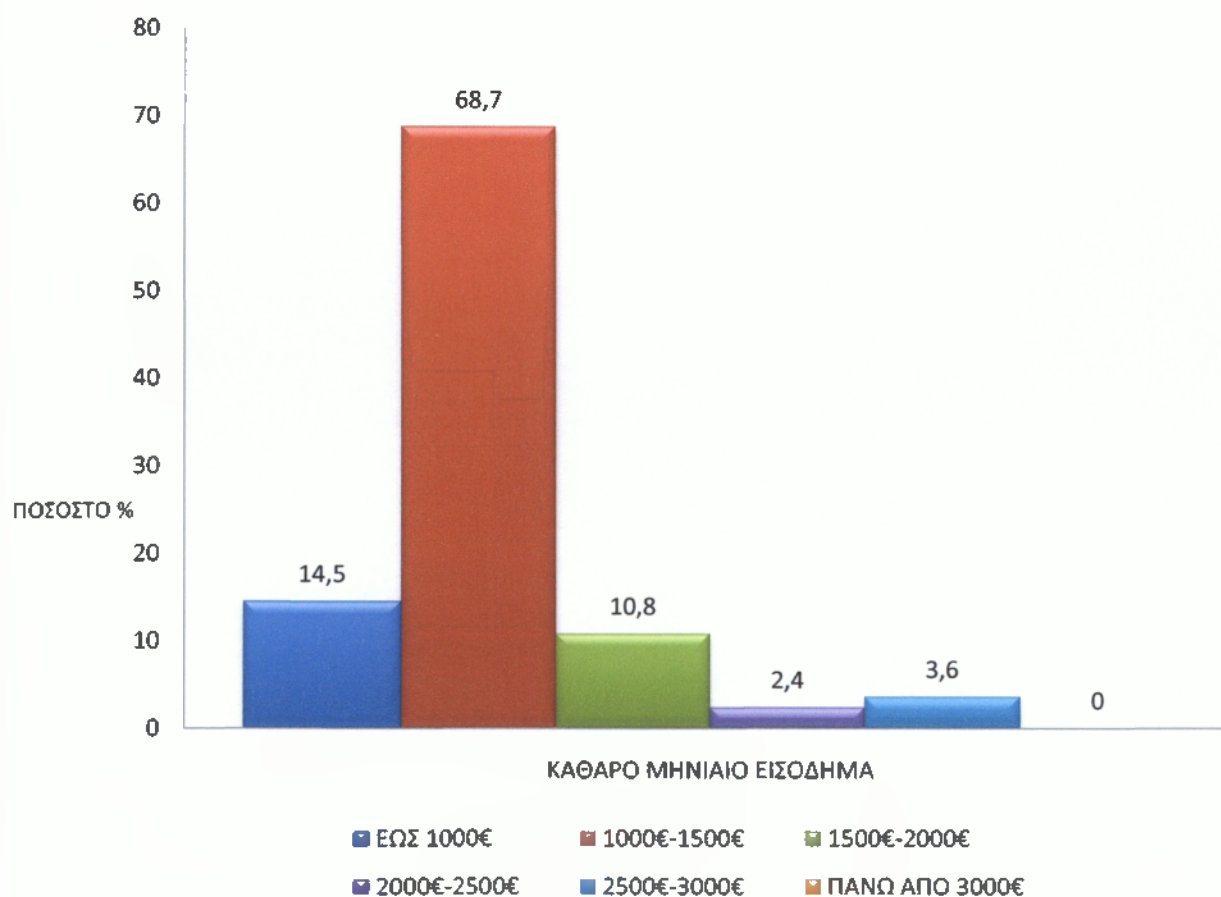
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4β: «ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ»



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 31,2% που αντιστοιχεί σε 26 εργαζόμενους έχει προϋπηρεσία έως 2 έτη, το 19,3% (16 εργαζόμενοι) έχει από 3-5 έτη, το 10,9% (9 εργαζόμενοι) έχει από 6-10 έτη, το 9,6% (8 εργαζόμενοι) έχει από 11-20 έτη και το 2,4% (2 εργαζόμενοι) έχει πάνω από 20 έτη. Προφανές είναι ότι ο Οργανισμός απασχολεί αρκετά άτομα νεαρής ηλικίας, γεγονός θετικό για έναν Οργανισμό.

