

## Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society

Vol 3, No 3 (1996)



### Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από της εργασία

Αθανάσιος Κουστέλιος

doi: [10.12681/psy\\_hps.24205](https://doi.org/10.12681/psy_hps.24205)

Copyright © 2020, Αθανάσιος Κουστέλιος



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

#### To cite this article:

Κουστέλιος Α. (2020). Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από της εργασία. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 3(3), 60–70. [https://doi.org/10.12681/psy\\_hps.24205](https://doi.org/10.12681/psy_hps.24205)

# Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από την εργασία

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έρευνα αυτή είχε ως στόχο να κάνει κατανοητή την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και στη συνέχεια να δείξει την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας και του τύπου του οργανισμού (Δ.Ε.Κ.Ο., δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας) στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Το δείγμα αποτέλεσαν 603 εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, ο τύπος του οργανισμού και η αλληλεπίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας και του τύπου του οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, ως έννοια, άρχισε να γίνεται γνωστή τη δεκαετία του 1970 και έφτασε να γίνει δημοφιλής τη δεκαετία του 1980 μετά την έκδοση βιβλίων όπως, για παράδειγμα, *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982), *Gods of Managment* (Handy, 1985). Η οργανωσιακή κουλτούρα ως τρόπος προσέγγισης της λειτουργίας του οργανισμού ήρθε να αντικαταστήσει μια παλαιότερη αντίληψη που βασιζόταν στη δομή και στη στρατηγική του οργανισμού, δίνοντας έμφαση στις αξίες και στα πιστεύω των μελών του οργανισμού (Bourantas, Anagnostelis, Mantes, & Kefals, 1990).

Ο Schein (1991) τόνισε ότι για να «μπορέσουμε να δημιουργήσουμε μια καινούρια έννοια χρειάζεται να τη μετρήσουμε, να τη μελετήσουμε και να την εφαρμόσουμε στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων» (σελ. 243). Έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για να δοθεί ένας ορισμός της οργανωσιακής

κουλτούρας. Ο πιο ολοκληρωμένος και γενικά αποδεκτός είναι αυτός που δίνει ο Schein (1991, σελ. 247). «Η κουλτούρα είναι: 1) Ένα σύνολο κοινά αποδεκτών και βασικών παραδοχών, 2) που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή εξελίχθηκαν από μία συγκεκριμένη ομάδα, 3) καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματά της που αφορούν στην εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση, 4) οι οποίες έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και συνεπώς, 5) πρέπει να διδαχθούν στα νέα μέλη της ομάδας, ως 6) ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων».

## Κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας

Μέχρι σήμερα υπήρξαν πολλές προσπά-

θειες για να ταξινομηθούν οι οργανισμοί σύμφωνα με το τύπο της οργανωσιακής τους κουλτούρας. Αρχικά ο Harrison (1972) κατηγοριοποίησε τις κουλτούρες σε δυο τύπους:

1) *Στην κουλτούρα της ισχύος*. Στον τύπο αυτής της κουλτούρας υπάρχει μία κεντρική πηγή επιρροής και εξουσίας. Πολλές φορές η πηγή αυτή μπορεί να μην είναι ένα πρόσωπο αλλά μία ομάδα που αποτελείται από ένα μικρό αριθμό ατόμων. Τέτοια είδη οργανισμών μπορούν να βρεθούν σήμερα σε κάποιες εμπορικές και οικονομικές εταιρείες. Το να δουλεύει κανείς σε ένα τέτοιο οργανισμό σημαίνει ότι προβλέπει σωστά τι προσδοκούν από αυτόν αυτοί που έχουν την εξουσία και εκτελεί ανάλογα. Όπως τόνισαν οι Wilson & Rosenfeld (1990, σελ. 230), «άν προβλέψεις σωστά, αυτό μπορεί να σημαίνει έναν ευτυχημένο και ικανοποιημένο εργαζόμενο, ο οποίος θα έχει και μία έντονη αφοσίωση και στους στόχους του οργανισμού. Αν προβλέψεις λάθος, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έντονη δυσαρέσκεια, όπως επίσης και σε γενική έλλειψη προσπάθειας και ενθουσιασμού».

