

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
Ι Δ Ρ Υ Μ Α



ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**  
**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

Όνομ/νο: Κληρονόμου Αικατερίνη

Α.Μ.: 2011006

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Τριανταφυλλοπούλου Αθανασία

2018

**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ  
ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

**Περιεχόμενα**

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	6
1.1 Εισαγωγή .....	6
1.2 Σκοπός της έρευνας .....	9
1.3 Σημασία της έρευνας .....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	11
2.1 Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	11
2.1.1 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	14
2.1.2 Δημιουργία Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	16
2.1.3 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	19
2.1.4 Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	29
2.1.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	32
2.1.6 Σημασία Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	33
2.2 Έννοια Επαγγελματικής Ικανοποίησης .....	36
2.2.1 Μορφές Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	38
2.2.2 Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης .....	39
2.2.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	41
2.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση .....	43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	46
3.1 Σκοπός της Έρευνας.....	46
3.2 Μεθοδολογία Έρευνας.....	47

**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ  
ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

<b>3.3 Ερωτηματολόγιο .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4 Αποτελέσματα Έρευνας .....</b>	<b>48</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>55</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>57</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>63</b>

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η απασχόληση αποτελεί θεμελιώδη πτυχή της σύγχρονης ζωής και επηρεάζει την καθημερινή ρουτίνα ενός ατόμου, τις διαπροσωπικές του σχέσεις και τη συμπεριφορά του. Ως εκ τούτου, τα διάφορα φαινόμενα που σχετίζονται με την εργασία έχουν μελετηθεί εκτενώς και έχουν δημιουργηθεί ποικίλα εργαλεία μέτρησής τους, με στόχο την παροχή μιας σαφούς εικόνας και την προώθηση της συνολικής λειτουργίας του εκάστοτε επαγγελματικού περιβάλλοντος και της ευημερίας κάθε εργαζόμενου. Λαμβάνοντας υπόψη και την οικονομική κρίση που πλήττει τις περισσότερες οικονομίες σε παγκόσμιο επίπεδο, η διαχείριση όλων των ανθρώπινων παραγόντων που συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο κάθε οργανισμού θεωρείται ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η οικονομική κρίση που πλήττει τις περισσότερες οικονομίες σε παγκόσμιο επίπεδο καθιστά τη διαχείριση όλων των ανθρώπινων παραγόντων που συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο κάθε οργανισμού ζήτημα ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Ως απαραίτητη προϋπόθεση αναγνωρίζεται η ευθυγράμμιση όλων των πολιτικών και ενεργειών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό με τη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού μέσω μιας προσέγγισης Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία εξασφαλίζει ότι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων εξυπηρετούν την επίτευξη των μακροπρόθεσμων εταιρικών στρατηγικών στόχων. Ειδικότερα, επισημαίνεται πως η ευθυγράμμιση εξασφαλίζεται αν η διαμόρφωση και μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποιείται στο πλαίσιο της ίδιας στρατηγικής προσέγγισης. Υποστηρίζεται πως η ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι τυχαία διαδικασία, καθώς οι επιχειρήσεις θέτουν, διαχειρίζονται και παρακολουθούν την κουλτούρα τους αποσκοπώντας στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Όταν οι στρατηγικές προτεραιότητες διαφοροποιούνται, η κουλτούρα θα πρέπει να προσαρμόζεται αντίστοιχα, ώστε να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα συμπεριφέρονται με τρόπο που θα εξυπηρετεί

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

τη στρατηγική της επιχείρησης σύμφωνα με τις συμπεριφορές που υποδεικνύονται από την οργανωσιακή κουλτούρα. Ως αποτέλεσμα, θα αισθάνονται δέσμευση και θα επιδιώκουν υψηλές επιδόσεις, γιατί θα γνωρίζουν όχι μόνο πώς θα πρέπει να λειτουργήσουν, αλλά και γιατί θα πρέπει να λειτουργήσουν με τον συγκεκριμένο τρόπο (Thaer, 2009). Η ηγεσία ως ορισμός και ως έννοια έχει σημαίνοντα ρόλο στη σύγχρονη, και ιδιαίτερα ανταγωνιστική, κοινωνία.

Η ικανότητα ενός ατόμου να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει τους συνανθρώπους ή τους συναδέλφους του, εάν πρόκειται για χώρο εργασίας όπως ένας τραπεζικός οργανισμός, αποτελεί μέρος της ιδιοσυγκρασίας του, αποτελεί χάρισμα που πιθανόν ικανοποιεί την ανάγκη του για εξέλιξη, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει ένας τραπεζικός οργανισμός, εν προκειμένω, να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει. Για τη διοικητική επιστήμη, η ηγεσία δεν έχει καμία σχέση με τα ανώτατα επίπεδα της ιεραρχίας. Στο παγκοσμιοποιημένο γίγνεσθαι, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ευρύ φάσμα ανεπτυγμένων δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή θα πρέπει να ανταποκρίνεται στον τύπο του «μετασχηματιστικού ηγέτη» (Bass, 1998). Συγκεκριμένα, θα πρέπει να μπορεί να θέσει και να μεταδώσει το όραμά του για μια βελτιωμένη και διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση, ώστε να διατηρούνται οι εργαζόμενοι ευχαριστημένοι. Επιπρόσθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν διατάσσουν ούτε διοικούν, αλλά εμπνέουν. Διατυπώνοντας το όραμά τους είναι διανοητικά και συναισθηματικά ενθαρρυντικοί. Όπως αναφέρουν οι Trivellas, Ipsilantis, Papadopoulos και Kantas (2012), ο ισχυρός ηγέτης είναι ικανός να κινήσει τη διαδικασία της αλλαγής, να θέσει ρεαλιστικούς και επιτεύξιμους στόχους και να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξή τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1 Εισαγωγή**

Στην εποχή μας, κατά την οποία υφίσταται μία τέτοια κρίση οικονομική αλλά και αξιών κάθε άλλο παρά εύκολο είναι το να ανταπεξέλθουν οι δημοσιές υπηρεσίες και οι οργανισμοί με αποτέλεσμα όλο το βάρος να έχει πέσει στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο Kurt Lewin στο επίπεδο της εργασίας προσδιόρισε τρεις τύπους: 1) τον αυταρχικό, 2) Τον αδιάφορο και 3) Τον υποστηρικτικό (Μπιτσάνη, 2006: 95).

Όσον αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας μιας επιχείρησης. Ενδιαφέρον προκαλεί ότι το γεγονός αυτής της ικανοποίησης φαίνεται να έχει άμεση σχέση με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, (δηλαδή το πόσο τους ευχαριστεί η εργασία που κάνουν και τα κλίμα που επικρατεί), την υψηλή παραγωγικότητα και τα υψηλά ποσοστά παραμονής στον ίδιο χώρο εργασίας. Έχει συνδεθεί επίσης με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες του ατόμου. Η ικανοποίηση επηρεάζεται και από θέματα όπως: οι συνθήκες εργασίας, το εργασιακό ωράριο, η αμοιβή και η εποπτεία από τον προϊστάμενο (ηγέτη).

Η οργανωσιακή κουλτούρα από την άλλη ορίζεται ως ένα σύστημα κοινών αξιών και άτυπων κανόνων το οποίο συνδέει τους ανθρώπους ενός οργανισμού, προσδιορίζοντας τον τρόπο σκέψης τους και δράσης τους. Εκ παραλλήλου η ηγεσία συνίσταται στον έλεγχο και στην εκπροσώπηση μίας ομάδας από ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας αυτής. «Υποδηλώνει ταυτοχρόνως την κατάσταση, τη συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες ενός προσώπου (του ηγέτη-leader) που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον ή εξασφαλίζει την ηγεσία μιας ομάδας». Γενικά, μπορούμε να πούμε πως η δημοκρατική ηγεσία αυξάνει την ικανοποίηση της

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

ομάδας, ενώ αντίθετα η αυταρχική ηγεσία αυξάνει την αποδοτικότητα τους (Μπιτσάνη, 2006: 93).

Το ιδανικό πρότυπο ηγεσίας είναι αυτό το οποίο ενεργοποιεί και αξιοποιεί το σύνολο της δυναμικότητας όλων των μελών μιας ομάδας και το οποίο ταυτόχρονα αναπτύσσει και αυξάνει την ίδια την δυναμικότητα (Δαλακούρα, 2012: 13). Έχουμε τρία βασικά στυλ ηγεσίας στα οποία ως κριτήριο λαμβάνουμε τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Αυτά είναι: 1) το αυταρχικό, 2) το δημοκρατικό, 3) το εξουσιοδοτικό (Δαλακούρα, 2012: 10). Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι τα δημοκρατικό, διότι ο ηγέτης σε αυτό το στυλ λαμβάνει για κάθε απόφαση του υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η παραγωγικότητα και η ποιότητα της εργασίας στους δήμους να είναι υψηλή (Δαλακούρα, 2012: 11).

Στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην καλή και σωστή εξέλιξη των δημοσίων οργανισμών. Ως κουλτούρα θα μπορούσε να ορισθεί ένα σύστημα κοινών αξιών, παραδοχών και άτυπων κανόνων. Επίσης συνδέει τους ανθρώπους μιας δημόσιας υπηρεσίας στο πώς να συμπεριφερθούν, τι κάνουν και γιατί το κάνουν. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να ορισθεί ως: οι βασικές παραδοχές και οι αξίες που καθορίζουν την συμπεριφορά, τον τρόπο λειτουργίας και τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης (Σαχινίδης, 2009). Υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας και παρατίθενται περιληπτικά ακριβώς αμέσως.

- **Γραφειοκρατική κουλτούρα:** όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων ελέγχεται με επίσημους κανόνες και λειτουργικές διαδικασίες και ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω ιεραρχικών αναφορών. Αυτό το είδος κουλτούρας υιοθετείται με την σκέψη ότι με αυτόν τον τρόπο διαφυλάσσεται η σταθερότητα και η αποτελεσματικότητα της ομαλής λειτουργίας των δήμων.
- **Οικογενειακή κουλτούρα:** όπου οι συμπεριφορές των εργαζομένων διαμορφώνονται με βάση την παράδοση, την πίστη, την κοινωνικοποίηση.

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

- **Επιχειρησιακή κουλτούρα:** η οποία δημιουργεί ένα περιβάλλον στην επιχείρηση που εμπνέει την ανάληψη ρίσκων, τον δυναμισμό και την δημιουργικότητα. Αυτού του είδους η κουλτούρα ταιριάζει στην φάση του ξεκινήματος μιας καινούργιας επιχείρησης.
- **Κουλτούρα αγοράς:** όπου οι αξίες αντανakλούν την σημασία επίτευξης μετρήσιμων στόχων, αλλά και στόχων για τους οποίους χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή και προσπάθεια, ιδιαίτερα για εκείνους που βασίζονται σε οικονομικά μεγέθη (όπως μερίδια αγοράς, κερδοφορία κλπ) (Τορίμπαμπας, 2005 – 2006: 8).

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται όταν το άτομο είναι ευχαριστημένο ή δυσαρεστημένο από την εργασία που κάνει, από τις προσδοκίες που έχει καθώς και το μισθό του. Το κίνητρο είναι μια βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Κίνητρο είναι το σύνολο των αναγκών που καθορίζουν τους στόχους των ανθρώπων. Τα κίνητρα χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- Στα γενικά κίνητρα όπου είναι το ενδιαφέρον για την ίδια την εργασία
- Στα αντικειμενικά κίνητρα όπου είναι το ενδιαφέρον για την οργάνωση. (Μπιτσάνη, 2006: 143).

Μεγάλο ρόλο επίσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων έχουν και οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων (επίπεδα αναγκών). Αυτά είναι:

- Φυσιολογικό επίπεδο
- Επίπεδο ασφάλειας
- Κοινωνικό επίπεδο
- Επίπεδο του εγώ
- Επίπεδο αυτοπραγμάτωσης (Μπιτσάνη, 2006: 143).



## **1.2 Σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας αφορά στην κατανόηση του ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας του στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, στην ανάπτυξη ενός πιστωτικού οργανισμού, σε μια περίοδο μεγάλων, ραγδαίων και εν πολλοίς βίαιων αλλαγών που συντελούνται τόσο στον χώρο των δημόσιων οργανισμών όσο και στο ευρύτερο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον της χώρας. Στο πλαίσιο αυτό, μετρήσαμε τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι Έλληνες που εργάζονται στον Δήμο του Μαραθώνα. Επιπλέον, διερευνήθηκε η σχέση του στυλ ηγεσίας με τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημόσιων υπαλλήλων του Δήμου, η σχέση της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας με τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς επίσης και ο ρυθμιστικός ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση ηγεσίας - επαγγελματικής ικανοποίησης

## **1.3 Σημασία της έρευνας**

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε το σημαίνοντα ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας και του τύπου ηγεσίας στη λειτουργία ενός οργανισμού. Διαπιστώθηκε η αμφίδρομη σχέση που έχουν η οργανωσιακή κουλτούρα και ο τύπος διοίκησης στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και η αλληλεπίδραση των μεταβλητών κουλτούρας-ηγεσίας (Belias & Koustelios, 2013, Belias & Koustelios, 2014, Belias & Koustelios, 2014). Διαπιστώθηκε η έλλειψη ερευνών που να μελετούν συνδυαστικά τις σχέσεις τύπος ηγεσία - οργανωσιακή

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

κουλτούρα - ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, εξ όσων γνωρίζουμε, δεν έχει διερευνηθεί η ρυθμιστική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση ηγεσίας - επαγγελματικής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα στον Δήμο του Μαραθώνα. Το κενό αυτό στη βιβλιογραφία φιλοδοξεί να καλύψει η παρούσα μελέτη με τη συνδυαστική διερεύνηση των τριών αυτών παραγόντων που επηρεάζουν την εργασία και τη συνολική ευημερία στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Πέρα από τη συμβολή σε θεωρητικό επίπεδο, τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από τη μελέτη μπορούν να αξιοποιηθούν πρακτικά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση κατάλληλων πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε Δήμους στον ελλαδικό χώρο, αλλά και μέτρων προαγωγής της επαγγελματικής ικανοποίησης και δέσμευσης και πρόληψης φαινομένων όπως το εργασιακό στρες, η εργασιακή εξουθένωση και η παραίτηση. Θεωρούμε ότι η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας, του στυλ ηγεσίας και του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στους Δήμους μπορεί να αποτελέσει τη βάση για λήψη διοικητικών καινοτομιών που θα επιφέρουν βελτίωση στην οργάνωση και λειτουργία των Δήμων, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και στην ευημερία του εκάστοτε οργανισμού, ο οποίος, άλλωστε, αποτελεί μέρος του συστήματος της χώρας. Μάλιστα, σε περίοδο κρίσης απαιτείται ιδιαίτερη και συνεχής διαχείριση των εργαζομένων, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι όποιες δυσκολίες και οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

### **2.1 Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Η έννοια της κουλτούρας αφορά κυρίως στο σύνολο των αντιλήψεων που χαρακτηρίζουν ένα κοινωνικό σύνολο τα μέλη του οποίου ζουν, κατά κύριο λόγο, στο ίδιο μέρος όπου και εντοπίζονται κοινές στάσεις και συμπεριφορές. Οι άνθρωποι που συγκροτούν μια συγκεκριμένη κουλτούρα μοιράζονται όμοιες συνήθειες και συμπεριφορές, την ίδια ιστορία, την ίδια θρησκεία, τις ίδιες αξίες και τα ίδια πολιτιστικά στοιχεία, που τους διαφοροποιούν από τους άλλους. Παράλληλα, έχουν διαμορφωθεί πολλές ακόμα εθνικές κουλτούρες και ακόμη περισσότερες υπο-κουλτούρες, που αντιστοιχούν σε αντίστοιχες μορφές οργάνωσης και δράσης. Η κυκλική αυτή κατάσταση μεταξύ δράσης, αντίληψης και νοήματος προσφέρει μια ενδιαφέρουσα διάσταση στην έννοια της κουλτούρας, η οποία δημιουργείται από τους ανθρώπους, αλλά και διαμορφώνει τη μελλοντική τους συμπεριφορά. Έτσι, οι σύγχρονοι οργανισμοί και οι εταιρίες θεωρούνται κοινωνικές ομάδες, των οποίων η λειτουργία μελετάται και προωθείται. Στις κοινωνίες της σημερινής εποχής ως κουλτούρα θεωρείται το φυσικό ή ψυχολογικό περιβάλλον το οποίο μοιράζεται μια ομάδα ατόμων, και ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει και τον χώρο-πλαίσιο της εργασίας τους (Gjurgaj, 2013). Όσον αφορά σε ένα οργανισμό, η έννοια της κουλτούρας χρησιμοποιείται για να περιγράψει την επιρροή και αλληλεπίδραση ανάμεσα στους εργαζόμενους καθώς και μεταξύ των εργαζομένων και του συγκεκριμένου οργανισμού, ιδρύματος ή υπηρεσίας στην οποία εργάζονται. Όπως επεξηγεί η κα Ιορδάνογλου (2008), η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι προϊόν της αλληλεπίδρασης των νοηματικών και

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

αντιληπτικών διαδικασιών που ορίζουν τη δράση του συνόλου των εργαζομένων. Η συλλογική αυτή δράση συμβάλλει στον σχηματισμό μιας νέας αντίληψης για τον κόσμο και την πραγματικότητα. Η μελέτη της συγκεκριμένης κουλτούρας ενός οργανισμού αποτελεί τη βάση για την περιγραφή και ανάλυση των οργανωσιακών φαινομένων (Tharp, 2009).