Αναφορικά με την προϋπηρεσία, 33 εργάστηκαν στον ιδιωτικό τομέα, 18 στον δημόσιο τομέα, 8 ως ελεύθεροι επαγγελματίες, 1 σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και 1 στον ιδιωτικό τομέα και ως ελεύθερος επαγγελματίας.

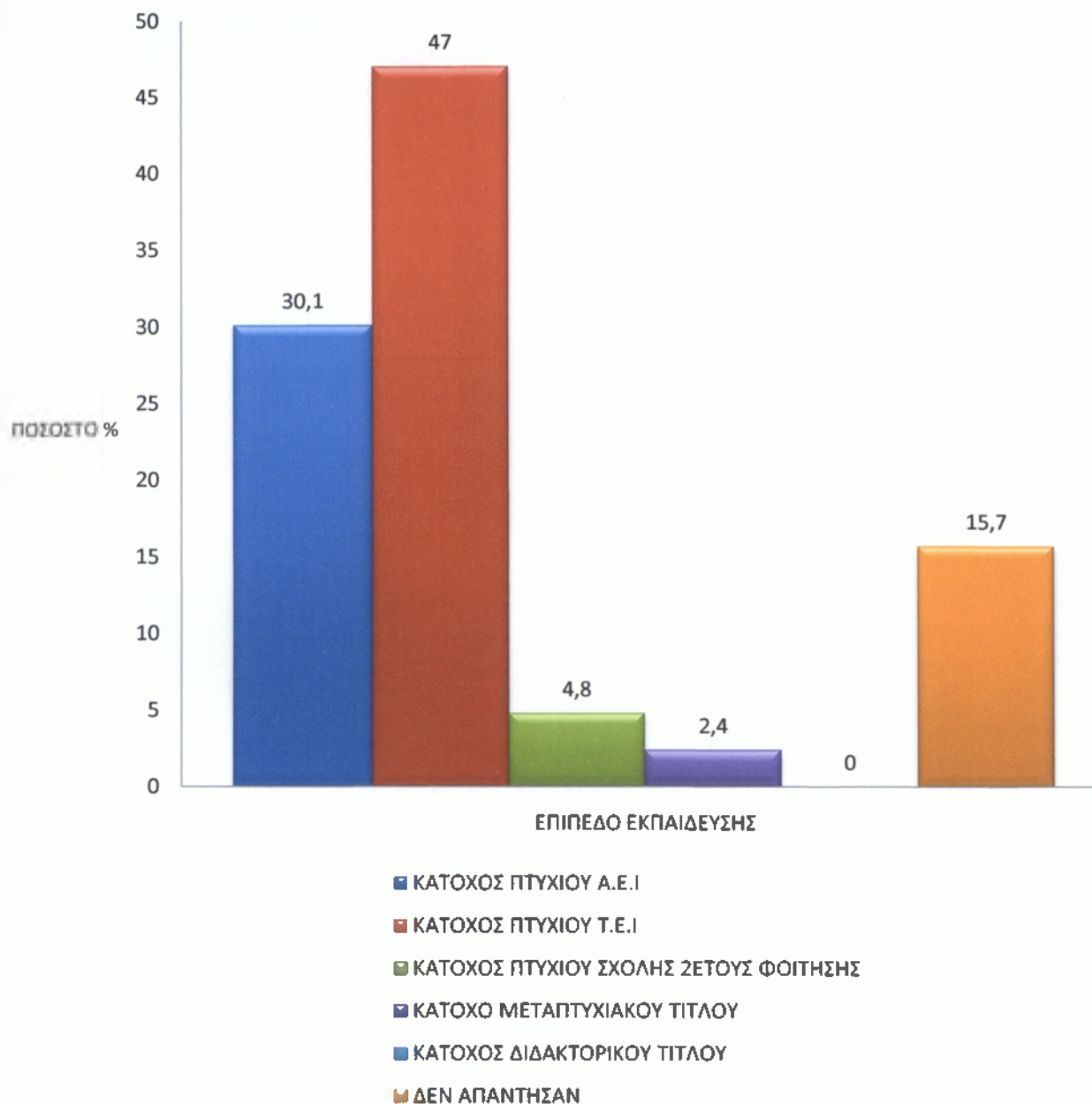
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.5: «ΚΑΘΑΡΟ ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ»