2) *Στην κουλτούρα του ρόλου*. Η κυρίαρχη ιδέα σε αυτήν την κουλτούρα είναι ότι οι οργανισμοί είναι ένα σύνολο από ρόλους οι οποίοι συνδέθηκαν μαζί σε μία λογική σειρά. Τα άτομα καταλαμβάνουν τις θέσεις τους στον οργανισμό μαζί με τις απαιτήσεις και τα όρια που ορίζει ο ρόλος τους. Οι ρόλοι, ή αλλιώς οι θέσεις στον οργανισμό, είναι υπεράνω των ατόμων που τις καλύπτουν. Το προσωπικό θεωρείται αποδοτικό απλά και μόνο όταν εκτελεί αυτό που περιγράφει ο ρόλος του. Πολλές φορές η αύξηση της απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε δυσλειτουργία. Η εξουσία σε αυτές τις κουλτούρες πηγάζει αποκλειστικά και μόνο από τη θέση στην ιε-

ραρχία. Αυτός ο τύπος της κουλτούρας έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τον «ιδανικό τύπο» της γραφειοκρατίας που περιέγραψε ο Weber (1947).

Τα πλεονεκτήματά της είναι η προβλεψιμότητα και η σταθερότητα. Αυτά βέβαια είναι πλεονεκτήματα εφόσον το περιβάλλον στο οποίο δρα ο οργανισμός είναι προβλέψιμο και σχετικά σταθερό. Μονοπώλια ή ολιγοπώλια είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα οργανισμών που λειτουργούν κάτω από αυτήν την κουλτούρα.

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα αυτής της κουλτούρας είναι η έμφυτη αδράνειά της. Ζούμε σε έναν κόσμο που συμβαίνουν συχνές και πολύπλοκες αλλαγές. Οργανισμοί οι οποίοι λειτουργούν κάτω από αυτήν την κουλτούρα δεν έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν αυτές τις αλλαγές και να προσαρμοσθούν ανάλογα. Όταν καταφέρουν να τις αντιληφθούν, συνήθως είναι αργά και η καταστροφή βρίσκεται πολύ κοντά.

3) *Στην κουλτούρα του καθήκοντος*, αργότερα ονομάστηκε *κουλτούρα της επίτευξης*. Η βάση αυτής της κουλτούρας είναι η έννοια της ομάδας. Πρόκειται για μία ομαδική κουλτούρα. Χρησιμοποιεί κατά τον καλύτερο τρόπο τα πλεονεκτήματα που προέρχονται από τη συλλογική προσπάθεια για την επίλυση προβλημάτων. Βασικό στοιχείο κατά την επίλυση αυτών των προβλημάτων είναι η ικανότητα να μπορείς να δουλεύεις μαζί με άλλους. Χαρακτηριστικά είδη οργανισμών που λειτουργούν κάτω από αυτήν την κουλτούρα είναι οι διάφορες ερευνητικές ομάδες, διαφημιστικές εταιρείες, και εταιρείες συμβούλων.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της κουλτούρας είναι ότι είναι ευπροσάρμοστη διότι μπορεί να ανταποκρίνεται γρήγορα στις απαιτήσεις των αλλαγών που γίνονται στο

περιβάλλον. Σε μία αγορά που τα προϊόντα αλλάζουν γρήγορα, οι οργανισμοί που λειτουργούν κάτω από αυτήν την κουλτούρα μπορούν να ακολουθήσουν τις εξελίξεις και να διατηρήσουν έτσι την ανταγωνιστικότητά τους. Είναι, επίσης, σύγχρονη διότι βασίζεται σε κάποιες αρχές που οι σημερινές οργανωσιακές θεωρίες υποστηρίζουν. Τέτοιες είναι ο συνδυασμός ομάδων και ατόμων μέσα από κοινούς στόχους, ελαχιστοποίηση της συνολικής ιεραρχίας και αύξηση της ομαδικής συνοχής. Έτσι αυτές οι κουλτούρες ευδοκιμούν εκεί που απαιτείται γρήγορη αντίδραση, ευαισθησία, δημιουργικότητα, παρά εκεί που απαιτείται μόνο εξειδίκευση.