Μια βασική πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονοι οργανισμοί είναι να κάνουν τους εργαζόμενους να επανακατηγοριοποιήσουν τους δημογραφικά ανόμοιους ανθρώπους ως μέλη της δικής τους ομάδας συνεργατών, με στόχο να ενισχυθεί η μεταξύ τους αλληλεπίδραση και αμοιβαία εμπιστοσύνη, και το μοίρασμα διαφορετικών πληροφοριών και εμπειριών να αποβεί ωφέλιμο (Gruenfeld, Mannix, Williams & Neale, 1996). Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας για πολλές δεκαετίες, καθώς η διαφοροποίηση μεταξύ των αξιών και προσδοκιών των εργαζομένων από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο ήταν πάντα σαφής (Tayeb, 1996). Οι Black, Gregersen & Mendenhall (1992) έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι τα προβλήματα που είναι πιθανό να προκύψουν στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και στα διάφορα περιβάλλοντα εργασίας λανθασμένα αποδίδονται στην έλλειψη επαγγελματικών ικανοτήτων. Το πιθανότερο είναι να οφείλονται στην αδυναμία των εργαζομένων να αντιληφθούν τις ιδέες και τις στάσεις άλλων ανθρώπων και να προσαρμοστούν σε ξένες προς αυτούς επαγγελματικές στρατηγικές.

Σύμφωνα με τον Dessler (2012), ο ηγέτης ενός οργανισμού εκπέμπει προς τους εργαζόμενους μηνύματα σχετικά με τους ενδεδειγμένους τρόπους συμπεριφοράς, τα οποία στη συνέχεια διαμορφώνουν την εσωτερική κουλτούρα στην οποία οι εργαζόμενοι (οφείλουν να) συμμορφώνονται. Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται ως ένα σύνολο από αξίες. Η αξία είναι μια βασική πεποίθηση των εργαζομένων σχετικά με το τι απαιτείται από αυτούς να κάνουν και τι όχι. Με τον τρόπο αυτό, οι αξίες ενός οργανισμού καθοδηγούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ανάλογα, βεβαίως, με το εκάστοτε πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο. Συνακόλουθα, η εσωτερική κουλτούρα ενός οργανισμού θα πρέπει να μελετάται και να μετράται στο πλαίσιο της εθνικής κουλτούρας των εργαζομένων του, των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών και των ατομικών τους γνωρισμάτων.

Όπως σημειώνει ο Hofstede (1991), στη συμπεριφορά των εργαζομένων στον χώρο εργασίας επενεργούν τρεις διαφορετικές κουλτούρες: η εθνική, η επαγγελματική και η

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

οργανωσιακή. Συγκεκριμένα, οι στάσεις και πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με το επάγγελμά του επηρεάζονται πρωταρχικά από τις προσωπικές αξίες και ιδανικά του, που έχουν αποκτηθεί στο πλαίσιο της οικογένειας κατά τη διάρκεια της πρώιμης ανάπτυξης. Δευτερευόντως, οι απόψεις, οι αντιλήψεις και οι φιλοδοξίες ενός ανθρώπου διαμορφώνονται στο πλαίσιο της σχολικής και επαγγελματικής του ζωής και αποτελούν μέρος της επαγγελματικής του κουλτούρας, δηλαδή της κουλτούρας που μοιράζεται με τους ανθρώπους που ασκούν το ίδιο επάγγελμα με αυτόν. Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται μέσα από τις επιμέρους σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους και μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών, οπότε είναι πιθανό να αναδιαμορφώνεται και να προσαρμόζεται στους στόχους και τις στρατηγικές του εκάστοτε οργανισμού.

Η πρώτη προσπάθεια περιγραφής που έλαβε χώρα συστηματικά όσον αφορά στο εργασιακό περιβάλλον με όρους κουλτούρας θεωρείται η διερεύνηση του λεγόμενου φαινομένου Hawthorne, που έλαβε χώρα στην εταιρία Western Electric στις αρχές της δεκαετίας του 1930. Σκοπός της έρευνας ήταν να εξετάσει εάν οι εργαζόμενοι ενός εργοστασίου θα γινόταν πιο παραγωγικοί αν γνώριζαν ότι αποτελούν αντικείμενο μελέτης. Πολλές έρευνες ακολούθησαν, οι οποίες μετρούσαν την παραγωγικότητα των εργαζομένων υπό διάφορες συνθήκες φωτισμού, καθαριότητας και χώρων εργασίας χωρίς «εμπόδια» (π.χ. αντικείμενα στο πάτωμα που εμποδίζουν την κινητικότητα). Καθώς τα αποτελέσματα ήταν ενθαρρυντικά, ακολούθησαν πολλά πειράματα. Η μελέτη των Mayo and Warner το 1931-1932 απέδειξε πως οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να σχηματίζουν μικρές ομάδες (κλίκες) με άτυπους κανόνες συμπεριφοράς και έντονη εσωτερική υποστήριξη. Συμπεραίνεται, επομένως, ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται περισσότερο από την κοινωνική δύναμη των ομάδων που συγκροτούνται από ομοίους, παρά από τις προσταγές και τον έλεγχο των διευθυντών (Mayo, 1945).

Σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα έχουν αναφερθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί, οι περισσότεροι εκ των οποίων πλησιάζουν στην παραδοχή ότι πρόκειται για ένα σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών τις οποίες μοιράζονται οι εργαζόμενοι (Deshpande & Webster, 1989, Ravasi & Schultz, 2006, Xiaoming & Junchen, 2012). Ο πιο δημοφιλής και περιεκτικός ίσως ορισμός διατυπώθηκε από τον Schein (2004: 3): Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα πρότυπο από θεμελιώδεις αξιώσεις που έχουν εφευρεθεί

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

ή ανακαλυφθεί από μια ομάδα ατόμων στην προσπάθειά τους να μάθουν να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, και οι οποίες έχουν αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματικές ώστε να θεωρούνται έγκυρες και, συνακόλουθα, να διδάσκονται σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης και σκέψης, σε σχέση με τα παραπάνω προβλήματα.

Σύμφωνα με τον ορισμό που προαναφέρθηκε, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια διαδικασία δυναμική, η οποία είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων και προωθείται από τη συμπεριφορά του εκάστοτε ηγέτη. Περιλαμβάνει ένα σύνολο από δομές, ρουτίνες, κανόνες και νόρμες που καθοδηγούν αλλά και οριοθετούν τη συμπεριφορά. Επίσης, επιτυχής - και ίσως πιο συγκεκριμένος - είναι ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας που προτάθηκε από τους Claver, Lloris, Gonzalez & Gasco (2001: 248), σύμφωνα με τον οποίο: Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο αξιών, συμβόλων και τελετουργικών τα οποία μοιράζονται τα μέλη ενός συγκεκριμένου οργανισμού και τα οποία περιγράφουν τις ενέργειες που γίνονται για την επίλυση τόσο των προβλημάτων που σχετίζονται με την εσωτερική διαχείριση όσο και αυτών που σχετίζονται με τους πελάτες, τις προμήθειες και το εργασιακό περιβάλλον.

### **2.1.1 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Ο Tharp (2009) διέκρινε ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά στους διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί για την οργανωσιακή κουλτούρα στο πέρασμα των ετών. Καταρχήν, όλοι οι ορισμοί εμπεριέχουν την έννοια του μοιράσματος, αποδεικνύοντας ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται μόνο στο πλαίσιο μιας ομάδας, άσχετα με το μέγεθός της. Δεύτερον, η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται μια κοινωνική κατασκευή η οποία σχετίζεται με τον εκάστοτε οργανισμό και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του, όπως η τοποθεσία, η ιστορία, το εργασιακό περιβάλλον και τα συγκεκριμένα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα εντός του.

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

Τέλος, πολλοί ορισμοί υπονοούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη και περιλαμβάνει πολλά γνωστικά και συμβολικά στρώματα. Επιπρόσθετα, ο Schein (2004) διέκρινε τρία σημεία-ενδείξεις της οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Αναγνωρίσιμα σημεία: αναφέρονται στις ιδιαίτερες στάσεις, πεποιθήσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, αλλά μπορεί να συμπεριλαμβάνουν και την τοποθεσία, την αρχιτεκτονική, τα προϊόντα τεχνολογίας, την αποστολή του οργανισμού, τις αξίες, το ατομικό στυλ των εργαζομένων (π.χ. κώδικας ντυσίματος), τη γλώσσα και την ορολογία, τις πρακτικές, τα περιστατικά, ακόμη και την αίσθηση του χιούμορ των εργαζομένων, τα διάφορα ταμπού ή και τα ιδιαίτερα τελετουργικά και εθιμοτυπίες.

2. Αξίες που έχουν υιοθετηθεί: καθορίζονται από τους ανωτέρους και μπορεί είτε να αντανακλώνται στη συμπεριφορά των εργαζομένων είτε όχι. Η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ορισμένες δεξιότητες επιρροής, ώστε οι αξίες αυτές να γίνονται αποδεκτές από τους εργαζόμενους. Με τον τρόπο αυτό, τα μέλη ενός οργανισμού είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται και να ερμηνεύουν τις ενδείξεις, τα γεγονότα και τα θέματα υψίστης σημασίας και να συμπεριφέρονται αναλόγως.

3. Βασικές υποκείμενες αξιώσεις: αναφέρονται σε ερμηνεύσιμα προσωπικά σχήματα που χρησιμοποιούνται για την αντίληψη και κατανόηση συγκεκριμένων καταστάσεων, δημιουργώντας μια βάση για συλλογική δράση. Με το πέρασμα του χρόνου εξελίσσονται, καθώς τα μέλη μιας ομάδας αναπτύσσουν στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων οι οποίες και επικοινωνούνται στα νέα μέλη. Αν τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού επιτύχουν να μεταβιβάσουν τα οργανωσιακά σχήματα και τις αξίες στους εργαζόμενους, αυτά μπορεί να γίνουν κτήμα τους και να θεωρούνται δεδομένα, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο, ενώ ταυτόχρονα βιώνουν ένα αίσθημα ασφάλειας και διατηρούν το αίσθημα του ανήκειν.

Οι Gomez-Mejia, Balkin και Cardy (2015) συνοψίζουν τα εξής χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας, ανεξαιρέτως τύπου, ως εξής:

- i. Συμπεριφορικές τακτικές που παρατηρούνται κατά την αλληλεπίδραση των εργαζομένων, όπως ο αλληλοσεβασμός, ο γλωσσικός κώδικας κτλ.

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

- ii. Νόρμες που αναπτύσσονται στο πλαίσιο των επιμέρους ομάδων από εργαζόμενους, π.χ. δίκαιη κατανομή εργασίας και αμοιβής.
- iii. Βασικές αξίες του οργανισμού, π.χ. τιμές προϊόντων, ποιότητα κτλ.
- iv. Η φιλοσοφία της πολιτικής προς τους πελάτες και τους εργαζόμενους.
- v. Οι κανόνες του παιχνιδιού της επιβίωσης μέσα στον οργανισμό, οι οποίοι πρέπει να είναι κατανοητοί από τους νέους εργαζόμενους.
- vi. Το εσωτερικό κλίμα του οργανισμού και ο τρόπος αλληλεπίδρασης των εργαζομένων με τους πελάτες και μεταξύ τους.

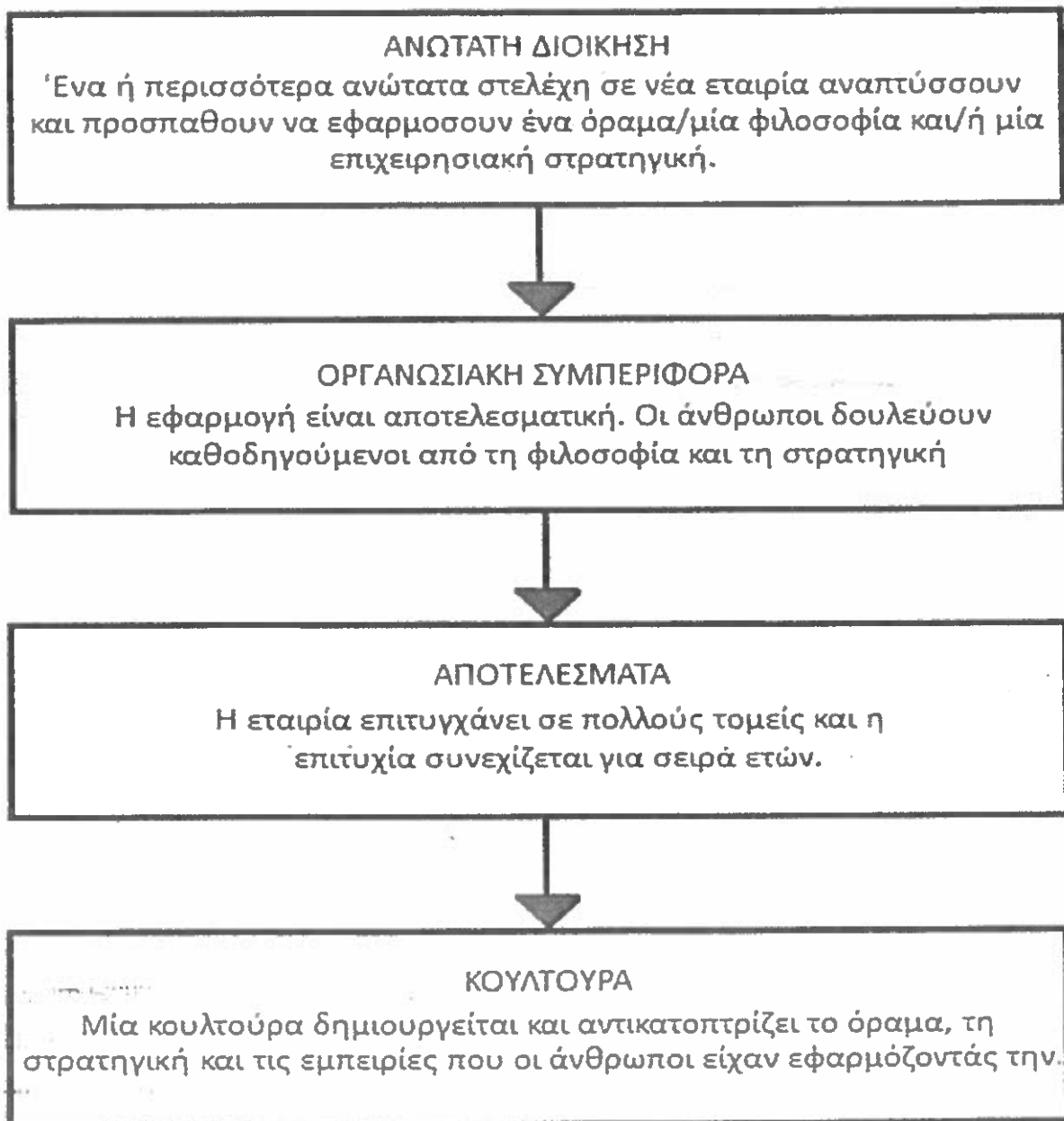
### **2.1.2 Δημιουργία Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να δημιουργηθεί από άτομο ή ομάδα ατόμων στη βάση του Οργανισμού ή στα ανώτερα στάδια της διοίκησης. Σύμφωνα με τον Korter (1992) υπάρχει ένας κοινός τρόπος δημιουργίας της οργανωσιακής κουλτούρας.

**Σχήμα 1:** Ένας κοινός τρόπος δημιουργίας της Οργανωσιακής Κουλτούρας.



**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**



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

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

επιχείρησης, τους στόχους της, το μέγεθος 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, & Baron, 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.

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

*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 για αυτή οι εργαζόμενοι.

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

### 2.1.3 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας έχουν προταθεί από τους Xenikou & Furnham (1996), οι οποίοι αναφέρονται στους στόχους του οργανισμού και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων:

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

1. Η ανοιχτή στην αλλαγή και την καινοτομία κουλτούρα (The Openness to change/Innovation culture): αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι προσανατολισμένος στον άνθρωπο και προωθεί τη συναισθηματική εγγύτητα, την επίτευξη, την αυτοπραγμάτωση, την υποστήριξη κατά την ολοκλήρωση ενός έργου και την καινοτομία όσον αφορά τα έργα.

2. Η προσανατολισμένη στο έργο κουλτούρα (The Task-oriented culture): οι οργανισμοί με αυτόν τον τύπο κουλτούρας επικεντρώνονται στη λεπτομέρεια και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, ενώ οι ανώτεροι χαρακτηρίζονται από υψηλές φιλοδοξίες και αναζήτηση της επιτυχίας.

3. Η γραφειοκρατική κουλτούρα (The Bureaucratic culture): αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι μάλλον συντηρητικός, και οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων.