Όσον αφορά το καθαρό μηνιαίο εισόδημα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν ως εξής: έως 1000€ λαμβάνουν 12 εργαζόμενοι, από 1000€ έως 1500€ λαμβάνουν 57 εργαζόμενοι, περισσότεροι από τους μισούς δηλαδή, 9 εργαζόμενοι λαμβάνουν από 1500€ έως 2000€, 2 εργαζόμενοι λαμβάνουν 2000€-2500€

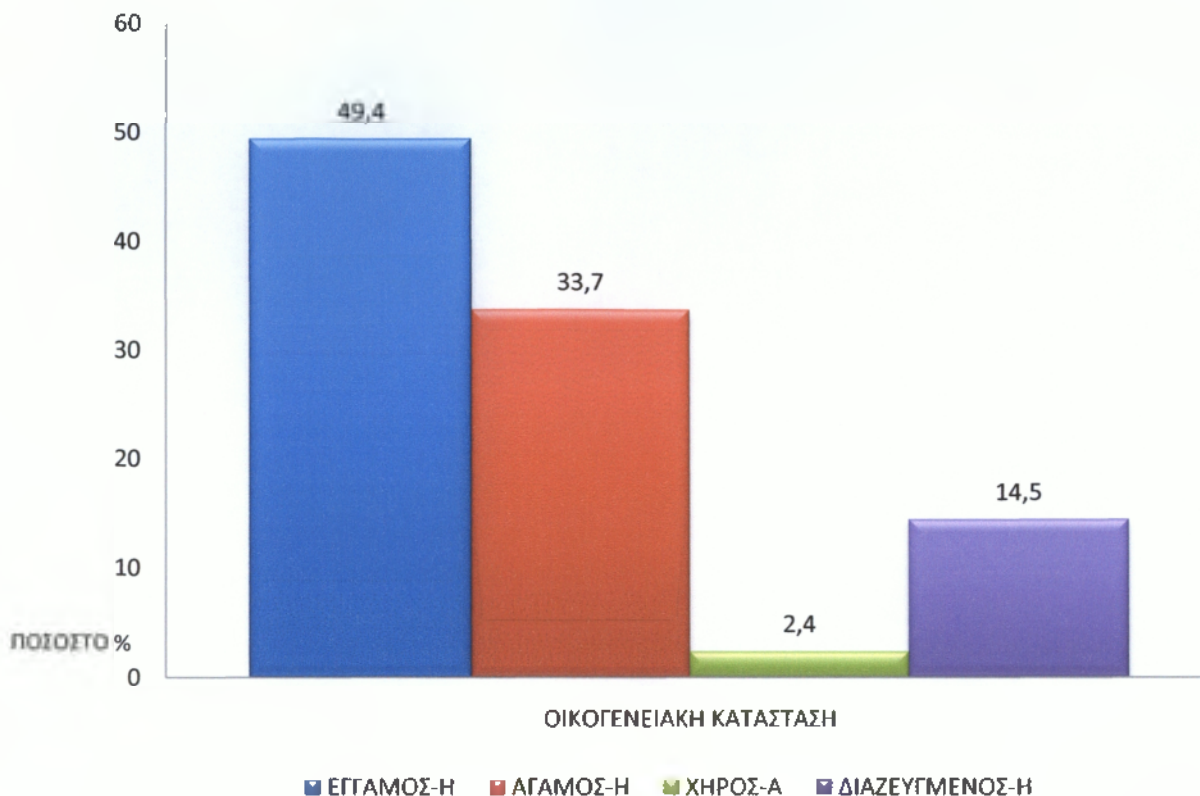
και 3 εργαζόμενοι από 2500€ έως 3000€. Περισσότερα από 3000€ δεν λαμβάνει κανένας εργαζόμενος του δείγματος.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.6: «ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»