Ένα από τα μειονεκτήματα είναι ότι δεν έχουν μεγάλα οικονομικά αποτελέσματα και ούτε προσφέρουν γνώση σε βάθος, μια και οι ομάδες αυτές έχουν συγκεκριμένη διάρκεια ζωής, που είναι η επίλυση ενός προβλήματος ή η υλοποίηση ενός προγράμματος. Επίσης είναι πολύ δύσκολο να ελέγξεις και να διοικήσεις τέτοιες ομάδες, ιδίως όταν κάποιο πρόγραμμα βρίσκεται σε εξέλιξη. Τέλος, η δυσκολία στο να εξασφαλίσεις τα απαιτούμενα μέσα (χρήματα, τεχνική υποστήριξη) σε όλες αυτές τις ομάδες μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη παρακίνησης και σε έναν άθemitο ανταγωνισμό για την εξασφάλιση αυτών των μέσων.

4) Στην κουλτούρα του προσώπου, αργότερα ονομάστηκε κουλτούρα της υποστήριξης. Ο τύπος αυτός είναι ο λιγότερο εμφανιζόμενος στην Δ. Ευρώπη και στη Β. Αμερική. Παρόλα αυτά είναι ο πιο επιθυμητός από τους περισσότερους ανθρώπους, γιατί συχνά είναι σύμφωνος με τις προσωπικές τους αξίες και επιθυμίες. Το κεντρικό σημείο αυτής της κουλτούρας είναι το άτομο. Ο οργανισμός υπάρχει απλά και μόνο για να υπηρετεί τις ανάγκες του ατόμου ή των ατόμων

που το δημιούργησαν. Η δομή ενός τέτοιου οργανισμού είναι απλή και διατηρείται από τα μέλη του όσο πιο απλή γίνεται. Τα άτομα μπορούν να αφήσουν τον οργανισμό αλλά ο οργανισμός σπάνια έχει τη δυνατότητα να 'εκδιώξει' κάποιον. Τα άτομα που λειτουργούν κάτω από τέτοια κουλτούρα είναι δύσκολο να διοικηθούν.

Τέτοιες κουλτούρες σπάνια επιβιώνουν για πολύ καιρό και πολύ γρήγορα ο οργανισμός μπορεί να εξελιχθεί και να λειτουργήσει πέρα από τις προσωπικές φιλοδοξίες των μελών του. Η συνήθης εξέλιξη του είναι η αλλαγή του σε κουλτούρα του ρόλου ή σε κουλτούρα ισχύος. Είναι πιθανό τέτοιες κουλτούρες να βρεθούν σε κάποια επίπεδα σε πολύ μεγάλους οργανισμούς όπου κυρίαρχες είναι άλλες κουλτούρες. Κάποιες ομάδες ατόμων, όπως ειδικοί στους υπολογιστές, προσωπικό ερευνητικών εργαστηρίων, αναπτύσσουν αυτό το είδος της κουλτούρας. Επίσης χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι δικηγορικές και ιατρικές εταιρείες.

Ο Handy (1985), για να κάνει ακόμα πιο κατανοητή την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, σε κάθε τύπο κουλτούρας έδωσε το όνομα ενός θεού από την αρχαία Ελλάδα καθώς επίσης και μία σχηματική παράσταση. Έτσι στην κουλτούρα της ισχύος έδωσε το όνομα του Δία και την αναπαράστησε με τον ιστό της αράχνης, στην κουλτούρα του ρόλου έδωσε το όνομα του Απόλλωνα και την αναπαράστησε με έναν αρχαίο Ελληνικό ναό, στην κουλτούρα του καθηκοντος έδωσε όνομα του Διόνυσου και την αναπαράστησε με ένα σύμπλεγμα αστέρων που σχηματίζουν έναν κύκλο.

## Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας

Ενώ η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει εξαπλωθεί στο χώρο της οργανωσιακής ψυχολογίας, δεν υπάρχει συμφωνία ανάμεσα στους ερευνητές για τη μέθοδο που πρέπει να χρησιμοποιείται για τη μέτρησή της. Το βασικό ερώτημα που τίθεται είναι εάν η οργανωσιακή κουλτούρα είναι κάτι που μπορεί να «μετρηθεί» ποσοτικά ή τελικά είναι κάτι που μπορεί να περιγραφεί μόνο με ποιοτικές μεθόδους.

Όπως τόνισαν οι Tucker, Mc Coy, & Evans (1990), τα αποτελέσματα δέκα εμπειρικών ερευνών έδειξαν ότι η χρήση ερωτηματολογίου, και πιο συγκεκριμένα του Survey of Organization Culture (SOC), μπορεί να μετρήσει με αντικειμενικότητα την οργανωσιακή κουλτούρα και να δώσει αξιόπιστες και αξιόλογες πληροφορίες.

Επίσης οι Hofstede, Neuijen, Ohayn, & Sanders (1990) χρησιμοποιώντας ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους σε μια έρευνα 20 διαφορετικών οργανισμών από την Ολλανδία και τη Δανία τόνισαν ότι το πιο σημαντικό αποτέλεσμα της έρευνάς τους ήταν ένα μοντέλο έξι διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας. Η χρησιμότητα μιας τέτοιας προσέγγισης που βασίζεται σε ποσοτικές μεθόδους -αν και είναι δύσκολη για έννοιες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα- είναι πολύ σημαντική και ιδιαίτερα για αυτούς που ασχολούνται με την πρακτική της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Τέλος, όπως τόνισε και ο Κάντας (1995), επειδή πολλές φορές οι παραδοσιακές ποσοτικές μέθοδοι δεν επαρκούν για την ερμηνεία της κουλτούρας, χρειάζεται και η χρήση ποιοτικών μεθόδων, χωρίς αυτό να σημαίνει βέβαια ότι αυτές οι μέθοδοι στερούνται μειονεκτημάτων.

## Οργανωσιακή κουλτούρα και ικανοποίηση από την εργασία

Οι μέχρι τώρα έρευνες στο χώρο αυτό δε μελέτησαν αναλυτικά εάν η ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται μέσα σε διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες. Βέβαια κάποιοι ερευνητές και κύρια ο Handy (1985) το θεώρησαν ως δεδομένο. Η έλλειψη όμως εμπειρικών ερευνών που να δικαιολογούν την άποψή του τον οδήγησε να ισχυριστεί ότι η άποψή του δεν είναι ακόμη αληθινή, αλλά ότι αποτελεί μία αληθοφανή υπόθεση.

Σκοπός της μελέτης αυτής ήταν: 1) να κάνει κατανοητή την έννοια του όρου οργανωσιακή κουλτούρα, 2) να δώσει κάποιες πληροφορίες για τις οργανωσιακές κουλτούρες που κυριαρχούν στους ελληνικούς οργανισμούς και 3) να δείξει ότι οι οργανωσιακές κουλτούρες επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία. Επειδή, όπως έγινε φανερό από την κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας, το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τύπο του οργανισμού, αποφασίστηκε να εξεταστεί στατιστικά η επαγγελματική ικανοποίηση εισάγοντας στις στατιστικές αναλύσεις και τη μεταβλητή, τύπος του οργανισμού (Δημόσιος τομέας, Δ.Ε.Κ.Ο., Ιδιωτικός τομέας). Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων εξετάστηκε η εξής μηδενική υπόθεση: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία ανάμεσα σε εργαζόμενους που εργάζονται σε διαφορετικά είδη οργανωσιακής κουλτούρας και σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών.