4. Η ανταγωνιστική/αντιπαραθετική κουλτούρα (The Competition/ Confrontation culture): οι οργανισμοί με αυτόν τον τύπο κουλτούρας χαρακτηρίζονται από υψηλή ανταγωνιστικότητα, προσανατολισμό στον στόχο και ανωτέρους που κυνηγούν την τελειότητα και την επίτευξη.

Στο πλαίσιο της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας, οι ερευνητές έχουν διακρίνει πολλούς διαφορετικούς τύπους κουλτούρας, διερευνώντας τη δομή και τη λειτουργία των διαφόρων οργανισμών και ινστιτούτων. Οι Deal & Kennedy (1982) έχουν προτείνει τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, αναφερόμενοι στις στρατηγικές ενός οργανισμού και στις προσδοκίες των εργαζομένων:

1. Η κουλτούρα που έχει τα χαρακτηριστικά του σκληρού άνδρα (The Tough-Guy, Macho culture), οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας εργάζονται συνήθως υπό μεγάλη πίεση και θεωρούνται πρόθυμοι να πάρουν ρίσκα με στόχο να εκπληρώσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και τους στόχους του οργανισμού.

2. Η κουλτούρα της σκληρής αλλά ευχάριστης εργασίας (The Work Hard/Play Hard culture): σε οργανισμούς με αυτόν τον τύπο κουλτούρας, η συμπεριφορά των εργαζομένων

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

περιστρέφεται γύρω από τις ανάγκες των πελατών και χαρακτηρίζεται από γρήγορη δράση με σκοπό την επίτευξη γρήγορων αποτελεσμάτων.

3. Η κουλτούρα της ανάληψης υψηλών ρίσκων (The Bet-Your-Company culture) · αυτός ο τύπος κουλτούρας αναφέρεται κυρίως στα χαρακτηριστικά του ιδρύματος ή της εταιρίας, βασικότερο από τα οποία είναι οι προσεκτικά σχεδιασμένες - αλλά ταυτόχρονα ριψοκίνδυνες - επιλογές και επενδύσεις.

4. Η διαδικαστική κουλτούρα (The Process culture) αυτός ο τύπος κουλτούρας βασίζεται στην ακρίβεια, τη λεπτομέρεια και την τεχνική αρτιότητα, ενώ χαρακτηρίζεται από επενδύσεις με χαμηλό ρίσκο και από εργαζομένους που βιώνουν χαμηλά επίπεδα άγχους.

Ο Daft (2001) πρότεινε άλλους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίοι βασίζονται στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις:

1. Η επιχειρηματική κουλτούρα (Entrepreneurial culture): σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας ο οργανωσιακός στρατηγικός σχεδιασμός είναι εξωτερικός, έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, μέσα σε ένα δυναμικό και ευμετάβλητο περιβάλλον.

2. Η κουλτούρα εμπλοκής (Involvement culture) : η κουλτούρα αυτή επικεντρώνεται στη συμμετοχή και την εμπλοκή των μελών του οργανισμού στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις, οι οποίες ποικίλουν. Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα αίσθημα υπευθυνότητας, κυριότητας και περαιτέρω δέσμευσης στο προσωπικό του οργανισμού.

3. Η κουλτούρα αποστολής (Mission culture): στην κουλτούρα αυτή επιδιώκεται η παροχή υπηρεσιών στους πελάτες σε περιβάλλον εκτός του οργανισμού. Στόχος δεν είναι η γρήγορη αλλαγή, και οι εργαζόμενοι καλούνται να αποδώσουν στην εργασία τους ως έναν συγκεκριμένο βαθμό.

4. Η γραφειοκρατική κουλτούρα (Bureaucratic culture): η κουλτούρα αυτή έχει εσωτερική έδρα εστίασης και προσαρμόζεται σε ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας. Εδώ η εμπλοκή του προσωπικού είναι ελάχιστη, και οι ανώτεροι έχουν τον έλεγχο του εργασιακού περιβάλλοντος. Βασικοί παράγοντες της κουλτούρας αυτής είναι η πειθαρχία, η αξιολόγηση, η θέση εργασίας και η αντίληψη της ιεραρχίας.

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

Οι Denilson, Lief & Ward (2004) διέκριναν τέσσερα γνωρίσματα-τύπους υπο-κουλτούρας, που αναπτύσσονται στο πλαίσιο μιας γενικής κουλτούρας:

1. Προσαρμοστικότητα (Adaptability): το γνώρισμα αυτό αναφέρεται στη δημιουργία αλλαγής, στην προσέγγιση των πελατών και στη μάθηση στο πλαίσιο του οργανισμού.

2. Αποστολή (Mission): αναφέρεται στην κατεύθυνση και το σκοπό των στρατηγικών του οργανισμού, τους στόχους, τις φιλοδοξίες και το όραμα που χαρακτηρίζει τον οργανισμό.

3. Συνοχή (Consistency): αναφέρεται στις βασικές αξίες, τη συμφωνία, τον συντονισμό και την ενσωμάτωση των εργαζομένων στον οργανισμό.

4. Εμπλοκή (Involvement), αναφέρεται στην ενδυνάμωση, τον προσανατολισμό στην ομάδα, στην ικανότητα και στην ανάπτυξη.

Οι ατομικιστικές κουλτούρες (Individualism cultures) επικεντρώνονται και επιβραβεύουν τα προσωπικά επιτεύγματα των εργαζομένων, τα ατομικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητές τους. Οι Chatman, Polzer, Barsade & Neale (1998) αναφέρουν δύο διαφορετικούς τύπους-διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας: την ατομικότητα και τη συλλογικότητα, οι οποίες επηρεάζουν τη διαδικασία της κοινωνικής κατηγοριοποίησης των εργαζομένων. Η διάσταση αυτή είναι ευέλικτη, καθώς οι ανώτεροι επιτρέπουν και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με το δικό τους προσωπικό τρόπο. Συνεπώς, τα ατομικά γνωρίσματα εκτιμώνται περισσότερο από την εμπλοκή στον οργανισμό. Όπως το θέτουν οι Markus & Kitayama (1991: 224), «τα άτομα διατηρούν την ανεξαρτησία τους από τους άλλους με το να επικεντρώνονται στον εαυτό τους και να ανακαλύπτουν και να εκφράζουν τα μοναδικά εσωτερικά τους χαρακτηριστικά».

Ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα της οργανωσιακής κουλτούρας αναπτύχθηκε από τους Cameron & Quinn (2006), οι οποίοι διέκριναν τέσσερις τύπους κουλτούρας που αναφέρονται κατά κύριο λόγο στις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους:

1. Η ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων (The Hierarchical culture), η οποία βασίζεται στον έλεγχο· αυτός ο τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται από καλό συντονισμό, επίσημους κανόνες και πολιτικές.

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

2. Η προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα/κουλτούρα στόχων (The Market culture), η οποία βασίζεται στον ανταγωνισμό: οι οργανισμοί που υιοθετούν την κουλτούρα αυτή στοχεύουν στην υψηλή ανταγωνιστικότητα, ενώ η επιθυμία για νίκη αποτελεί την «κόλλα» που κρατά εργαζόμενους και οργανισμό μαζί.

3. Η συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα (The Clan culture), η οποία βασίζεται στη συνεργασία: ο τύπος αυτός αναφέρεται σε ένα φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, όπου το εργατικό δυναμικό θεωρείται μια διευρημένη οικογένεια και οι ανώτεροι ως μέντορες. Οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλή εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση και αναπτύσσουν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους.

4. Η προσαρμοστική κουλτούρα (The Adhocracy culture), η οποία βασίζεται στη δημιουργία: ο τύπος αυτός χαρακτηρίζεται από καινοτομία και ανάληψη ρίσκων, τα οποία επιτυγχάνονται μέσα σε ένα δημιουργικό και δυναμικό εργασιακό περιβάλλον.

Οι συλλογικές κουλτούρες (Collectivism cultures), από την άλλη, χαρακτηρίζονται από μια γενική συμφωνία ως προς τις αποδεκτές ενέργειες και συμπεριφορές που διαφυλάσσουν τους κοινούς στόχους, την ανταλλαγή ενδιαφερόντων και τις ομοιότητες ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η βασική προτεραιότητα είναι η ανεξαρτησία και η συνεργασία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι-μέλη του οργανισμού να αποτελέσουν μια κοινωνική κατηγορία. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να δέχονται σκληρή κριτική αν αποκλίνουν από τις νόρμες της κουλτούρας (Triandis, 1995), οπότε το να είναι κανείς απλώς μέλος του οργανισμού είναι αρκετό για να θεωρηθεί ικανός στην εργασία του (Wagner, 1995).

Ωστόσο, εφόσον οι συλλογικές κουλτούρες επικεντρώνονται σε κοινούς στόχους και φιλοδοξίες, οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αντιλαμβάνονται τις εσωτερικές τους διαφωνίες ως εποικοδομητικές, παρά ως απειλητικές για την επιτυχία του οργανισμού. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο μιας ατομικιστικής κουλτούρας είναι πιο πιθανό να παίρνουν προσωπικά τις διαφωνίες και τις προκλήσεις και να τις θεωρούν ως ένδειξη ανταγωνισμού.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, παρόλο που η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι εύκολο να οριστεί, αποτελεί πολύ εύκολο στο να γίνει σημείο παρατήρησης και σημαντική πτυχή της λειτουργίας ενός οργανισμού. Εφόσον περιλαμβάνει τις

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

πεποιθήσεις, τις αξίες, τις συμπεριφορές και τα σύμβολα που μοιράζονται οι εργαζόμενοι, επηρεάζει σημαντικά τόσο τις ατομικές αποφάσεις όσο και τις συλλογικές ενέργειες. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μια πυξίδα που καθοδηγεί τον οργανισμό. Προσφέρει ένα είδος ανεπίσημης γλώσσας για την ερμηνεία των διαφόρων περιστατικών και γεγονότων που συμβαίνουν στον οργανισμό, διαφυλάσσει το αίσθημα της τάξης και μειώνει το αίσθημα της αβεβαιότητας.

Παρ' όλο που οι διάφοροι ορισμοί και μοντέλα που έχουν προταθεί για το περιεχόμενο και τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλομορφία, μπορεί κανείς να εντοπίσει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, οι οργανωσιακές κουλτούρες και υποκουλτούρες αναφέρονται κυρίως στη δομή και στην ιεραρχία του οργανισμού, τους στόχους και τις πολιτικές επενδύσεων. Επιπλέον, λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες εργασίας και οι συμπεριφορές των εργαζομένων, ενώ οι εσωτερικές σχέσεις που δημιουργούνται στο πλαίσιο του οργανισμού έχουν ιδιαίτερη σημασία.

Ακόμη, η οργανωσιακή κουλτούρα ενός ιδρύματος αντανακλά την εσωτερική του συνοχή και πληρότητα, αλλά και την εξωτερική του λειτουργία και προσαρμοστικότητα (Schein, 1991). Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει τους εργαζόμενους και τους ιεραρχικά ανώτερους, τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις αξίες που καθορίζονται από την ηγεσία. Περιλαμβάνει επίσης τις επιμέρους εμπειρίες, τις γενικές προσδοκίες, την εσωτερική φιλοσοφία και τις αξίες που κρατούν το εργατικό δυναμικό ενωμένο και που ανταναικλώνται στην εξωτερική εικόνα, τις αλληλεπιδράσεις και τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού (Belias & Koustelios, 2014).

Ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού επηρεάζει τη λειτουργία και τη γενική ευημερία του. Το ζήτημα αυτό θεωρείται πολυδιάστατο και έχει μελετηθεί στο πλαίσιο της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και της διοίκησης επιχειρήσεων, του μάρκετινγκ, της ανάπτυξης προϊόντων και της διαφήμισης (Blake & Lawrence, 1989). Οι Peters & Waterman (1982) έχουν τονίσει ότι τα επιμέρους στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας καθορίζουν τις πιθανότητες επιτυχίας ενός οργανισμού, ενώ οι Kotter & Heskett (1992) έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι όσο πιο ισχυρή είναι μια οργανωσιακή κουλτούρα τόσο είναι πιθανό να μη μεταβληθεί παρά την αλλαγή και την



## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

αντικατάσταση των εργαζομένων. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι κανένας τύπος οργανωσιακής κουλτούρας δεν θεωρείται καλύτερος από κάποιον άλλο. Η αξία κάθε τύπου καθορίζεται με βάση τη συνολική ευημερία του οργανισμού, την εύρυθμη λειτουργία του και την επίτευξη των στόχων του. Για παράδειγμα, η μελέτη των Chuah & Wong (2012) κατέδειξε ότι, προκειμένου να ελέγξουν μια υποστηρικτική κουλτούρα, οι ηγέτες ενός οργανισμού θα πρέπει να δώσουν έμφαση στο μοίρασμα δομών και σκέψεων και να ενδυναμώσουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Άλλοι ερευνητές, όπως ο Rud (2009), επικεντρώθηκαν στη δημιουργία ομάδων υπό την εποπτεία συνεργατικής ηγεσίας, ομάδες οι οποίες είναι απαραίτητες για τη δέσμευση στη στρατηγική χρήση πληροφοριών, ασχέτως τύπου κουλτούρας, με σκοπό να ενισχύσουν τη διαδικασία απόκτησης γνώσεων. Βασισμένος στα πορίσματα του Heskett, σύμφωνα με τα οποία μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να ευθύνεται για το 20-30% της διαφοράς στην εταιρική απόδοση σε σύγκριση με τις μέτριες σε απόδοση ανταγωνιστικές κουλτούρες, ο Coleman (2013) διέκρινε έξι κοινά σημεία που εμφανίζουν οι επιτυχημένοι τύποι κουλτούρας:

1. Όραμα: ένας συγκεκριμένος στόχος ή αποστολή δίνει νόημα σε έναν οργανισμό, ενώ καθοδηγεί τις αποφάσεις των εργαζομένων και βελτιώνει τις σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

2. Αξίες: οι αξίες ενός ιδρύματος αποτελούν τον πυρήνα της κουλτούρας του. Παρέχουν οδηγίες στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να προωθείται η επικοινωνία ανάμεσα στους συνεργάτες, να διατηρούνται υψηλά τα επαγγελματικά στάνταρ και να επιτυγχάνεται το όραμα του οργανισμού.

3. Πρακτικές: οι ιδιαίτερες αξίες ενός οργανισμού θα πρέπει να ακολουθούνται από ανάλογες πρακτικές, έτσι ώστε να γίνουν μέρος της καθημερινότητας ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, αν η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι ιεραρχική και «επίπεδη», τα νέα μέλη θα πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν σε συζητήσεις χωρίς τον φόβο ότι θα υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις.

4. Άνθρωποι: οι αξίες ενός οργανισμού θα πρέπει να γίνονται κτήμα τόσο των ενεργειών όσο και των μελλοντικών εργαζομένων, άρα οι πολιτικές πρόσληψης θα πρέπει να

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

εστιάζουν σε άτομα που είναι όχι μόνο ταλαντούχα, αλλά και κατάλληλα για το συγκεκριμένο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας.

5. Αφήγημα: η μοναδική ιστορία ενός οργανισμού θα πρέπει να προσδιορίζεται, να σχηματίζεται και να επαναλαμβάνεται ως μέρος της υπάρχουσας κουλτούρας.

6. Τοποθεσία: αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η τοποθεσία και το εργασιακό περιβάλλον, όπως γίνεται αντιληπτό από άποψη γεωγραφικής θέσης, αρχιτεκτονικής και αισθητικής. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν τις αξίες και συμπεριφορές των εργαζομένων, και άρα να προωθήσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Σε ότι αφορά τα ελληνικά δεδομένα, το έργο του Μπουραντά (2005) έχει δείξει ότι μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία είναι ενιαία και ισχυρή αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, διότι:

1. Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών του οργανισμού. Ειδικότερα, μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία αποτελείται από δημιουργικούς εργαζόμενους μπορεί να υποστηρίξει μια καινοτόμα στρατηγική μιας επιχείρησης, ενώ αν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν συνάδουν με τη φιλοσοφία και το όραμα της επιχείρησης, η εφαρμογή νέων ιδεών καθίσταται πρακτικά αδύνατη.

2. Εξασφαλίζει κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές εκ μέρους των εργαζομένων. Μια ισχυρή και ενιαία κουλτούρα αποτελεί μηχανισμό κοινωνικού ελέγχου για τους εργαζόμενους, διότι αποτρέπει την έκφραση αποκλίνουσας συμπεριφοράς και τακτικής. Μάλιστα, μια οργανωσιακή κουλτούρα που συγκροτείται από υπαλλήλους που έχουν αναπτύξει στενούς δεσμούς μεταξύ τους είναι δυνατόν να υποκαταστήσει, σε ορισμένες περιπτώσεις, τον έλεγχο εκ μέρους της επίσημης ηγεσίας ενός οργανισμού.

3. Οδηγεί τους εργαζόμενους προς μια κοινή κατεύθυνση και μειώνει το αίσθημα αβεβαιότητας. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μηχανισμό δημιουργίας ενός κοινού «νοητικού χάρτη», με βάση τον οποίο προωθείται η συνεργασία, ο συντονισμός και το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων.