Από την έρευνα προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος είναι πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι. Αυτό αναλύεται ως εξής: 25 πτυχιούχοι Α.Ε.Ι, 39 πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι, 4 πτυχιούχοι σχολής 2ετούς φοίτησης, 2 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, κανένας με διδακτορικό, ενώ 13 δεν ανήκουν σε καμία κατηγορία, αφού δεν απάντησαν τίποτα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.7: «ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ»



Από τα 83 άτομα που αποτελούν το δείγμα της έρευνας τα 41 είναι έγγαμοι, τα 28 είναι άγαμοι, οι 2 είναι χήροι και οι 12 διαζευγμένοι. Ωστόσο οι 45 έχουν παιδιά.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.8: «ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ»



5.1.2 *Επικρατούσα Οργανωσιακή κουλτούρα*

ΠΡΟΦΙΛ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ						
(Βελτιωμένη έκδοση από Sarros, Gray, Densten και Cooper, 2005)						
		Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
1	Σταθερότητα	4	13	28	31	7
2	Προσανατολισμός στους ανθρώπους	1	6	30	34	12
3	Καινοτομία	8	29	30	15	1
4	Δικαιοσύνη	9	25	24	21	4
5	Ηρεμία	21	24	25	12	1
6	Διάλογος και μάθηση από τις κοινές εμπειρίες	4	22	25	27	5
7	Προσανατολισμός στα επιτεύγματα	4	20	32	22	5
8	Ταχύτητα στην εκμετάλλευση των ευκαιριών	9	22	28	19	5
9	Υψηλές προσδοκίες για απόδοση	9	25	21	22	6
10	Υψηλή αμοιβή για καλές επιδόσεις	23	26	26	7	1
11	Ασφάλεια στην απασχόληση	2	12	35	31	3
12	Ενθουσιασμός για την εργασία	3	13	29	28	10
13	Έμφαση στην ποιότητα	1	12	21	33	16
14	Ανάληψη κινδύνου	-	17	27	32	7
15	Διακριτότητα- Διαφορετικότητα έναντι άλλων	-	14	40	23	6
16	Καλή φήμη	-	1	14	42	26
17	Προσανατολισμός στην ομάδα	-	2	34	39	8
18	Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	-	2	20	47	14

19	Σαφής καθοδηγητική φιλοσοφία	-	22	38	20	3
20	Ανταγωνιστικότητα	6	26	33	15	3
21	Ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών	2	11	32	27	11
22	Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης	7	17	37	18	4
23	Κοινωνική υπευθυνότητα	6	22	25	19	11
24	Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	5	18	42	15	3
25	Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	12	21	30	18	2
26	Συνεργασία	1	8	29	37	8
27	Έπαινος για καλή επίδοση	11	22	33	12	5
28	Ανάληψη ατομικής ευθύνης	2	24	18	24	15

Όπως προκύπτει από το ερωτηματολόγιο, του οποίου η ανάλυση γίνεται στον παραπάνω πίνακα, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο Οργανισμός τους, χαρακτηρίζεται με μέτριο βαθμό για τα περισσότερα χαρακτηριστικά.

Αναλυτικά, θεωρούν πως η σταθερότητα, ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, ο διάλογος και η μάθηση από τις κοινές εμπειρίες, η έμφαση στην ποιότητα, η ανάληψη κινδύνου, η καλή φήμη, ο προσανατολισμός στην ομάδα, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και η συνεργασία προάγονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό στον Οργανισμό. Αντίθετα όμως, φαίνεται ότι το Νοσοκομείο φαίνεται να υστερεί στη δικαιοσύνη, στις Υψηλές προσδοκίες για απόδοση, αφού οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως αυτά τα στοιχεία χαρακτηρίζουν τον Οργανισμό τους ελάχιστα.