## Μέθοδος

### Δείγμα

Το δείγμα αποτέλεσαν εργαζόμενοι από τρία είδη οργανισμών: α) Δημόσιο τομέα, β) Δ.Ε.Κ.Ο. (Δ.Ε.Η., τράπεζες) και γ) Ιδιωτικό τομέα. Η έρευνα διεξήχθη στο Νομό Δράμας. Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συστηματικής δειγματοληψίας (Cohran, 1977. Μπαγιάτης, 1989). Το δείγμα αποτέλεσαν 603 εργαζόμενοι. Από τα 603 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν αρχικά, 526 χρησιμοποιήθηκαν στις τελικές στατιστικές αναλύσεις. Από τα υπόλοιπα 77, τα 54 ερωτηματολόγια ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα και στα 23 δεν υπήρχαν καθόλου απαντήσεις. Από τους 526 εργαζόμενους που απάντησαν, οι 192 εργάζονταν στο δημόσιο τομέα, οι 168 εργάζονταν στον ιδιωτικό τομέα και οι 162 εργάζονταν στις Δ.Ε.Κ.Ο. Όλοι τους ήταν απλοί υπάλληλοι και εργατές.

Η ηλικία των υποκειμένων εκτεινόταν από τα 24 ως τα 65 χρόνια με μέση ηλικία 40.71 χρόνια (Τ.Α.=8.9). Ο χρόνος προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη εργασία εκτεινόταν από 1 ως 30 χρόνια με μέση τιμή 11.41 χρόνια (Τ.Α.=5.6).

### Ερωτηματολόγια

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Employee Satisfaction Inventory (E.S.I.) (Koustelios, 1991. Koustelios & Bagiatis, υπό δημοσίευση). Το E.S.I. κατασκευάστηκε με βάση ελληνικό πληθυσμό εργαζομένων και περιέχει επτά υποκλίμακες: ο οργανισμός ως μία ολότητα, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, οι ευκαιρίες για προαγωγή, η ίδια η δουλειά, ο

άμεσος προϊστάμενος και οι συνάδελφοι.

Για τον καθορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε αρχικά από τον Harrison (1972) και στη συνέχεια εξελίχθηκε από τον Handy (1985). Το ερωτηματολόγιο αυτό περιέχει 15 μεταβλητές με τέσσερις επιλογές για κάθε μία από αυτές. Κάθε επιλογή αντιπροσωπεύει μία από τους τέσσερις τύπους της κουλτούρας.

### Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία του E.S.I. μετρήθηκε με τη χρήση των συντελεστών  $\alpha$  του Cronbach. Βρέθηκε ότι οι συντελεστές  $\alpha$  του Cronbach για τις επτά υποκλίμακες ήταν: 0.87 για τους συναδέλφους, 0.80 για τις συνθήκες εργασίας, 0.82 για τον άμεσο προϊστάμενο, 0.79 για το μισθό, 0.77 για την ίδια τη δουλειά, 0.76 για τον οργανισμό ως μία ολότητα και 0.62 για την προαγωγή.

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου του Handy μετρήθηκε με τη χρήση της μεθόδου Split-half και βρέθηκε να είναι 0.84.

Τα παραπάνω αποτελέσματα έδειξαν ότι η αξιοπιστία των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα ήταν ικανοποιητική.

## Αποτελέσματα

Όπως ήταν φυσιολογικό βρέθηκαν διαφορετικές επιμέρους κουλτούρες σε κάθε οργανισμό. Ο Πίνακας 1 δείχνει την κυρίαρχη κουλτούρα σε κάθε τύπο οργανισμού που εξετάστηκε. Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 1, δεν υπάρχουν διαφορές στην παρούσα κυρίαρχη κουλτούρα των εργαζομένων ανάμε-

**Πίνακας 1**

Κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας ανά οργανισμό

Οργανωσιακές κουλτούρες	Δημόσιος Τομέας	Δ.Ε.Κ.Ο.	Ιδιωτικός τομέας
Ισχύος	101 (54.30%)	94 (58.00%)	100 (59.50%)
Ρόλου	73 (39.20%)	64 (39.50%)	60 (35.70%)
Επίτευξης	12 (6.50%)	4 (2.50%)	8 (4.80%)
Υποστήριξης	- -	-	
Σύνολο	186 (100%)	162 (100%)	168 (100%)

α στα τρία είδη των οργανισμών. Και στα τρία είδη οργανισμών επικρατεί η κουλτούρα της ισχύος, ακολουθεί η κουλτούρα του ρόλου και τελευταία έχουμε την κουλτούρα της επίτευξης.