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

4. Διευκολύνει ή παρεμποδίζει την αλλαγή. Μια ισχυρή και ενιαία οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί είτε να προωθήσει είτε να αποτρέψει την προσαρμογή των εργαζομένων και εν γένει του οργανισμού σε νέα δεδομένα και καταστάσεις. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι η μελέτη και βελτίωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού. Πριν λίγες δεκαετίες, ο Hofstede (1986) είχε τονίσει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι θεμελιώδης για την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τους ανωτέρους τους και τον έλεγχο του εργατικού δυναμικού. Ο Jackson (2011: 58) έχει τονίσει ότι στις σύγχρονες κοινωνίες και στις επιχειρήσεις που βασίζονται στην τεχνολογία «η κουλτούρα αποκτά όλο και περισσότερη σημασία, αν ληφθεί υπόψη η υιοθέτηση λογισμικών ομαδικής εργασίας, συστημάτων σχεδιασμού και διαχείρισης πόρων και άλλων συστημάτων βασιζόμενων στο διαδίκτυο, η οποία ευνοεί τη συνεργασία και απαιτεί μεγαλύτερη συμμετοχή του χρήστη σε όλα τα επίπεδα».

Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αρκετά σύνθετο φαινόμενο, καθώς αποτελεί προϊόν μιας δυναμικής κοινωνικής διαδικασίας.

Όπως το έθεσαν οι Avison & Myers (1995: 52), «οι κουλτούρες βρίσκονται διαρκώς σε μία κατάσταση αμφισβήτησης, μεταβολής και ανάπτυξης· εφευρίσκονται και επανεφευρίσκονται στο πλαίσιο της κοινωνικής ζωής». Ως αποτέλεσμα, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συνδεθεί με πολλά εργασιακά φαινόμενα, όπως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η εργασιακή δέσμευση, η επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά και το εργασιακό άγχος και η εργασιακή εξουθένωση. Το γεγονός αυτό έχει υποστηριχθεί από πολυάριθμες έρευνες, όπως αυτή των Farris, Senner & Butterfi (1973), η οποία ανέδειξε τον ρόλο της εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Στην έρευνα αυτή βρέθηκε υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την ενσωμάτωση των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας. Οι Martins & Terblanche (2003) επεσήμαναν ότι οι δύο κύριες λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας, η εσωτερική ενσωμάτωση και ο συντονισμός, επηρεάζουν σημαντικά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία του οργανισμού. Ειδικότερα, η εσωτερική ενσωμάτωση περιγράφει το αίσθημα του ανήκειν και τη δέσμευση, ενώ ο συντονισμός αναφέρεται στη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής βάσης και στην ανάπτυξη μιας κοινωνικής

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

«κόλλας» που κρατά τα μέλη ενός οργανισμού ενωμένα. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει συνδεθεί με ένα ακόμη φαινόμενο, τη οργανωσιακή αλλαγή. Η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί είτε να σηματοδοτήσει μια αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού, ή ενός συνόλου οργανισμών, είτε να αποτελέσει έναν σταθεροποιητικό παράγοντα σε περιπτώσεις κατά τις οποίες μια αλλαγή θα μπορούσε να βλάψει τη λειτουργία και τους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης. Για να διευκολύνουν την αλλαγή, οι διευθυντές θα πρέπει να ενημερώνονται πλήρως για τους λόγους που οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές και να υιοθετούν τις ανάλογες στρατηγικές που θα παράσχουν στους εργαζόμενους κίνητρα για αλλαγή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους ακόλουθους τρόπους (Bahrololoom, Amirtash, Khabiri & Tondnevis, 2002):

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται/κατανοούν την αιτία για την αλλαγή.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν γιατί η αλλαγή είναι σημαντική και πώς θα βοηθήσει τόσο τους ίδιους όσο και τον οργανισμό ή την εταιρεία, βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα.
- Οι διευθυντές-ηγέτες θα πρέπει να αναγνωρίζουν τα άτομα που είναι ικανά να συμβάλουν στην αλλαγή και να τους παράσχουν τα αντίστοιχα κίνητρα.
- Πριν οποιαδήποτε αλλαγή οι ηγέτες θα πρέπει να υπολογίσουν τόσο τις αναμενόμενες θετικές όσο και τις αρνητικές επιπτώσεις.
- Θα πρέπει στη συνέχεια να υιοθετήσουν ένα μέσο μέτρησης της επιτυχίας της αλλαγής.
- Θα πρέπει να σχεδιάσουν την παρακολούθηση της προόδου όσον αφορά την εφαρμογή της αλλαγής.
- Τα πρώτα βήματα για την αλλαγή θα πρέπει να γίνουν αντιληπτά και κατανοητά από τους εργαζόμενους.
- Η προσοχή των εργαζομένων θα πρέπει να διατηρείται επικεντρωμένη στην αλλαγή.
- Η ενδεχόμενη ανάγκη προσαρμογής της αλλαγής με την πάροδο του χρόνου στις ανάγκες του οργανισμού θα πρέπει να αναγνωρίζεται και τα σχέδια θα πρέπει να τροποποιούνται, ώστε να εξυπηρετούν τους ανάλογους στόχους.

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα εξαρτάται σαφώς από το μέγεθος του οργανισμού ή της επιχείρησης, το είδος της εργασίας, τους εργαζόμενους και τον ρόλο που αποδίδεται στη στρατηγική χρήση και λειτουργία. Δεν υπάρχει τυποποιημένη αναλογία του αριθμού των διευθυντικών στελεχών του προσωπικού όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο δείκτης επηρεάζεται από όλους τους παράγοντες που αναφέρονται παραπάνω και μπορεί να αποφασιστεί μόνο εμπειρικά, αναλύοντας το είδος των υπηρεσιών που απαιτούνται και στη συνέχεια καθορίζοντας τον βαθμό στον οποίο παρέχονται είτε στελέχη πλήρους απασχόλησης από την ίδια την εταιρεία είτε από εξωτερικούς φορείς ή συμβούλους. Ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία ή ο οργανισμός θεωρεί ότι η διαχείριση είναι η πρωταρχική ευθύνη των εποπτικών αρχών και των ηγετών της ομάδας επηρεάζει όχι μόνο τον αριθμό των εποπτικών αρχών των ανθρώπινων πόρων, αλλά και τη φύση της καθοδήγησης και υποστήριξης των υπηρεσιών που παρέχουν (Koustelios & Bagiatis, 1997

### 2.1.4 Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο Harrison (1975) ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο με σκοπό τη μέτρηση τόσο της υπάρχουσας όσο και της επιθυμητής κουλτούρας στο πλαίσιο ενός οργανισμού, το λεγόμενο Ερωτηματολόγιο της Οργανωσιακής Ιδεολογίας (Harrison's Organizational Ideology Questionnaire). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δεκαπέντε άξονες που αξιολογούν την ιδεολογία που έχει αναπτυχθεί από τους εργαζομένους ενός οργανισμού και βασίζονται σε τέσσερις διαστάσεις:

1. Προσανατολισμός στην εξουσία
2. Ρόλοι
3. Έργα
4. Άτομα.

Οι ερωτώμενοι καλούνται να βαθμολογήσουν τέσσερις προτάσεις σε καθέναν από τους δεκαπέντε άξονες, ανάλογα με τον βαθμό που ανταποκρίνονται τόσο στον οργανισμό όσο και στις προσωπικές τους στάσεις. Άλλο ένα δημοφιλές εργαλείο μέτρησης είναι το

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Inventory-OCI), το οποίο δημιουργήθηκε από τους Cooke & Lafferty (1987).

Περιλαμβάνει εκατόν είκοσι προτάσεις που αξιολογούν τις νόρμες και προσδοκίες που μοιράζονται οι εργαζόμενοι και που είναι πιθανό να επηρεάσουν τους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς τους. Οι προτάσεις αυτές ταξινομούνται σε δώδεκα στυλ σκέψης- συμπεριφοράς:

2. Ανθρωπιστικό-εξυπηρετικό στυλ
3. Στυλ συναισθηματικής εγγύτητας
4. Στυλ έγκρισης
5. Συμβατικό στυλ
6. Στυλ εξάρτησης
7. Στυλ αποφυγής
8. Στυλ αντίθεσης
9. Στυλ εξουσίας
10. Ανταγωνιστικό στυλ
11. Στυλ ικανότητας-τελειομανίας
12. Στυλ επίτευξης
13. Στυλ αυτοπραγμάτωσης.

Από την ανάλυση των παραπάνω στυλ προκύπτουν τρεις παράγοντες:

1. Κουλτούρα που δίνει έμφαση στον άνθρωπο και το αίσθημα ασφάλειας
2. Κουλτούρα που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση
3. Κουλτούρα που δίνει έμφαση στο έργο και το αίσθημα ασφάλειας.

Πέρα από τους ποικίλους ορισμούς και τα διάφορα μοντέλα που έχουν προταθεί για την περιγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας, έχει επίσης αναπτυχθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαλείων μέτρησης και αξιολόγησης. Τις τελευταίες δεκαετίες, οι ακαδημαϊκοί αλλά και οι ερευνητές στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων έχουν επικεντρωθεί στη μελέτη πιθανών τρόπων μέτρησης των διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και στο πώς οι τρόποι αυτοί σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Moblely, Wang & Fang, 2005).

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

Χαρακτηριστικό είναι πως ο Cameron & Quinn (2006) αποτέλεσαν τους δημιουργούς σε ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, το Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), βασιζόμενοι στους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας: ιεραρχική κουλτούρα/κουλτούρα κανόνων, προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα/κουλτούρα στόχων, συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, προσαρμοστική κουλτούρα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από είκοσι τέσσερις ερωτήσεις (προτάσεις). Κάθε τύπος κουλτούρας αντιπροσωπείται από έξι ερωτήσεις με τέσσερις πιθανές απαντήσεις. Για κάθε ερώτηση συγκεντρώνονται 100 μονάδες, οι οποίες μοιράζονται ανάμεσα στις τέσσερις πιθανές απαντήσεις-τύπους κουλτούρας, δίνοντας περισσότερους βαθμούς στην απάντηση που αντιπροσωπεί καλύτερα την κατάσταση στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον. Για τις ίδιες έξι ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν για την τρέχουσα κουλτούρα του οργανισμού που εργάζονται καθώς και για το πώς θα ήθελαν να ήταν η κουλτούρα σε πέντε χρόνια (επιθυμητή κουλτούρα).

Η αξιολόγηση της κουλτούρας γίνεται μέσα από τις τέσσερις μεταβλητές σε ένα σχήμα 2Χ2, Ευελιξία και διακριτικότητα έναντι Σταθερότητας και ελέγχου, και Εσωτερική εστίαση και ενσωμάτωση έναντι Εξωτερικής εστίασης και διαφοροποίησης. Σύμφωνα με τους Jones, Cline & Ryan (2006) η εσωτερική έναντι εξωτερικής εστίασης διαχωρίζει τα επιτεύγματα που οφείλονται κυρίως σε εσωτερικές διαδικασίες και φροντίδα εκ μέρους των εργαζομένων από αυτά που οφείλονται κυρίως σε εξωτερικές επιταγές. Η σταθερότητα έναντι της ευελιξίας διακρίνει τους οργανισμούς που προωθούν την καινοτομία, την προσωπική ανάπτυξη, τη διαρκή βελτίωση του οργανισμού και την αλλαγή από τους οργανισμούς που είναι σταθεροί και δυσμετάβλητοι.

Οι αντικρουόμενες μεταβλητές διασταυρώνονται σε έξι διαστάσεις:

1. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά
2. Ηγεσία του οργανισμού
3. Διαχείριση των εργαζομένων
4. Συγκολλητική ουσία που κρατά τον οργανισμό ενωμένο
5. Έμφαση των στρατηγικών
6. Κριτήρια επιτυχίας.

### **2.1.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση**

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δήμοι. Ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται το εργατικό δυναμικό τους καθορίζει την επιτυχία των οργανισμών αυτών. Το κλειδί της επιτυχίας είναι να προλαμβάνονται πιθανές συγκρούσεις, έτσι ώστε να γεφυρώνεται το χάσμα στην επικοινωνία των εργαζομένων με τους συνεργάτες τους και με τους πολίτες σε κάθε στάδιο λειτουργίας.

Η Ιορδάνογλου (2008) συνοψίζει την αποτελεσματική εφαρμογή των χαρακτηριστικών μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν σύγχρονο οργανισμό (όπως ένας Δήμος) στα εξής βήματα:

1. Σχεδιασμός της επιθυμητής κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται συνήθως από τον διευθυντή ή τη διοικητική ομάδα του οργανισμού, μέσα από τις θεμελιώδεις αξίες αλλά και τις επιθυμητές συμπεριφορές τους.

2. Διάγνωση και κατανόηση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας. Ο στρατηγικός εταίρος θα πρέπει να σχεδιάσει μια διαδικασία διάγνωσης της υπάρχουσας κουλτούρας, έτσι ώστε να δρομολογήσει πιθανές αλλαγές που να εξυπηρετούν καλύτερα τους στόχους του οργανισμού. Η διάγνωση γίνεται συνήθως μέσω ερωτηματολογίων, συμμετοχικής παρατήρησης και άτυπων συζητήσεων με τους εργαζόμενους.

3. Προσδιορισμός του χάσματος και των περιοχών προσαρμογής. Στη συνέχεια, η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα συγκρίνεται με την επιθυμητή, έτσι ώστε να διαγνωστεί το υπάρχον χάσμα ανάμεσα στις δύο.

4. Σχεδιασμός ενεργειών για την εξάλειψη του χάσματος. Οι κατάλληλες αλλαγές θα πρέπει να σχεδιαστούν σωστά, αλλά και να γίνουν κατανοητές από το σύνολο των εργαζομένων, ώστε να εφαρμοστούν με επιτυχία.



## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

5. Υλοποίηση ενεργειών διάδοσης, υποστήριξης και εφαρμογής της κουλτούρας. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν νέες προσλήψεις, εκπαιδεύσεις εργαζομένων, αξιολόγηση, παροχή αμοιβών και εγκαθίδρυση ενός κλίματος αποτελεσματικής επικοινωνίας.

6. Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Τέλος, η πρόοδος των αλλαγών και της εφαρμογής των καινοτομιών θα πρέπει να υφίσταται διαρκή έλεγχο και να περιλαμβάνει διορθωτικές κινήσεις όπου κρίνεται απαραίτητο. Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε από όσα ειπώθηκαν πιο πάνω, η επιτυχία ενός οργανισμού όπως είναι ένας Δήμος εξαρτάται από τους ανθρώπους που την ορίζουν. Η κατάλληλη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από κάθε ενδεχόμενη αλλαγή μπορεί να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας τράπεζας αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων της (Dell'Ariscia et al., 2008). Η οικονομική κρίση που διέρχεται η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο τον δημόσιο τομέα.

Η αντιμετώπιση της κρίσης του δημοσίου συστήματος απαιτεί ανθρώπους ικανούς, οι οποίοι να είναι εξαιρετικοί γνώστες του αντικειμένου τους και να διαθέτουν τις ανάλογες δεξιότητες και δυνατότητες. Για τον λόγο αυτό, η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να λαμβάνει χώρα τουλάχιστον κάθε έξι μήνες μεταξύ των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν ύψιστη προτεραιότητα για την λειτουργία του Δήμου (Belias et al., 2013).

### **2.1.6 Σημασία Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Η σημασία της γνώσης είναι τεράστια για την Οργάνωση. Σύμφωνα με τους Baker & Baker (2001) έχει γίνει πλέον κοινή συνείδηση ότι ο πλούτος προέρχεται από τη γνώση και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της οργάνωσης, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το ρεζερβουάρ της γνώσης, ο έντονος ανταγωνισμός απαιτεί συνεχή εκμάθηση, η καινοτομία πηγάζει από την εφαρμογή της γνώσης, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης είναι πολύ σημαντική η γνωστική συναλλαγή.

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

Οι DeTienne, Dyer, Hoopes and Harris (2004) πρότειναν 4 βασικά στοιχεία ως αποτελεσματικές πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης 1. οργανωσιακή κουλτούρα, 2. Οργανωσιακή Ηγεσία, 3. τεχνολογία και 4. προιστάμενοι διαχείρισης γνώσης.

Υπάρχει ευρύτερη συμφωνία η ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί παράγοντα κλειδί για μια πετυχημένη διαχείριση γνώσης.

Σύμφωνα με τους DeTienne, Dyer, Hoopes and Harris (2004) η Οργανωσιακή κουλτούρα κάνει χρήση ισχυρής επιρροής στο πώς οι εταιρείες διαχειρίζονται την γνώση και έτσι γίνεται ένας επιδιωκόμενος μηχανισμός προώθησης ελεύθερης ροής πληροφοριών ανάμεσα στους υπαλλήλους και τα διαφορετικά τμήματα της εταιρείας.