Γενικά, όπως προκύπτει από την έρευνα, τα περισσότερα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας (Καινοτομία, Ηρεμία, Προσανατολισμός στα επιτεύγματα, Ταχύτητα στην εκμετάλλευση των ευκαιριών, Ασφάλεια στην απασχόληση, Ενθουσιασμός για την εργασία, Διακριτότητα- Διαφορετικότητα έναντι άλλων, Σαφής καθοδηγητική φιλοσοφία, Ανταγωνιστικότητα, Ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών, Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης, Κοινωνική υπευθυνότητα, Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων, Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και Έπαινος για καλή επίδοση), χαρακτηρίζουν μέτρια τον Οργανισμό.

5.2 Συμπεράσματα- Προτάσεις

Όλα τα παραπάνω στοιχεία μας επιτρέπουν να εξάγουμε κάποια γενικά συμπεράσματα. Το Νοσοκομείο χαρακτηρίζεται για την καλή φήμη που έχει και σ' αυτό έχει συντελέσει η προσπάθεια των εργαζομένων, όπως φαίνεται από την έρευνα, στο να έχουν ένα ποιοτικό αποτέλεσμα οι υπηρεσίες που παρέχουν.

Η διοίκηση οφείλει να καλλιεργεί ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας στα άτομα και τις ομάδες γιατί αυτό μαθαίνει τον εργαζόμενο να στοχεύει, να δοκιμάζει και να ελπίζει και εν τέλει δίνει νόημα στην ύπαρξη του εργαζόμενου. Οφείλει να «βλέπει» τα talέντα και να αξιολογεί σωστά αλλά και να αξιοποιεί το δυναμικό τους. Ωστόσο οφείλει να μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες και αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τυπικές και άτυπες συναντήσεις που δίνουν τη δυνατότητα για ανταλλαγή απόψεων και αποφυγής συγκρούσεων. Η ιδανική κατάσταση για τα στελέχη-εργαζόμενους είναι ένα μοντέλο όπου θα υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων και η Ανώτατη Διοίκηση θα δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας με έμφαση στην πρωτοβουλία και την μοναδικότητα χωρίς όμως τα στελέχη-εργαζόμενοι να παραγνωρίζουν και την ανάγκη για επίτευξη αποτελεσμάτων και υψηλών στόχων όπως και την ανάγκη για συντονισμό και σταθερότητα αφού αυτοί οι προσανατολισμοί είναι που θα τους διατηρήσουν «ζωντανούς» και γεμάτους ελπίδα μέσα στο κλίμα της παγκόσμιας εργασιακής ανασφάλειας που επικρατεί.

Το Νοσοκομείο Πατησίων μπορεί να διαθέτει μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία με δείγματα ευέλικτης προσαρμοστικότητας στις επιταγές των καιρών, με την εφαρμογή συστήματος στοχοθεσίας και εξωτερικούς προσανατολισμούς στην αγορά και την επιθυμία για καινοτομία, δίχως να παραγνωρίζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην καλή πορεία του Οργανισμού. Η ηγεσία θα πρέπει να διαθέτει την γνώση, το ταλέντο και την διαισθητική ικανότητα για υιοθέτηση ρόλων και αποφάσεων συχνά αντίρροπων αλλά σημαντικών για την ταυτόχρονη ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων πλευρών και την επιτυχή πορεία του νοσοκομείου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmed, P.K. (1998), “Culture and climate for innovation”, European Journal of Innovation Management, Vol. 1 No. 1,p.p. 30-43
- Baker J.H. and Baker G.A. , “Leadership, culture and knowledge management”, weLEAD Online Magazine, Leadendtoday.org”, 2001
- Cameron K. And Quinn R., “Diagnosing and changing Organizational Culture”, Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company,1999, chapters2,3 and “Measures of Organizational Culture”, “Principles and Factors of Leadership” Upper Saddle River,NJ:Prentice-Hall,1999
- Denison D., “Corporate culture and Organizational effectiveness, New York,John Wiley and Sons, 1990
- Deshpande’ and Webster “Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda”, Journal of Marketing, 53, Jan.,1989, p.3-15,
- Gertner C. , Day D., “Cross-cultural comparison of leadership prototypes, The Leadership Quarterly 5(2),p.121-134,1994
- Handy C., “Understanding Organizations”, 4 edition, London, Penguin, 1993
- Handy C “Gods of Management: The changing work of Organizations”, N.Y., Oxford University Press , 1995,p.14-16, 44-47, 70-74, 97-102
- Hofstede G. “Culture’s consequences: International differences in work related values, CA: Sage, 1980
- Hofstede G. “ Cultural differences in teaching and learning”, International Journal of intercultural relations, 10, p.301-320, 1986