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Συγκεκριμένα για τον έλεγχο της μηδενικής υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της πολλαπλής διακύμανσης (MANOVA). Ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν οι επτά παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης (συνθήκες εργασίας, συνάδελφοι, η ίδια η δουλειά, ο μισθός, η προαγωγή, ο προϊστάμενος και ο οργανισμός ως μία ολότητα), ενώ εξαρτημένες μεταβλητές ήταν η επικρατούσα κουλτούρα (ισχύος, ρόλου και καθήκοντος) και ο τύπος του οργανισμού (Δ.Ε.Κ.Ο., δημόσιος τομέας και ιδιωτικός τομέας). Το δείγμα (N=526) μειώθηκε σε 516 ύστερα από τη διαγραφή 10 ακραίων περιπτώσεων. Για την ανίχνευση των ακραίων περιπτώσεων χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο του Mahalanobis distance. Μετά τη διαγραφή των ακραίων περιπτώσεων ελέχθησαν τα δεδομένα και βρέθηκαν να πληρούν τις προϋποθέσεις που απαιτούνται, σύμφωνα με τις Tabachnick & Fidell (1996), για την εφαρμογή της MANOVA.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από το συνδυασμό της κουλτούρας και του τύπου του οργανισμού,  $F(28,1807)=3.53, p<.000$ , από την επίδραση της κουλτούρας  $F(14,1002)=9.07, p<.000$ , και από την επίδραση του τύπου του οργανισμού,  $F(14,1002)=16.44, p<.000$ .

Για την περαιτέρω εξήγηση των αποτελεσμάτων αυτών χρησιμοποιήθηκε ανάλυση απλής διακύμανσης. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται συνολικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης της απλής διακύμανσης. Όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 2, η αλληλεπίδραση κουλτούρας και οργανισμού επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την ικανοποίηση στους εξής παράγοντες: συνθήκες εργασίας, συνάδελφοι, ο οργανισμός ως μία ολότητα, μισθός, η προαγωγή και ο προϊστάμενος. Τέλος, ο τύπος του οργανισμού επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την ικανοποίηση στους εξής παράγοντες: συνάδελφοι, η ίδια η δουλειά, ο οργανισμός ως μία ολότητα, μισθός, η προαγωγή και ο προϊστάμενος.

Για να εντοπίσουμε πιο συγκεκριμένα τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις διαφορετικές κουλτούρες και στους διαφορετικούς τύπους οργανισμών, χρησιμοποιήθηκαν post hoc συγκρίσεις με τη χρήση του

**Πίνακας 2**  
Αναλύσεις απλής διακύμανσης

Ανεξάρτητες μεταβλητές Αλληλεπίδραση κουλτούρας και τύπου οργανισμού	Εξαρτημένες μεταβλητές	F	Sig of F
	Συνθήκες εργασίας	2.44*	.05
	Συναδέλφοι	11.15**	.01
	Ο οργανισμός ως μία ολότητα	3.41**	.01
	Μισθός	1.36	.245
	Προαγωγή	3.36**	.01
	Προϊστάμενος	2.27	.07
	Η ίδια η δουλειά	1.16	.327
Κουλτούρα	Συνθήκες εργασίας	14.55**	.01
	Συναδέλφοι	33.10**	.01
	Ο οργανισμός ως μία ολότητα	7.82**	.01
	Μισθός	25.38**	.01
	Προαγωγή	31.58**	.01
	Προϊστάμενος	16.74**	.01
	Η ίδια η δουλειά	2.04	.131
Τύπος οργανισμού	Συνθήκες εργασίας	.14	.861
	Συναδέλφοι	9.94**	.01
	Ο οργανισμός ως μία ολότητα	45.65**	.01
	Μισθός	4.60**	.01
	Προαγωγή	29.53**	.01
	Προϊστάμενος	16.10**	.01
	Η ίδια η δουλειά	10.14**	.01