Οι De Long and Fahey (2000) κατέληξαν σε 4 μέσα με τα οποία η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις συμπεριφορές προς τη δημιουργία, μοίρασμα και χρήση της γνώσης. Καταρχήν η κουλτούρα και η υποκουλτούρα σχηματίζουν τις προϋποθέσεις ως προς το τι είναι γνώση και ποια γνώση είναι άξια διαχείρισης. Δεύτερον η κουλτούρα καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ ατόμων και οργανωσιακής γνώσης ορίζοντας και εκείνον που αναμένεται να ελέγχει την ειδική γνώση. Τρίτον η κουλτούρα δημιουργεί το πλαίσιο για κοινωνική αλληλεπίδραση και καθορίζει πώς η γνώση θα χρησιμοποιηθεί σε ιδιαίτερες καταστάσεις. Έτσι η κουλτούρα σχηματίζει τις διαδικασίες μέσω των οποίων δημιουργείται η νέα γνώση, νομιμοποιείται και μοιράζεται στις Οργανώσεις.

Σε άλλη μελέτη οι Knapp and Yu (1999) υποστήριξαν ότι παρέχει υπαλλήλους με την άδεια, τη συνταγή και τα κίνητρα να αναλάβουν πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης. Ο Gupta (1999) έθεσε τη φύση των ιεραρχιών της οργανωσιακής κουλτούρας σαν το μεγαλύτερο εμπόδιο για να προωθήσει την απαλλαγή από την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις που είναι κριτικές απέναντι στη διαχείριση γνώσης. Ο Chin-Loy (2003) αιτιολόγησε ότι αφότου η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, το στυλ διοίκησης, τις σχέσεις υπαλλήλων και το υπόδειγμα συμπεριφοράς στις Οργανώσεις οποιαδήποτε πρωτοβουλία διαχείρισης γνώσης πρέπει να «ταιριάζει» με την οργανωσιακή κουλτούρα Σύμφωνα με τους Baker and Baker (2001) η Οργανωσιακή κουλτούρα είναι η καρδιά της διαχείρισης γνώσης

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

αφού αυτή έχει να κάνει με την αλλαγή συμπεριφοράς των μελών για να καταστήσει την εμπειρία και την επιδεξιότητα διαθέσιμη στους άλλους.

Η παραγωγή, κατανομή και εφαρμογή της γνώσης έχει κεντρική σημασία για την προσωπική ικανοποίηση και επαγγελματική ευημερία. Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κεντρικό εργαλείο προσαρμογής στα νέα δεδομένα και προκλήσεις. Οι παραγωγικές ηλικίες χρειάζονται νέες γνώσεις και δεξιότητες για την καλύτερη ανταπόκριση στην κοινωνία της γνώσης, την καινοτομία, την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής νέων τεχνολογιών. Οι δημογραφικές εξελίξεις, οι αλλαγές στο πεδίο απασχόλησης, οι αναδιαρθρώσεις σε περιφερειακό επίπεδο, η αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού οδηγούν στην ανάγκη για δια βίου κατάρτιση και στην διακλαδική ανάπτυξη υψηλού επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων (Μαυρή, 2005).

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να γίνεται χαρτογράφηση των πόρων και ικανοτήτων, αξιολόγηση αυτών για το κατά πόσο στοιχειοθετούν ικανότητες σε συνδυασμό με άλλους (κατάλληλη κουλτούρα, κλίμα, ανθρώπινο δυναμικό), αναγνώριση της σημασίας του κάθε πόρου στη δημιουργία ικανότητας και κατά πόσο αυτή αντανακλάται στην αγορά με συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τους Konno, Toyama και Nonaka (2002) η Ηγεσία στη δημιουργία γνώσης επιτυγχάνεται μέσω βασικών μέσων που είναι α) παροχή οράματος, β) ανάπτυξη κεφαλαίου γνώσης και γ) προώθηση της συνεχούς δημιουργίας γνώσης.

Η διάρθρωση του οράματος από τους ηγέτες καθορίζει το σύστημα αξιών και την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας που με την σειρά της θ' αξιολογήσει, δικαιολογήσει και καθορίσει την ποιότητα γνώσης που δημιουργεί η εταιρεία. Ιδιαίτερα στο στάδιο ανάπτυξης της Οργάνωσης η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αντανάκλαση της φιλοδοξίας της Ηγεσίας γιατί αυτοί είναι σε θέση να κινητοποιήσουν όλες τις διαθέσιμες πηγές της Οργάνωσης προς τους επιδιωκόμενους στόχους.

## **2.2 Έννοια Επαγγελματικής Ικανοποίησης**

Λαμβάνοντας υπόψη τον τεράστιο αριθμό οργανισμών και ιδρυμάτων που λειτουργούν σε ολόκληρο τον κόσμο, δεν προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι διάφορες πτυχές της εργασίας, όπως για παράδειγμα η γενική ευημερία του εκάστοτε οργανισμού, έχουν γίνει αντικείμενο θεωρητικού ενδιαφέροντος και εκτενούς έρευνας. Η ευημερία (well being) ενός οργανισμού περιγράφεται ως ο τρόπος με το οποίο η λειτουργία και η αξία του γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους (Warr, 1992).

Ο πρώτος πλήρης ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης δόθηκε από τον Locke (1976), σύμφωνα με τον οποίο η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται μια ευχάριστη ή θετική

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την εκτίμηση του ατόμου για την εργασία του ή από συγκεκριμένες εμπειρίες σε σχέση με αυτήν. Η επαγγελματική ικανοποίηση ή η έλλειψή της επηρεάζεται από τη σχέση ανάμεσα στις προσδοκίες που έχει το άτομο από την εργασία του και τα πραγματικά του επιτεύγματα. Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα των ερευνών, τα επίπεδα της υψηλής επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέονται - και μπορούν ακόμη και να προβλέψουν - με τα χαμηλά επίπεδα του εργασιακού άγχους (occupational stress) και της ακραίας μορφής του, της εργασιακής εξουθένωσης (occupational burnout) (Platsidou & Agaliotis, 2008).

Ο Herzberg (1987) υποστήριξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ή η έλλειψή της μπορεί να ερμηνευτεί στο πλαίσιο δύο διαφορετικών παραγόντων οι οποίοι δεν θα πρέπει να μετρώνται πάνω στο ίδιο συνεχές. Ειδικότερα, η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από τους λεγόμενους παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας, το αίσθημα ασφάλειας που προσφέρει το επάγγελμα, τη σχέση των εργαζομένων με τον επόπτη/προϊστάμενο, τις αποδοχές, τις πολιτικές της εταιρίας ή του οργανισμού, τη διοίκηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τα οφέλη από αυτές. Επιπλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από τα κίνητρα, τα οποία περιλαμβάνουν το επάγγελμα καθεαυτό, τα προσωπικά επιτεύγματα του εργαζομένου, την ανάληψη ευθυνών, την αναγνώριση και την προαγωγή.

Οι παραπάνω παράγοντες ικανοποιούν την ανάγκη του εργαζόμενου για αυτοπραγμάτωση, με αποτέλεσμα να τον κινητοποιούν ώστε να αναπτύξει θετική στάση απέναντι στην εργασία του. Οι Herzberg, Maunser & Snyderman (1959) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, αν οι ανάγκες υγιεινής ενός εργαζόμενου ικανοποιούνται, τότε μπορεί να παρεμποδιστεί η χαμηλή επίδοση και η επαγγελματική δυσαρέσκεια (job dissatisfaction), ενώ η ικανοποίηση των αναγκών που σχετίζονται με τα κίνητρα του εργαζόμενου οδηγεί στη βελτίωση της επιθυμητής παραγωγικότητας της εταιρίας ή του οργανισμού.

Ένα άλλο μοντέλο της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει προταθεί από τους Hackman & Oldman (1975), με σκοπό την περιγραφή της σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών ενός επαγγέλματος και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο, η σχέση αυτή επηρεάζεται από τρεις ψυχολογικές καταστάσεις: 1. Το αντιλαμβανόμενο νόημα της εργασίας 2. Την αναλαμβανόμενη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας 3. Την

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

επίγνωση των πραγματικών αποτελεσμάτων της εργασίας. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αντιδράσουν θετικά στη δουλειά τους αν βιώσουν το αίσθημα ότι αυτή είναι αξιόλογη και ότι οι ίδιοι είναι υπεύθυνοι για την απόδοσή τους, αλλά και αν έχουν επίγνωση της πραγματικής εργασιακής τους απόδοσης. Η πρώτη ψυχολογική κατάσταση επηρεάζεται από τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά της εργασίας, την ποικιλία δεξιοτήτων (διαφορετικές δραστηριότητες απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες), την ταυτότητα των εργασιών (ολοκλήρωση ειδικών επιμέρους εργασιών) και τη σημαντικότητα των εργασιών (την επίδραση των εργασιών στους άλλους). Η δεύτερη ψυχολογική κατάσταση επηρεάζεται από ένα άλλο χαρακτηριστικό της εργασίας, την αυτονομία (ανεξαρτησία και ελευθερία κατά την εκτέλεση του έργου), ενώ η τρίτη ψυχολογική κατάσταση επηρεάζεται από το χαρακτηριστικό της ανατροφοδότησης (παροχή ακριβών πληροφοριών σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την επίδοση σε συγκεκριμένα έργα).

Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών των μεταβλητών ορίζει τη συνολική πολυπλοκότητα του έργου, που ονομάζεται παρακίνηση του δυναμικού (*motivating potential*). Η παρακίνηση δυναμικού είναι στην ουσία ο βαθμός στον οποίο η εσωτερική παρακίνηση του εργαζόμενου προκαλείται και επηρεάζεται από τον συνδυασμό όλων των παραπάνω παραγόντων. Οι Semprane, Rieger & Roodt (2002) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως ένα σύνολο ασύνδετων πολιτικών με ιδεολογικές και φιλοσοφικές καταβολές. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από τέσσερις επιμέρους πτυχές, σε συνδυασμό με τον εκάστοτε τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας: 1. Ένα σύνολο πεποιθήσεων και αξιώσεων 2. Τον στρατηγικό προσανατολισμό των πληροφοριών στις αποφάσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού 3. Την ενεργή συμμετοχή των προϊσταμένων 4. Ένα σύνολο εργαλείων που σχηματίζουν τις σχέσεις στον χώρο εργασίας.

### 2.2.1 Μορφές Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια έννοια που διακρίνεται σε δύο επιμέρους στοιχεία: α) στην ενδογενή ικανοποίηση, και β) στην εξωγενή ικανοποίηση (Warr, 1987). Η ενδογενής ικανοποίηση σχετίζεται με τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας και αφορά την

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

υπευθυνότητα, τις δραστηριότητες και τις δεξιότητες, ενώ η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με το πλαίσιο που χαρακτηρίζει την εργασία και αφορά τις συνθήκες, την ασφάλεια και τις ανταμοιβές. Η επαγγελματική ικανοποίηση διαθέτει τις παρακάτω διαστάσεις : Κοινωνική διάσταση: Η κοινωνική διάσταση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι έντονη, γιατί ο συμβιβασμός στην επαγγελματική δυσαρέσκεια μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη σταθερότητα της κοινωνίας, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει στην αφαίμαξη των κοινωνικών πόρων (Seashore, 1974). Η ζωή του ατόμου επηρεάζεται καθοριστικά από την εργασία του, καθώς αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέρος της ζωής του. Η ποιότητα της εργασιακής ζωής του ατόμου προσδιορίζεται από τα προσωπικά του βιώματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

Η εργασία αντιπροσωπεύει τις αξίες του εργοδότη, του εργαζόμενου και της κοινωνίας. Κοινωνιολογική διάσταση: Ο Seashore (1974) θεωρεί πως το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση εκφράζεται κοινωνιολογικά με τη χρήση κοινωνικών δεικτών που μπορούν να αξιολογήσουν την κοινωνία, να οδηγήσουν στην κατανόηση της φύσης των εργασιακών συστημάτων και τελικά να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας. Όταν υπάρχει δυσαρέσκεια από την εργασία, ο εργαζόμενος αναζητά ένα είδος προσαρμογής. Αυτή η δυσαρέσκεια μπορεί να οδηγήσει τα άτομα σε ενέργειες που επηρεάζουν την κοινωνία είτε εποικοδομητικά είτε καταστροφικά. Ψυχολογική διάσταση; Ο Seashore (1974) αναφέρει πως οι αποχωρήσεις από την εργασία, οι επαναλαμβανόμενες απουσίες λόγω ασθενειών και η μείωση της παραγωγικότητας μπορούν να εξηγηθούν από τη στάση που έχει διαμορφώσει ο εργαζόμενος απέναντι στην εργασία του. Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια από την εργασία αποτελούν τη γενεσιουργό αιτία συγκεκριμένων συμπεριφορών. Αυτονόητο είναι ότι στην ερμηνεία κάθε τέτοιου τύπου συμπεριφοράς σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ατομικές διαφορές και το είδος της αλληλεπίδρασης με τις συνθήκες εργασίας.

### 2.2.2 Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί ποικίλα εργαλεία εδώ και πολλές δεκαετίες. Ένα από τα πρώτα εργαλεία δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967), το λεγόμενο Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ). Η πλήρης μορφή του ερωτηματολογίου αποτελείται από 100 προτάσεις οι οποίες αναφέρονται στην ενίσχυση στο περιβάλλον εργασίας. Ο/η ερωτώμενος/η δηλώνει τον βαθμό ικανοποίησης από την τωρινή εργασία του/της. Πέντε εναλλακτικές απαντήσεις δίνονται για κάθε ερώτηση, με τη μορφή κλίμακας τύπου Likert.

Η πλήρης μορφή της κλίμακας MSQ αποτελείται από πέντε στοιχεία, με εξαίρεση την ικανοποίηση από την εργασία, η οποία αποτελείται από είκοσι στοιχεία: Αξιοποίηση των ικανοτήτων, Επίτευγμα, Δραστηριότητα, Πρόοδος, Εξουσία, Πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας, Αποζημίωση, Συνεργάτες, Δημιουργικότητα, Ανεξαρτησία, Ηθικές αξίες, Αναγνώριση, Ευθύνη, Ασφάλεια, Κοινωνική υπηρεσία, Κοινωνικό στάτους, Επίβλεψη-ανθρώπινες σχέσεις, Επίβλεψη-τεχνική, Ποικιλία, Συνθήκες εργασίας και Γενική ικανοποίηση από την εργασία. Οι απαντήσεις στις επιλογές της μορφής MSQ σταθμίζονται κατά τον ακόλουθο τρόπο: Πολύ δυσαρεστημένος/η (σκορ 1), Δυσσαρεστημένος/η (σκορ 2), Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε Ικανοποιημένος/η (σκορ 3), Ικανοποιημένος/η (σκορ 4) και Πολύ ικανοποιημένος/η (σκορ 5). Το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης υπολογίζεται αθροιστικά και κυμαίνεται από 20 έως 100, δίνοντας ένα εκατοστιαίο ποσοστό (από 20% έως 100%). Οι Hackman και Oldham (1975) υποστήριξαν ότι η ίδια η εργασία θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για υψηλά κίνητρα εργασίας, ικανοποίηση και απόδοση. Με βάση αυτή τη θεωρία, δημιούργησαν το Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Εργασίας (Job Diagnostic Survey). Αποτελείται από ογδόντα τρία στοιχεία που παρουσιάζονται με τη μορφή ερωτήσεων ή δηλώσεων, και ζητείται από τον ερωτώμενο/η να απαντήσει σχετικά με την εργασία του/της, σύμφωνα με αντιλήψεις του/της. Χρησιμοποιώντας μια κλίμακα επτά σημείων τύπου Lickert (1= χαμηλή ικανοποίηση, 7= υψηλή ικανοποίηση), οι προτάσεις που μετρούν τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας, τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, τα εσωτερικά κίνητρα εργασίας, την ανάπτυξη, τις ανάγκες, τη δύναμη και τους γενικούς και ειδικούς παράγοντες ικανοποίησης εμφανίζονται διάσπαρτες στο ερωτηματολόγιο.



### **2.2.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση**

Στον Ελληνικό χώρο οι δημόσιοι υπάλληλοι σπανίως αποτελούν αντικείμενο μελέτης σχετικά με την ικανοποίησή τους στον εργασιακό τους χώρο. Το 2007 οι Markovits, Davis & Dick πραγματοποιούν έρευνα σε 1595 ερωτώμενους, οι 476 εκ των οποίων ήταν δημόσιου υπάλληλοι, σε κυβερνητικούς οργανισμούς και φορείς Δημόσιας Υγείας στη Βόρεια Ελλάδα. Η έρευνα έδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που παρακινούνται από τη θεωρία των κινήτρων και εκείνοι που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με εκείνους που παρακινούνται από τους παράγοντες υγιεινής. Επίσης περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι που ασχολούνται στο Δημόσιο Τομέα σε σχέση με τους υπαλλήλους που απασχολούνται στον Ιδιωτικό Τομέα.