- Hofstede G. “Cultures and Organizations. Software of the mind.”, Maidenhead, McGrawHill, 1991
- Hofstede G. “Cultural constraints in management theories”, Academy of Management Executive, 7(1), p.81-94, 1993
- Hofstede G., « Cultural constraints in management theories”, International review of strategic management, 5, 1994,p.27-48
- Hofstede G. “Problems remain but theories will change. The universal and specific in 21th century global management”, Organization Dynamics, 21, (1), p.34-44, 1999
- Hofstede G. “ Cultures and Organizations, intercultural Cooperation and its Importance for survival, software of the mind”, Profile Books LTD, 2003
- Hofstede G., Neuijen B., Dayal Ohayv D., Sanders G., “Measuring Organizational cultures; A qualitative and quantitative study across 20 cases”, Administrative Science Quarterly,35,June1990, p.286-316
- Jones G. “Oorganizational theory,design, and change”, 2004,4 edition,p.195-223 and p.301-333
- Kotter J., “ Leading change”, US: Harvard Business School Press, 1996
- Kotter J. «Κουλτούρες και Συνασπισμοί», σελ.228-230,234, Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη,2003
- Likert R., “New Patterns of Management.”, New York,: McGrawHill,1961
- Likert R., “ The human Organization.”, New York, : McGrawHill, 1967
- Martin, J., “Cultures in organizations: three perspectives”. New York, Oxford University Press,1992, chapter 5
- Martin, J. (1995), “Organizational Culture”. In N. Nicolson (ED), The Blackwell encyclopaedic dictionary of organizational behaviour. Cambridge, MA: Blackwell, pp 376- 382.

- O'Reilly, Chatman and Caldwell " People and Organizational culture: AQ-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit", Academy of Management Journal 34, Sep. 1991, p.487-516
- R. Pascale, "Managing on the edge", Penguin book, p.65, 1990
- Perrow C., "Organizational Analysis.", Belmont, CA: Wadsworth
- Peraiz A., "Culture and climate for innovation", European Journal of Innovation Management, 1.1, 1998, p.30-42
- Robins S.P., "Organizational Behavior", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 1993, p.602)
- Schein E., Organizational Culture and Leadership, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992
- Schein E., "Culture: the missing concept in organizational studies", Administrative Science Quarterly 41, 1996, p.229-240
- Schein E., "Three cultures of management, the key to organizational learning", Sloan Management Review, Fall 1996, vol.38, issue 1, p.9-21
- Schein E. "The Corporate Culture. Survival Guide", 1999, San Francisco, Jossey-Bass
- Schein E., "Notes from Cape Cod Seminar", August 2002
- Stringer, R. Leadership and Organizational Climate. Upper Saddle River, Prentice Hall; 2002
- Thomson M. « Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi frame application in a higher education setting", 2005.
- Trevino L., Butterfield K., McCabe D., "The ethical context in Organization. Influences on employee attitudes and behaviors", Research in ethical issues in Organizations, vol.3, 2001, p.301

- Trice H.M. and Beyer J.M., “The cultures of work organizations”, EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall, 1992
- Van de Ven, Andrew H. and Andre’ L. Delbecq, “ A task contingent model unit structure”, Administrative Science Quarterly,19,June,1974,p.183-197
- Vicere A. and Fulmer R., “ Leadership by design”, Oxford, Capstone, 1998
- Zammuto and O’Connor, “Gaining advanced manufacturing technologies benefits: The roles of organization design and culture”, Academy of Management review,17,(4),1992, p.701-728