Αντίστοιχη έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους Wright & Davis το 2003 σε 267 Αμερικανούς εργαζόμενους στο Δημόσιο Τομέα. Στόχος της έρευνας ήταν να διερευνήσει πόσο επιδρά το εργασιακό περιβάλλον στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Διαπιστώθηκε ότι 7 ήταν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων ως προς το εργασιακό τους περιβάλλον. Τρεις από αυτούς αφορούσαν καθαρά το αντικείμενο της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (καθορισμένοι ή αντιφατικοί στόχοι και περιορισμοί κατά τη διαδικασία) ενώ τέσσερις αφορούσαν καθαρά τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους (ρουτίνα κατά την εργασία, συγκεκριμένα καθήκοντα, μηχανισμοί ανατροφοδότησης και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού). Επίσης δόθηκε βάρος και σε μερικά δημογραφικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση (προϋπηρεσία, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, αμοιβές). Από τα αποτελέσματα της έρευνας και από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μόνο αυτό της μόρφωσης φαίνεται να έχει άμεση σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Από τους 7 παράγοντες μόνο τρεις φαίνεται να επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση, (η εργασιακή ρουτίνα, ο καθορισμός αρμοδιοτήτων και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού).

Οι Herzberg, et.al. (1957), στο σύγγραμμά τους με τίτλο "Job Attitudes: Review of Research and Opinion" προσπάθησαν να μετρήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με επιμέρους παράγοντες όπως την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας, τη θέση εργασίας και την αμοιβή. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

ικανοποίηση που νιώθει ένας εργαζόμενος είναι αρκετά υψηλή όταν το άτομο είναι στα πρώτα χρόνια της επαγγελματικής του καριέρας και μειώνεται όσο ο εργαζόμενος τελειώνει την 3η δεκαετία της ζωής του όπου και πάλι αρχίζει να αυξάνεται. Ανάλογη σχέση υπάρχει και με την προϋπηρεσία του εργαζόμενου: τα πρώτα χρόνια της επαγγελματικής του θητείας είναι αρκετά χαμηλή ενώ αρχίζει να αυξάνεται καθώς με το πέρασμα των χρόνων αποκτά εμπειρία.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω έρχεται η μελέτη των Gibson & Klein (1970) η οποία πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 2067 εργαζόμενους και προέκυψε ότι η ηλικία και η επαγγελματική ικανοποίηση συμβαδίζουν (υπάρχει δηλαδή μια θετική σχέση μεταξύ τους) ενώ αντίθετα η προϋπηρεσία και η ικανοποίηση δεν συμβαδίζουν (η σχέση μεταξύ τους βρέθηκε να είναι αρνητική και οι ερευνητές το αποδίδουν στην μη εκπλήρωση των προσδοκιών των εργαζομένων).

Έρευνες που σχετίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση με το φύλο του εργαζόμενου πραγματοποίησαν οι Weaver (1978) και Major & Konar (1984). Συγκεκριμένα ο Weaver σε δείγμα 1750 ανδρών και γυναικών, έγγαμων και άγαμων, διαπιστώνει ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς την ικανοποίησή τους από την εργασία τους (αν και παρατήρησε ότι για τις γυναίκες οι αμοιβές ήταν χαμηλότερες, καθώς επίσης και οι θέσεις στις οποίες εργάζονταν οι γυναίκες ήταν θέσεις χαμηλής ευθύνης). Στη μελέτη αυτή έδωσαν ιδιαίτερη προσοχή στις διαφορές των αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες εργαζόμενες ξεκινούν την εργασία τους με χαμηλότερες απολαβές και με λιγότερες πιθανότητες ανέλιξης στις υψηλότερες θέσεις ευθύνης.

Οι Brigid van Wanrooy, et al (2011) δημοσίευσαν έρευνα για τον Ιδιωτικό και το ΔΤ στη Μ. Βρετανία συσχετίζοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων με την ασφάλεια που νιώθουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια σημαντική αύξηση στο συναίσθημα ανασφάλειας των Βρετανών δημοσίων υπαλλήλων σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα που το συναίσθημα ασφάλειας ήταν ανάλογο με αυτό προηγούμενων ερευνών.

### **2.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση**

Όπως αναφέρθηκε, οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες μελέτης της επαγγελματικής ικανοποίησης στο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποιήθηκαν από τον Herzberg και τους συνεργάτες του (1959), οι οποίοι στη θεωρία των δύο παραγόντων περιέγραψαν τους εσωτερικούς παράγοντες κινητοποίησης ως παράγοντες ικανοποίησης (satisfiers) και τους εξωτερικούς παράγοντες υγιεινής ως παράγοντες δυσαρέσκειας (dissatisfiers). Η σημασία των μελετών αυτών έγκειται στο γεγονός ότι ανέδειξαν την επαγγελματική ικανοποίηση ως ένα φαινόμενο που παρατηρείται σε διεθνές επίπεδο. Επιπλέον, η σφαιρική προσέγγιση του φαινομένου ευνοεί τη μελέτη του συνόλου των στάσεων του εργαζόμενου προς την εργασία του, ενώ η προσέγγιση των επιμέρους παραγόντων που το απαρτίζουν χρησιμοποιείται για τη μελέτη και προαγωγή των εκφάνσεων της εργασίας που

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

προωθούν ή παρεμποδίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια (Sowmya & Panchanatham, 2011).

Κατά τη δεκαετία του 1970 οι έρευνες με αντικείμενο τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και οργανωσιακής κουλτούρας έδειξαν ότι ένα παραγωγικό περιβάλλον εργασίας προωθεί την κατασκευή μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας και την εκδήλωση επαγγελματικής ικανοποίησης εκ μέρους των εργαζομένων (Hellreigel & Slocum, 1974· Schneider & Synder, 1975). Επιπρόσθετα, φάνηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται καθώς οι εργαζόμενοι εξελίσσονται και καταλαμβάνουν υψηλότερες θέσεις εργασίας (Corbin, 1977). Στη δεκαετία του 1980, η μελέτη των Schneider & Reichers (1983) έδειξε μια συσχέτιση ανάμεσα στο οργανωσιακό κλίμα και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις, καθώς και μια σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την τάση για παραίτηση. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί συνδυασμό ενός συστήματος αξιών και αξιώσεων που οδηγεί έναν οργανισμό σε συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας.

Οι McCormick & Ilgen (1987) πρότειναν ότι η μέτρηση των ατομικών διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης επιτρέπει στους ερευνητές να ταυτοποιήσουν τους περιβαλλοντικούς παράγοντες - ή αλλιώς τις μεταβλητές του οργανωσιακού κλίματος - που σχετίζονται με την ικανοποίηση. Το έργο του Kennerly (1989) αποκάλυψε τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης, συμπεριφοράς της ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας. Συγκεκριμένα, οι οργανωσιακές συμπεριφορές, όπως η εγγύτητα ανάμεσα στους εργαζόμενους, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η υποστήριξη ανάμεσα σε εργαζόμενους και ανωτέρους, μπορούν να αποτελέσουν παράγοντες προβλεπτικούς της επαγγελματικής ικανοποίησης. Στην επόμενη δεκαετία οι μελέτες των Robbins (1993) και Hutcheson (1996) έδειξαν ότι, εφόσον οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελούν μεταβλητές ενός οργανισμού, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Hutcheson (1996) περιέγραψε την επαγγελματική ικανοποίηση ως τη διαφορά ανάμεσα στα επιδιωκόμενα και τα πραγματικά επιτεύγματα του εργαζόμενου. Συνεπώς, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με χαρακτηριστικά του επαγγέλματος και αξιολογείται ανάλογα με το τι ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ως σημαντικό και το τι έχει νόημα για τον ίδιο.

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

Η αξιολόγηση των διαφορετικών πτυχών του επαγγέλματος από τους εργαζόμενους είναι, επομένως, υποκειμενική, και είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να αντανακλούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης στους ίδιους παράγοντες.

Η μελέτη των Kline & Boyd (1994) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά επίπεδα ενός οργανισμού επηρεάζονται από διαφορετικούς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία. Συγκεκριμένα, διαφορετικές πλευρές του εργασιακού περιβάλλοντος αναδύονται μέσα από τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε διαφορετικές θέσεις εργασίας στον ίδιο οργανισμό. Οι Kerego & Mthupha (1997) περιέγραψαν την επαγγελματική ικανοποίηση ως την αξιολόγηση του πλαισίου ενός οργανισμού, ενώ το οργανωσιακό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφουν το πλαίσιο του επαγγέλματος καθεαυτού. Την επόμενη δεκαετία τα πορίσματα μιας σειράς ερευνών αποκάλυψαν μια σαφή σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την επαγγελματική ικανοποίηση (Arnold & Spell, 2006, Chang & Lee, 2007, Jiang & Klen, 2000, Mansoor & Tayib, 2010, McKinnon, Harrison, Chow & Wu, 2003, Navaie-Waliser, Linkoln, Karutri & Resich, 2004, Yarmohammadian, 2006). Η μελέτη των Semprane et al. (2002) έδειξε σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και τις μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς οι τελευταίες μπορούσαν να προβλέψουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα. Πολλοί από τους συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν ορισμένες πλευρές της οργανωσιακής κουλτούρας περισσότερο θετικά (π.χ. οργανωσιακή ενσωμάτωση, προσανατολισμός στον πελάτη) σε σχέση με ορισμένες άλλες (π.χ. επίλυση συγκρούσεων, τάση για αλλαγή, έδρα εξουσίας, στυλ ηγεσίας και δομή των έργων). Οι Shurbagi και Zahari (2012) βρήκαν ότι η σχέση μεταξύ των τεσσάρων τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας (ιεραρχική, προσανατολισμένη στην αγορά, συμμετοχική, προσαρμοστική) και των πέντε πτυχών της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι θετική και στατιστικά σημαντική.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **3.1 Σκοπός της Έρευνας**

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό την εκτίμηση της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας και των ηθικών αξιών των εργαζομένων στον Δήμο Μαραθώνα. Επιδιώκεται η αποσαφήνιση των διαστάσεων που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του Δήμου.

Στόχος της έρευνας είναι να γίνει συλλογή πληροφοριών και να αποτυπωθεί η οργανωσιακή κουλτούρα και ικανοποίηση που χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους του Δήμου

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

Μαραθώνα ώστε να σχηματίσουμε άποψη για την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση της λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης στον Δήμο Μαραθώνα στις τρέχουσες συνθήκες.

### **3.2 Μεθοδολογία Έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου κλειστού τύπου. Συνεπώς έγινε μια ποσοτική έρευνα. Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 100 εργαζόμενους διαφορετικού ιεραρχικού και μορφωτικού επιπέδου του Δήμου Μαραθώνα. Το σύνολο των εργαζομένων στο δήμο απαρτίζεται από 307 άτομα, εκ των οποίων τα 57 είναι ΙΔΑΧ, τα 102 είναι ΙΔΟΧ, 143 άτομα είναι μόνιμο προσωπικό, μετακλητοί είναι 4 και 1 άτομο πραγματοποιεί πρακτική άσκηση.

### **3.3 Ερωτηματολόγιο.**

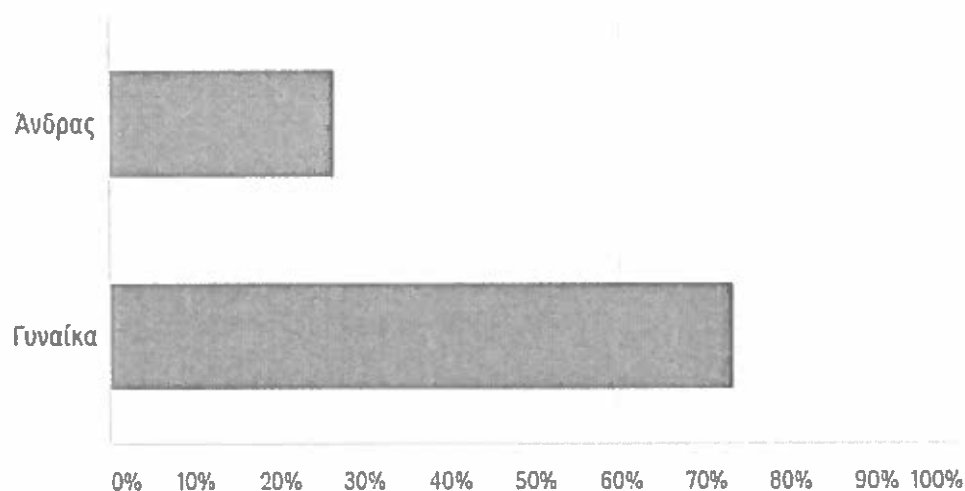
Για τη συλλογή των απαραίτητων για την έρευνα στοιχείων μοιράστηκαν ερωτηματολόγια, ένα σε κάθε εργαζόμενο του Δήμου, οι οποία τα συμπλήρωσαν εν ώρα εργασίας, προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο απροετοίμαστοι.

Πρέπει να σημειωθεί πως το ερωτηματολόγιο αυτό συνοδεύονταν από μία επιστολή, όπου αναφέρονταν η ταυτότητα του ερευνητή και ο σκοπός της έρευνας, καθώς και οδηγίες του τρόπου συμπλήρωσής του. Πρόκειται για ανώνυμο και εύκολο στην κατανόηση του ερωτηματολόγιο.

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

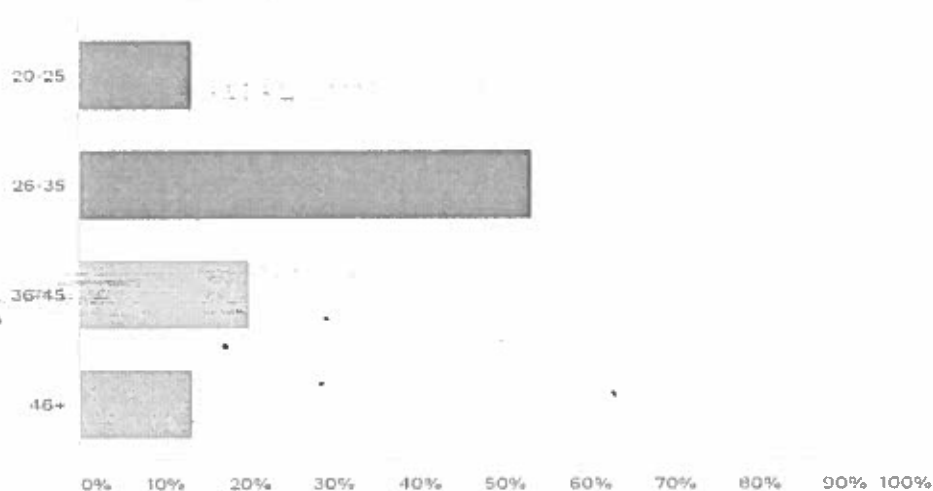
### 3.4 Αποτελέσματα Έρευνας

Ερώτηση 1<sup>η</sup>: Φύλο ερωτηθέντων:



Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται κατά 73,33% από γυναίκες και κατά 26,67% από άνδρες.

Ερώτηση 2<sup>η</sup>: Ηλικία ερωτηθέντων:

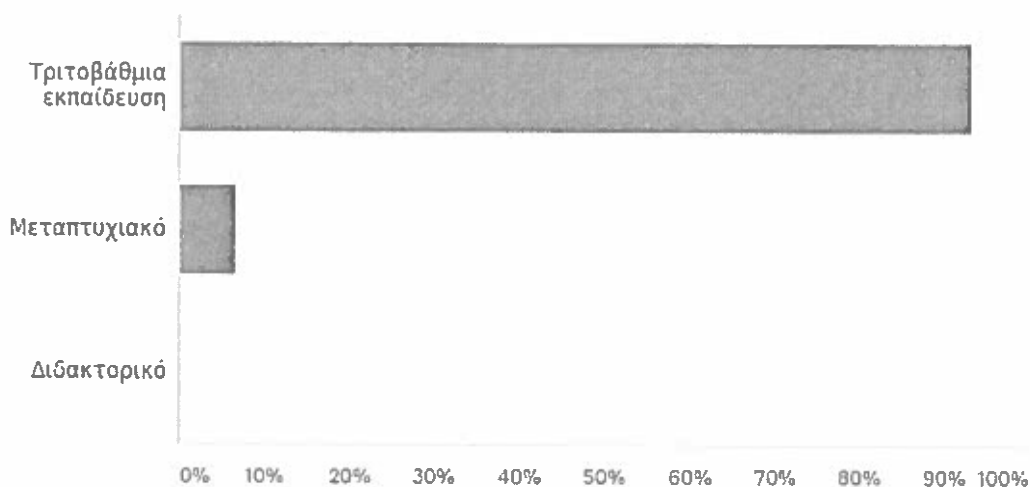




## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

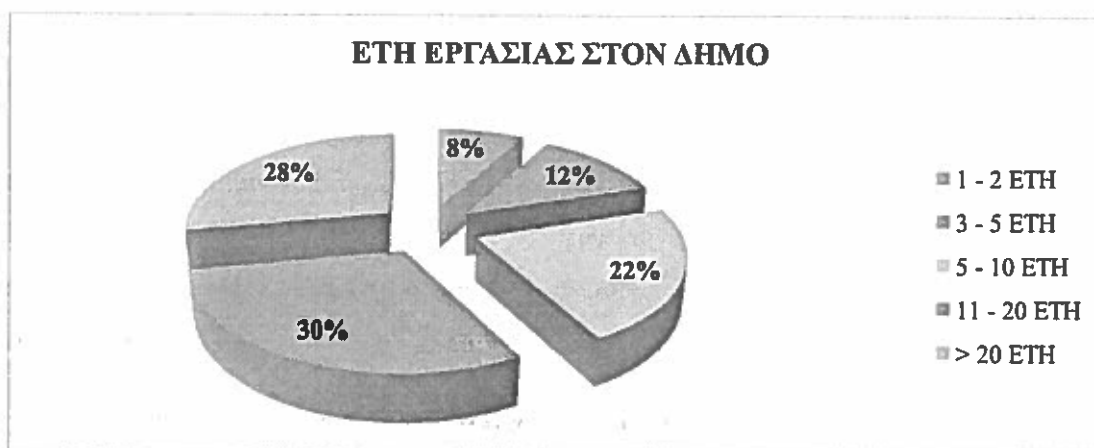
Το 53,33% του δείγματος ανήκει στο ηλικιακό φάσμα 26 - 35 ετών, το 20% μεταξύ 36 – 45ετών, το 13,33% είναι μεταξύ 20 έως 25 ετών, και το υπόλοιπο 13,33% είναι άνω των 46 ετών.

**Ερώτηση 3<sup>η</sup>:** Μορφωτικό επίπεδο ερωτηθέντων:



Το 93,33% έχει λάβει τριτοβάθμια εκπαίδευση, και το υπόλοιπο 6,67% είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

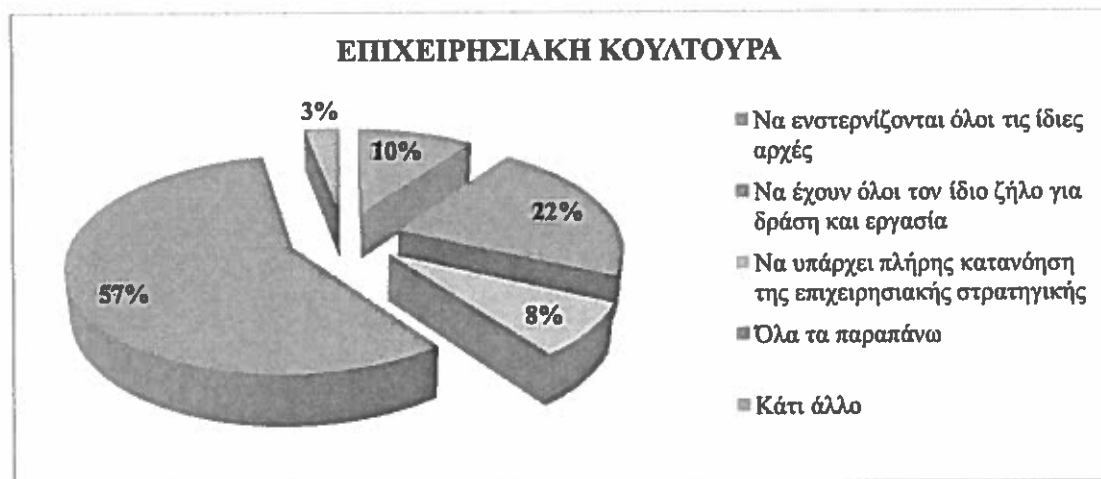
**Ερώτηση 4<sup>η</sup>:** Πόσο καιρό εργάζεστε στον Δήμο Μαραθώνα;



## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

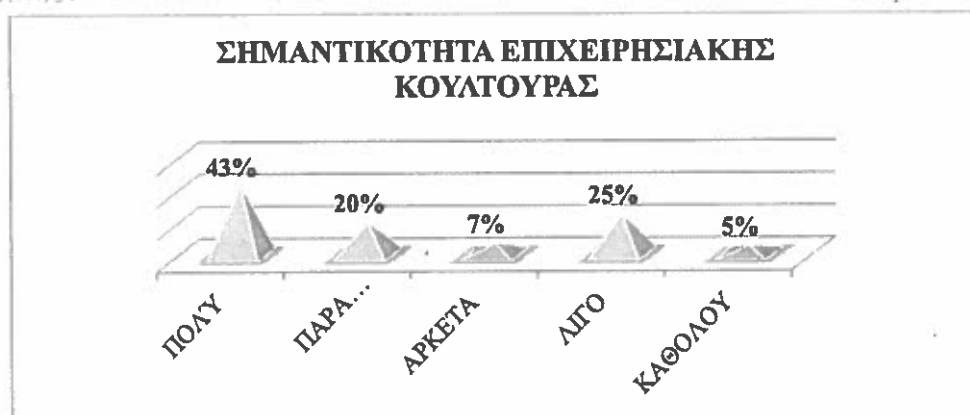
Στην παραπάνω ερώτηση, το 30% απάντησε 11 – 20 έτη, το 28% απάντησε περισσότερα από 20 έτη, το 22% 5 – 10 έτη, το 12% 3 – 5 έτη και τέλος, το υπόλοιπο 8% απάντησε 1-2 έτη.

**Ερώτηση 5<sup>η</sup>:** Τι σημαίνει για εσάς επιχειρησιακή κουλτούρα;



Στην παραπάνω ερώτηση, το 22% απάντησε να έχουν όλοι τον ίδιο ζήλο για δράση και εργασία, το 10% να ενστερνίζονται όλοι τις ίδιες αρχές, το 8% να υπάρχει πλήρης κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, το 57% όλα τα παραπάνω και το υπόλοιπο 3% απάντησε κάτι άλλο.

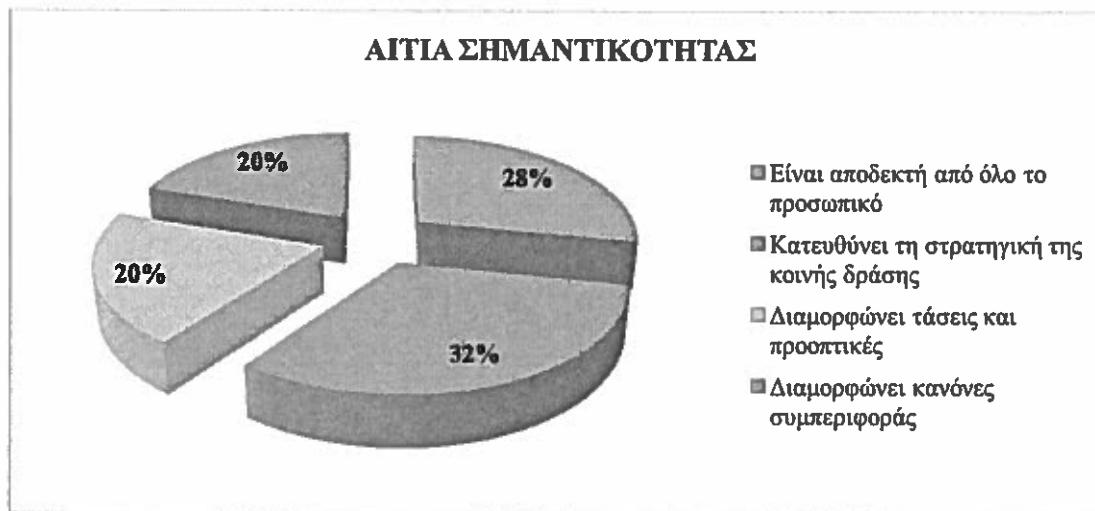
**Ερώτηση 6<sup>η</sup>:** Πόσο σημαντική είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα για τον Δήμο Μαραθώνα;



## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

Στην παραπάνω ερώτηση, το 43% απάντησε πολύ, το 20% πάρα πολύ, το 7% αρκετά, το 25% λίγο και το υπόλοιπο 5% απάντησε καθόλου.

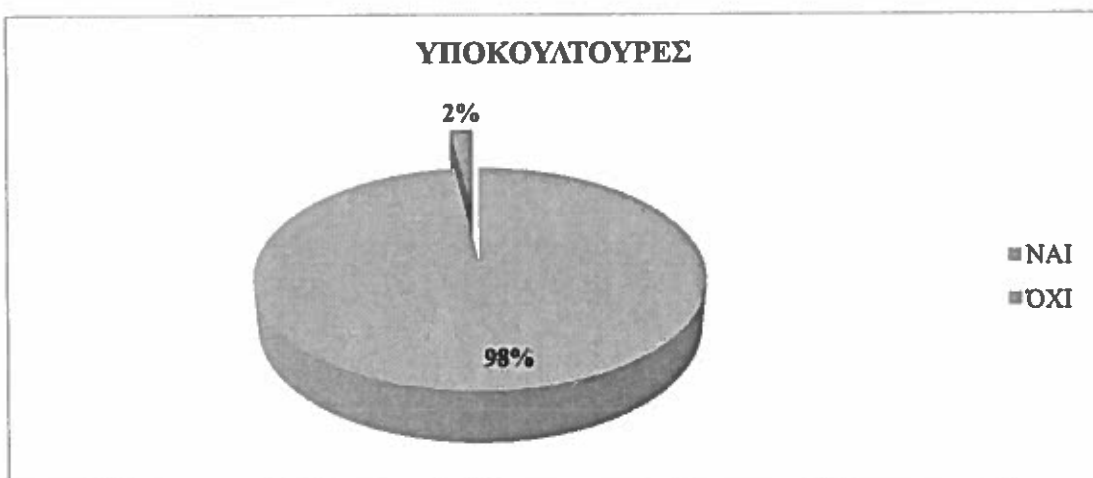
**Ερώτηση 7<sup>η</sup>:** Για ποιο λόγο (αφορά όσους απάντησαν στην ερώτηση 6);



Στην παραπάνω ερώτηση, το 32% απάντησε γιατί είναι ευρύτατα αποδεκτή από όλο το προσωπικό, το 28% γιατί κατευθύνει τη στρατηγική της κοινής δράσης, το 20% γιατί διαμορφώνει τις σχετικές τάσεις και προοπτικές, και τέλος το υπόλοιπο 20% απάντησε γιατί διαμορφώνει κανόνες συμπεριφοράς.

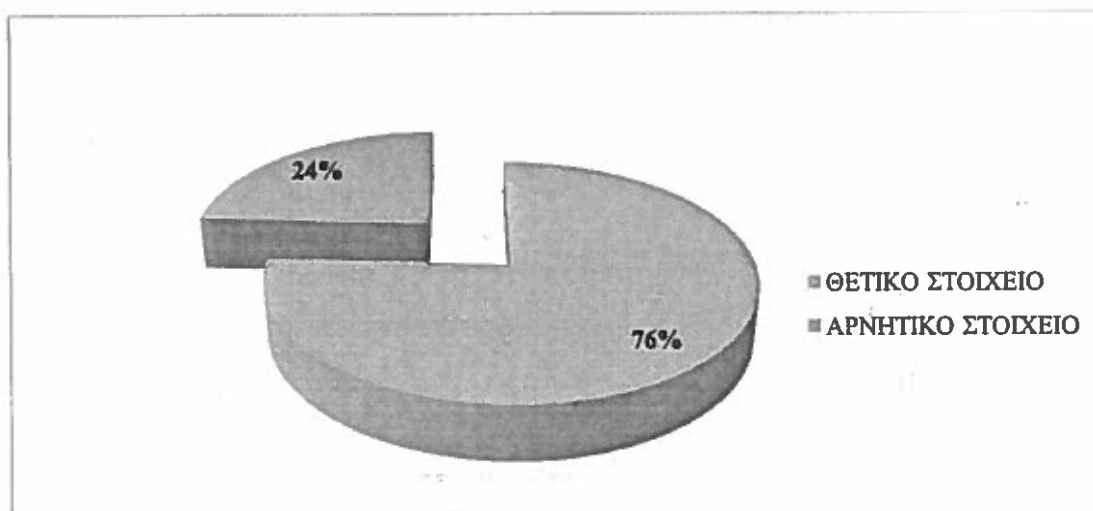
**Ερώτηση 8<sup>η</sup>:** Υπάρχουν κατά την γνώμη σας υποκουλτούρες στον Δήμο που εργάζεστε;

**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**



Στην παραπάνω ερώτηση, η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 98% απάντησε θετικά, ενώ το υπόλοιπο 2% απάντησε αρνητικά.

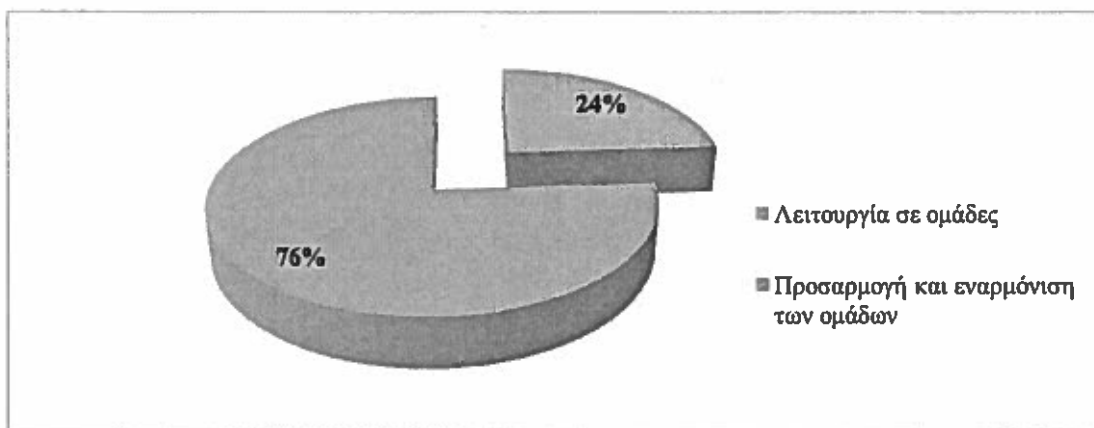
**Ερώτηση 9<sup>η</sup>:** Κατά την γνώμη σας είναι θετικό ή αρνητικό στοιχείο για τον Δήμο (αφορά όσους απάντησαν θετικά στην ερώτηση 8);



Στην παραπάνω ερώτηση, η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 76% απάντησε πως είναι θετικό στοιχείο, ενώ το υπόλοιπο 24% πως είναι αρνητικό.

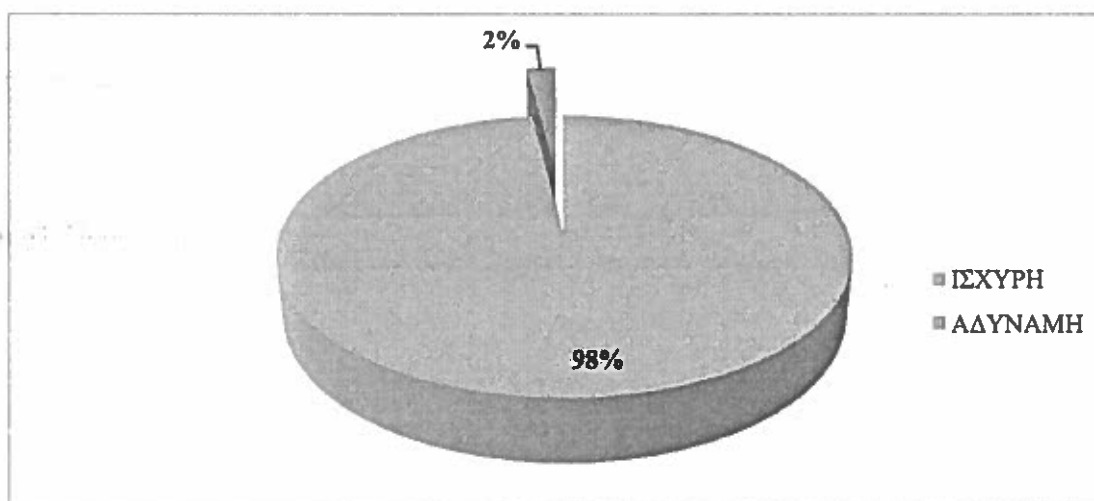
**Ερώτηση 10<sup>η</sup>:** Για ποιο λόγο (αφορά όσους απάντησαν θετικά στην ερώτηση 8-9);

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»



Στην παραπάνω ερώτηση, η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 76% απάντησε λόγω του ότι πραγματοποιείται προσαρμογή και εναρμόνιση των ομάδων και το υπόλοιπο 24% απάντησε λόγω του ότι πραγματοποιείται λειτουργία σε ομάδες (αντιδράσεις, καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων κ.α.).