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δεδή Παναγιώτα, «Οργανωσιακή Κουλτούρα στο Νοσοκομείο Υγεία», Καλαμάτα, 2009
- Θεοδώρου Μ., Σαρρής Μ., Σούλης Σ., «Συστήματα Υγείας και Ελληνική πραγματικότητα». Αθήνα, 1995, Αυτοέκδοση
- Λεμπέση Μ., « Αναζητώντας το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Επενδύοντας στους ανθρώπους επενδύεις στην επιτυχία», Η Καθημερινή, 27/3/2005
- Ξενικού Α. (2005), «Μετρώντας την έννοια της κουλτούρας των Οργανισμών: Το ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας. Ψυχολογία, 12(1), 102-113
- Παρασκευά Ευδοκία, «Οργανωσιακή Κουλτούρα και Περιβάλλον. Διερεύνηση καλών πρακτικών σε επιχειρήσεις καινοτομίας στην Ελλάδα», Θεσσαλονίκη, 2009
- Ροβίθης Μιχαήλ, «Μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων στο προσωπικό των Κέντρων Υγείας της Κρήτης, Ηράκλειο, 2005
- Τσίρου Β. Σταυρούλα, «Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή», Πειραιάς, 2004

- Υπουργείο Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (2001), «Βελτίωση και εκσυγχρονισμός του Εθνικού Συστήματος Υγείας και άλλες διατάξεις. Ν.(2889/2001) Κεφάλαιο Α'. Περιφερειακή Συγκρότηση του Ε.Σ.Υ. Άρθρο 1 Αρ. Φύλλου 37.
- « Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αλλάξει», Η Καθημερινή, 6/11/2005

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- www.gnpat.gr
- <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/handle/unipi/688>
- <http://www.randstad.gr/blog/students-corner/koultoura-ke-ergasiaki-epitixia.htm>
- <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/handle/unipi/1408>
- <http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/217/1/kaballieratou.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Συνοδευτική επιστολή

Αγαπητέ Κύριε / Αγαπητή Κυρία, ονομάζομαι Γεωργία Θεοχαροπούλου και είμαι σπουδάστρια, στο Α.Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας στο τμήμα «Διοίκηση Μονάδων Υγείας & Πρόνοιας» της Σχολής «Διοίκηση και Οικονομία».

Θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι εκπονώ την πτυχιακή μου εργασία με τίτλο: *«Οργανωσιακή Κουλτούρα του Γενικού Νοσοκομείου Πατησίων»*.

Στα πλαίσια του ερευνητικού μέρους της πτυχιακής μου, θα γίνει προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει το νοσοκομείο καθώς επίσης και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων, με στόχο τη συσχέτισή τους και την επεξεργασία προτάσεων βελτίωσης τόσο των συνθηκών εργασίας του προσωπικού όσο και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για την υλοποίηση των παραπάνω στόχων έχουν σχεδιαστεί κατάλληλα ερωτηματολόγια που στέλνονται σε στελέχη νοσοκομείων. Τα συνημμένα ερωτηματολόγια αφορούν στη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω να αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωσή τους προκειμένου να ολοκληρώσω με επιτυχία την προσπάθειά μου.

Θα ήθελα, επίσης να σας διαβεβαιώσω ότι τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στα πλαίσια του παραπάνω έργου και οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν αυστηρά εμπιστευτικές.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία και τον χρόνο που θα διαθέσετε.

Με εκτίμηση,

Γεωργία Θεοχαροπούλου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Όνομασία Νοσοκομείου:

Κωδικός (συμπληρώνει ο ερευνητής) :

Διεύθυνση Νοσοκομείου (οδός / αριθμός / Δήμος – Κοινότητα / Νομός- Τηλέφωνο) :

.....

.....

Κλινική:.....

Τμήμα:.....

ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στοιχεία επικοινωνίας (Άτομο επικοινωνίας / τηλέφωνο /Fax / Email) :

Όνομα / Επώνυμο:

.....

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

Email:

ΠΡΟΦΙΛ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ						
Υποδείξτε, κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό, το βαθμό στον οποίο θεωρείτε, ότι κάθε στοιχείο τις οργανωσιακής κουλτούρας, χαρακτηρίζει τον οργανισμό σας και τις ηθικές αξίες του.						
	Καθόλου 1	Ελάχιστα 2	Μέτρια 3	Αρκετά 4	Πάρα πολύ 5	
Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός σας διακρίνεται για τα παρακάτω χαρακτηριστικά:						
1						
1	Σταθερότητα					
2	Προσανατολισμός στους ανθρώπους					
3	Καινοτομία					
4	Δικαιοσύνη					
5	Ηρεμία					
6	Διάλογος και μάθηση από κοινές εμπειρίες					
7	Προσανατολισμός στα επιτεύγματα					
8	Γρήγορη εκμετάλλευση των ευκαιριών					
9	Υψηλές προσδοκίες για απόδοση					
10	Υψηλή αμοιβή για καλές επιδόσεις					
11	Ασφάλεια στην απασχόληση					
12	Ενθουσιασμός για την εργασία					
13	Έμφαση στην ποιότητα					
14	Ανάληψη κινδύνου					
15	Διακριτικότητα – Διαφορετικότητα έναντι άλλων					
16	Καλή φήμη					
17	Προσανατολισμός στην ομάδα					
18	Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα					
19	Καθαρή καθοδηγητική φιλοσοφία					
20	Ανταγωνιστικότητα					
21	Ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών					
22	Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης					
23	Κοινωνική υπευθυνότητα					
24	Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων					
25	Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη					
26	Συνεργασία					
27	Έπαινος για καλή απόδοση					
28	Ανάληψη ατομικής ευθύνης					

Οι πληροφορίες που ζητούνται παρακάτω θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία και για κανένα άλλο σκοπό.

29. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άρρεν

Θήλυ

30. Είστε :

Γιατρός

Νοσηλεύτρια

30.α.

Αν είστε γιατρός, ο βαθμός σας είναι:

Διευθυντής

Αναπληρωτής

Επιμελητής

Επιμελητής

Ειδικευόμενος

Επικουρικός

Διευθυντής

A'

B'

Αν είστε νοσηλεύτρια/τρια, η θέση σας στον οργανισμό είναι:

Διευθυντής/ντρια

Τομέαρχης

Προϊστάμενος/η

Νοσηλεύτρια/τρια

Νοσκόμος/α

Κλινικής/Τμήματος

31. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο:

0-2 χρόνια

3 - 5

6 -- 10

11-20

πάνω από 20

32. Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι / Όχι) ;

33 α. Εάν ΝΑΙ η θέση ήταν :

στον ιδιωτικό τομέα	
στον δημόσιο τομέα	
ως ελεύθερος επαγγελματίας	

στο τμήμα (ή τμήματα) :

.....
.....

33 β. Εάν ΝΑΙ για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή:

0-2 χρόνια 3 - 5 6 – 10 11-20 πάνω από 20

33. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από το νοσοκομείο (χωρίς φόρους και ασφαλιστικές κρατήσεις):

έως 1000€ 1000€ έως 1500€ έως 2000€ έως 2500€ έως μεγαλύτερο από
1500€ 2000€ 2500€ 3000€ 3000€

34. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Κάτοχος Κάτοχος Κάτοχος Κάτοχος Κάτοχος
πτυχίου Α.Ε.Ι πτυχίου Τ.Ε.Ι πτυχίου σχολής μεταπτυχιακού τίτλου διδακτορικού τίτλου
Ζετούς φοίτησης

35. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Έγγαμος Άγαμος Χήρος /α Διαζευγμένη /ος

36. Αριθμός Παιδιών:.....

37. Έχετε συμπληρώσει άλλη φορά στο παρελθόν ερωτηματολόγια ερευνών;.....