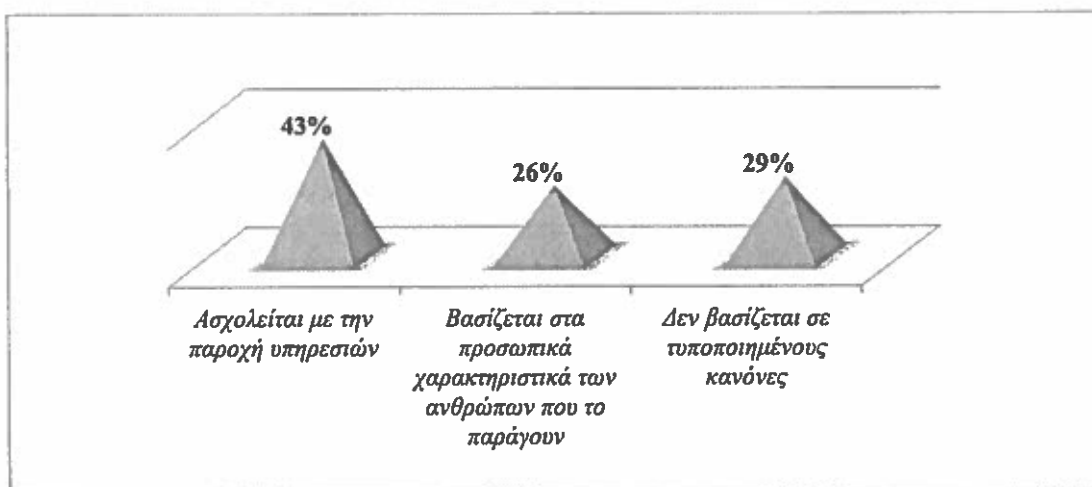
**Ερώτηση 11<sup>η</sup>:** Η επιχειρησιακή κουλτούρα στον Δήμο που εργάζεστε θεωρείται πως είναι ισχυρή ή αδύναμη;



Στην παραπάνω ερώτηση, η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 98% απάντησε ισχυρή, ενώ το υπόλοιπο 2% απάντησε αδύναμη.

**Ερώτηση 12<sup>η</sup>:** Για ποιο λόγο (αφορά όσους απάντησαν θετικά στην ερώτηση 11);

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»



Στην παραπάνω ερώτηση, το 43% απάντησε γιατί ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών, το 26% γιατί βασίζεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που το παράγουν και τέλος, το υπόλοιπο 29% απάντησε λόγω του ότι δεν βασίζεται σε τυποποιημένους κανόνες.

**Ερώτηση 13<sup>η</sup>:** Πώς πιστεύετε ότι η κουλτούρα του Δήμου όπου εργάζεστε φαίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον;



Στην παραπάνω ερώτηση, το 43% απάντησε καλή, το 20% πολύ καλή, το 7% μέτρια, το 25% κακή και το υπόλοιπο 5% απάντησε πολύ κακή.

## «ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»

---

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι μια απλή έννοια η οποία παίζει πολύ σημαντικό στην τοπική αυτοδιοίκηση και επηρεάζει τους εργαζομένους και τις οργανωσιακές λειτουργίες. Όμως η κουλτούρα δεν θεωρείται ο μοναδικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης. Η κουλτούρα αναφέρεται σε ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, κανόνων συμπεριφοράς και δίνει ταυτότητα στην επιχείρηση. Ο λόγος που η κουλτούρα έχει αποκτήσει τόσο μεγάλη σημασία είναι γιατί συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, αυτές αντιλαμβάνονται διαφορετικά η κάθε μια την έννοια της κουλτούρας και σκοπός τους είναι ο συλλογικός τρόπος που θα υλοποιούνται οι ενέργειες μέσα σε αυτήν. Η κουλτούρα διακρίνεται σε δυο «συστατικά»: 1) τα εμφανή και κατανοητά και 2) τα θεμελιώδη συστατικά που δεν είναι φανερά και δεν αλλάζουν εύκολα. Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη κουλτούρα είναι η ηγεσία. Για τον εργαζόμενο η κουλτούρα είναι κριτήριο επιλογής, γιατί η αξία του οργανισμού ταιριάζει με τη δική του. Γι' αυτό το λόγο ο εργαζόμενος θα αντιδράσει σε περίπτωση προσπάθειας αλλαγής της. Ένα σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση είναι οι αλλαγές της κουλτούρας οι οποίες γίνονται σε περίπτωση που απειλείται η ύπαρξη του οργανισμού. Η πιο σημαντική δυσλειτουργία που παρουσιάζεται στις επιχειρήσεις είναι οι υποκουλτούρες. Ένα είδος υποκουλτούρας, η ορθογώνια, αποδέχεται και τις βασικές αξίες της κυρίαρχης αλλά και τις δικές της αξίες χωρίς αυτές να έρχονται σε αντιπαράθεση. Αυτό σημαίνει ότι οι υποκουλτούρες δεν είναι πάντα αρνητικό στοιχείο στην επιχείρηση. Βασικό στοιχείο της κουλτούρας αποτελεί το κλίμα μέσα σε έναν οργανισμό, με τη διαφορά ότι, η κουλτούρα διαμορφώνεται με βάση ανθρωπολογικά κριτήρια, ενώ το κλίμα με ψυχολογικά κριτήρια. Άρα λοιπόν, για την επιτυχία της επιχείρησης είναι σημαντικό να υπάρχει ισχυρή κουλτούρα, γιατί σε αυτή τη περίπτωση τα κεντρικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας είναι αποδεκτά από τη πλειοψηφία, επομένως έχουν δυνατή επιρροή στα μέλη της οργάνωσης. Ουσιαστικά η κουλτούρα βοηθάει τη μετάβαση του οργανισμού από μεσαία σε άριστη απόδοση.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας μας έλαβε μέρος στην τοπική αυτοδιοίκηση του Δήμου Μαραθώνα στις 20/04/2018. Προήλθε με τη μορφή ερωτηματολογίου και τα αποτελέσματα πάρθηκαν από τον Διευθυντή τον προϊστάμενο των υπαλλήλων του Δήμου που

## **«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

ερωτήθηκαν. Το συμπέρασμα υποδεικνύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ενώνει τους εργαζόμενους του δήμου αφού τους κάνει να νιώθουν μια ομάδα, δυνατή και ενιαία. Η επιχειρησιακή κουλτούρα μέσα σε αυτή είναι ιδιαίτερα ισχυρή αφού το «προϊόν» βασίζεται κυρίως στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και όχι σε τυποποιημένους κανόνες. Προκειμένου να επιτευχθεί όσο το δυνατόν «ομοιογενές» προϊόν, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη και η ενίσχυση της επιχειρησιακής κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις, αλλά και δύσκολο να «εφαρμοστεί». Είναι υποχρέωση του ηγέτη της κάθε επιχείρησης να συμμορφώνει και να κατευθύνει τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά προς μια κοινή κουλτούρα που θα ασπάζεται. Η κοινή κουλτούρα έχει ως σκοπό την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Υποκουλτούρες μπορεί να υπάρχουν, αλλά από τη στιγμή που μπορούν να συνυπάρξουν μέσα στην επιχείρηση, αυτό όχι μόνο δε θα είναι πρόβλημα αλλά μπορεί να φανεί και δημιουργικό.

Συμπερασματικά, η επιχειρησιακή κουλτούρα ενός Δήμου αντανακλάται στις συμπεριφορές των εργαζομένων της, και πιο συγκεκριμένα στον Δήμο Μαραθώνα η αλληλεπίδραση συμπεριφοράς εργαζομένων και επιχειρησιακής κουλτούρας είναι έντονη και διαρκής. Επιπρόσθετα, καθώς στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υπάρχει ιδιαίτερη σχέση και αλληλεπίδραση εργαζομένων και πελατών είναι αναμενόμενο. Η επιχειρησιακή κουλτούρα να επηρεάζει και τους πελάτες της Δήμου κυρίως στο επίπεδο συμπεριφοράς (ευγένεια, αμοιβαιότητα).



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Adams J.S., (1965). Toward and understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, (67): 422 - 436.

Aguinis H., (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in panagement research, *Journal of Management*, 21(6): 1141 - 1158.

Aiken L.S., & West S.G., (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*, Newbury Park, CA: Sage.

Ahmad H., & Gelaidan H.M., (2011). Organisational culture, leadership styles and employee's affective commitment to change: a case of Yemen public sector, *Journal of Organizational Management Studies*, 1 - 10.

Alderfer C.P., (1969). A new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2): 142 - 175.

Al-Ajmi R., (2001). The effect of personal characteristics on job satisfaction: a study among male managers in the Kuwaiti oil industry, *International Journal of Commerce and Management*, (11): 91 - 110.

Alimo-Metcalf B., & Alban-Metcalf J., (2001). The construction of a new transformational leadership questionnaire, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, (79): 1 - 27.

Allam Z., (2007). A study of relationships of job burnout and job anxiety with job involvement among bank employees, *Management and Labour Studies*, 32(1): 136 - 145.

Ambrose S., Huston T., & Norman M., (2005). A qualitative method for assessing faculty satisfaction, *Research in Higher Education*, 46(7): 803 - 830.

Bakker A.B., & Demerouti E., (2007). The job demands-resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, (22): 309 - 328.

**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ  
ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

Balloch S., McLean J., & Fisher M., (1999). *Social services: working under pressure*, Bristol: The Policy Press.

Bandura A., (2006). *Guide for constructing self-efficacy scales*. In F. Pajares & T. Urdan (eds), *Self-Efficacy beliefs of adolescents*, 307-337. Greenwich, CT: Information Age.

Baron M.R., & Kenny A.D., (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, (51): 1173 - 1182.

Bartol K.M., & Martin D.C., (1986). Women and men in Task groups, In R. D. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship, *Academy of Management Journal*, (26) 587 - 595.

Organizational culture of Greek bank institutions: a case study, *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2): 95 - 104.

Belias D., & Koustelios A., (2013). The influence of gender and educational background of Greek bank employees on their perceptions of organizational culture, *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(5): 1 - 10.

Cameron K.S., & Quinn R.E., (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*, San Francisco: Jossey-Bass.

Carless S., Wearing A., Mann L., (2000). A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*.

Choudhury R.R., & Gupta V., (2011). Impact of age on pay satisfaction and job satisfaction leading to turnover intention: a study of young working professionals in India, *Management and Labour Studies*, 36(4): 353 - 363.

Munir Y., & Butt S.S., (2012). Moderating role of organizational culture between knowledge management and organizational effectiveness in service sector, *World Applied Sciences Journal*, 20(1): 45 - 53.

**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

Emery C., & Barker K., (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1): 77 - 90.

Evans M.G., (1985). A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (36): 305 - 323.

Θεοδόσης Ι., & Πουλιάκας Κ., (2005). Κοινωνικοοικονομικές διαφορές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση των υψηλά και των χαμηλά αμειβόμενων εργαζομένων στην Ελλάδα, *Οικονομικό Δελτίο Τραπέζης της Ελλάδος*.

Falcon S., (1991). Self-Assessment and job satisfaction in public and private organizations, *Productivity and Management Review*, (16): 385 - 396.

Farris G.F., Senner E.E., & Butterfi D., (1973). Trust, culture, and organizational behavior, *Industrial Relations*, 12(2): 144 - 157.

Ιορδάνογλου Δ., (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Iverson R., & Roy P., (1994). A casual model of behavioral commitment evidence from a study of Australian blue-collar employees, *Journal of Management*, 20(1): 15 - 41.

Jackson S., (2011). Organizational culture and information systems adoption: a threeperspective approach, *Information and Organization*, 21(2): 57 - 83.

James L.R., & Brett J.M., (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation, *Journal of Applied Psychology*, (69): 307 - 321.

Jiang J.J., & Klein G., (2000). A discrepancy model of information system personnel turnover, *Journal of Management Information Systems*.

**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ  
ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

Jones D., & Rudd R., (2008). Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: an assessment of college of agriculture academic program leaders' (deans) leadership styles, *Journal of Agricultural Education*, 49(2): 88 - 97.

Kennerly S.M., (1989). Leadership behavior and organizational characteristics: implications for faculty satisfaction, *Journal of Nursing Education*, (28): 198 - 202.

Kerego K., & Mthupha D.M., (1997). Job satisfaction as perceived by agricultural extension workers in Swaziland, *South African Journal of Agricultural Extension*, 23(2): 19 - 24.

Kline T.J.B., & Boyd J.E., (1994). Organizational structure, context and climate: their relationship to job satisfaction at three managerial levels, *Journal of General Psychology*, 118(4): 305 - 316.

Lewin K., & Lippitt R., (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note, *Sociometry*, (1): 292 - 300.

Lewin K., Lippitt R., & White R.K., (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*.

Lim B.C., & Ployhart R.E., (2004). Transformational leadership: relations to the fivefactor model and team performance in typical and maximum contexts, *Journal of Applied Psychology*.

Locke E.A. (1969). What is job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, (4): 6.

Manolopoulos D., (2008). Work motivation in the hellenic extended public sector: an empirical investigation, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9): 1738 - 1762.

Mansoor M., & Tayib M., (2010). An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia, *International journal of Business and Social Sciences*, 1(1).

**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

Markus H.R., & Kitayama S., (1991). Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation, *Psychological Review*, (98): 224 - 253.

Martins E.C., & Terblanche F., (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64 - 74.

Maslach C., (2003). Job burnout: new directions in research and intervention, *Current Directions in Psychological Science*, 12(5): 189 - 192.

Μπουραντάς Δ., (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Sager J.K., (1991). Type A Behavior Pattern (TABP) among salespeople and its relationship to job stress, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(2): 1 - 14.

Salman L., & Platsidou M., (2011). Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση των δικηγόρων Θεσσαλονίκης, *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, (60): 53 - 77.

Schein E.H., (1986). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schein E., (1991). What is culture? In: P. Frost, S. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (eds), *Reframing organizational culture*, 243 - 253. Newbury Park, CA: Sage.

Schneider B., & Snyder R.A., (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate, *Journal of Applied Psychology*, 60(3): 318 - 328.

Shaw J. D., Duffy M.K., Ali Abdulla M.H., & Singh R., (2000). The moderating role of positive affectivity: empirical evidence from bank employees in the United Arab Emirates, *Journal of Management*, 26(1): 139 - 154.

Shurbagi A.M., & Zahari I.B., (2012). The relationship between organizational culture and job satisfaction in National Oil Corporation of Libya, *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, 1(3): 88 - 93.

Singh J., & Kaur G., (2009). Determinants of job satisfaction in Select Indian Universal Banks: An Empirical Study, *Asia Pacific Business Review*, 5(4): 43 - 55.

**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

Smith P., & Peterson M., (1988). *Leadership, organizations and culture: an event management model*, London: Sage.

**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**

**Ερώτηση 1<sup>η</sup>:** Φύλο ερωτηθέντων:

Άνδρες

Γυναίκες

**Ερώτηση 2<sup>η</sup>:** Ηλικία ερωτηθέντων:

26 - 35 ετών

36 – 45ετών

20 - 25 ετών

> 46 ετών

**Ερώτηση 3<sup>η</sup>:** Μορφωτικό επίπεδο ερωτηθέντων:

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

Διδακτορικός τίτλος σπουδών

**Ερώτηση 4<sup>η</sup>:** Πόσο καιρό εργάζεστε στον Δήμο Μαραθώνα;

1-2 έτη

3 – 5 έτη

5 – 10 έτη

11 – 20 έτη

> 20 έτη

**Ερώτηση 5<sup>η</sup>:** Τι σημαίνει για εσάς επιχειρησιακή κουλτούρα;

Να έχουν όλοι τον ίδιο ζήλο για δράση και εργασία

Να ενστερνίζονται όλοι τις ίδιες αρχές

Να υπάρχει πλήρης κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής

Όλα τα παραπάνω

Κάτι άλλο

**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

**Ερώτηση 6<sup>η</sup>:** Πόσο σημαντική είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα για τον Δήμο Μαραθώνα;

Πολύ      Πάρα πολύ      Αρκετά      Λίγο      Καθόλου

**Ερώτηση 7<sup>η</sup>:** Για ποιο λόγο (αφορά όσους απάντησαν στην ερώτηση 6);

Γιατί είναι ευρύτατα αποδεκτή από όλο το προσωπικό

Γιατί κατευθύνει τη στρατηγική της κοινής δράσης

Γιατί διαμορφώνει τις σχετικές τάσεις και προοπτικές

Γιατί διαμορφώνει κανόνες συμπεριφοράς

**Ερώτηση 8<sup>η</sup>:** Υπάρχουν κατά την γνώμη σας υποκουλτούρες στον Δήμο που εργάζεστε;

Ναι                      Όχι

**Ερώτηση 9<sup>η</sup>:** Κατά την γνώμη σας είναι θετικό ή αρνητικό στοιχείο για τον Δήμο (αφορά όσους απάντησαν θετικά στην ερώτηση 8);

Θετικό στοιχείο                      Αρνητικό στοιχείο

**Ερώτηση 10<sup>η</sup>:** Για ποιο λόγο (αφορά όσους απάντησαν θετικά στην ερώτηση 8-9);

Λόγω του ότι πραγματοποιείται προσαρμογή και εναρμόνιση των ομάδων

Λόγω του ότι πραγματοποιείται λειτουργία σε ομάδες (αντιδράσεις, καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων κ.α.).



**«ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ»**

---

**Ερώτηση 11<sup>η</sup>:** Η επιχειρησιακή κουλτούρα στον Δήμο που εργάζεστε θεωρείται πως είναι ισχυρή ή αδύναμη;

Ισχυρή                      Αδύναμη

**Ερώτηση 12<sup>η</sup>:** Για ποιο λόγο (αφορά όσους απάντησαν θετικά στην ερώτηση 11);

Γιατί ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών

Γιατί βασίζεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που το παράγουν

Λόγω του ότι δεν βασίζεται σε τυποποιημένους κανόνες

**Ερώτηση 13<sup>η</sup>:** Πώς πιστεύετε ότι η κουλτούρα του Δήμου όπου εργάζεστε φαίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον;

Καλή                      Πολύ καλή                      Μέτρια                      Κακή                      Πολύ κακή

*Σας ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας!*