Σημείωση: \* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$

Scheffe test και βρέθηκαν οι παρακάτω διαφορές:

1) *Επίδραση της κουλτούρας*. Για τις συνθήκες εργασίας βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα της ισχύος (M.O.=20.09) και την κουλτούρα του ρόλου (M.O.=22.15). Επίσης βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα

στην κουλτούρα της ισχύος (M.O.=20.09) και την κουλτούρα του καθήκοντος (M.O.=22.92). Για τους συναδέλφους βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα της ισχύος (M.O.=18.09) και την κουλτούρα του ρόλου (M.O.=20.32). Επίσης βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην κουλ-



τούρα της ισχύος (Μ.Ο.=18.09) και την κουλτούρα του καθήκοντος (Μ.Ο.=20.83). Για τον οργανισμό ως μια ολότητα βρέθηκαν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα της ισχύος (Μ.Ο.=18.35) και την κουλτούρα του καθήκοντος (Μ.Ο.=21.08). Για την κουλτούρα του ρόλου, Μ.Ο.=19.12. Για το μισθό βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα της ισχύος (Μ.Ο.=20.04) και την κουλτούρα του ρόλου (Μ.Ο.=22.49). Για την κουλτούρα του καθήκοντος, Μ.Ο.=21.54. Για την προαγωγή βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα της ισχύος (Μ.Ο.=15.40) και την κουλτούρα του ρόλου (Μ.Ο.=18.30). Επίσης βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα της ισχύος (Μ.Ο.=15.40) και την κουλτούρα του καθήκοντος (Μ.Ο.=18.42). Τέλος για τον προϊστάμενο βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα της ισχύος (Μ.Ο.=21.44) και την κουλτούρα του ρόλου (Μ.Ο.=23.54). Για την κουλτούρα του καθήκοντος, Μ.Ο.=23.46.

Όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα αυτά, οι λιγότερο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που εργάζονται σε οργανισμούς όπου επικρατεί η κουλτούρα της ισχύος ενώ οι πιο ικανοποιημένοι είναι αυτοί που εργάζονται σε οργανισμούς όπου επικρατεί η κουλτούρα του καθήκοντος, και στη συνέχεια αυτοί που εργάζονται σε οργανισμούς όπου επικρατεί η κουλτούρα του ρόλου.

2) *Επίδραση του τύπου του οργανισμού.* Για τους συναδέλφους, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις Δ.Ε.Κ.Ο. (Μ.Ο.=17.75) και στο δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=19.38). Επίσης, βρέθηκαν στατιστικά διαφορές ανάμεσα στις Δ.Ε.Κ.Ο.

(Μ.Ο.=17.75) και στον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=20.00). Για την ίδια τη δουλειά, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις Δ.Ε.Κ.Ο. (Μ.Ο.=13.42) και στο δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=16.27). Επίσης, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις Δ.Ε.Κ.Ο. (Μ.Ο.=13.42) και στον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=16.81). Για τον οργανισμό ως μια ολότητα, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=15.66) και στις Δ.Ε.Κ.Ο. (Μ.Ο.=19.57). Επίσης, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=15.66) και στον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=21.55). Τέλος, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις Δ.Ε.Κ.Ο. (Μ.Ο.=19.57) και στον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=21.55). Για το μισθό, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=20.29) και στον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=21.80). Για τις Δ.Ε.Κ.Ο., Μ.Ο.=21.13. Για την προαγωγή, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις Δ.Ε.Κ.Ο. (Μ.Ο.=14.30) και στο δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=17.16). Επίσης βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις Δ.Ε.Κ.Ο. (Μ.Ο.=14.30) και στον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=18.33). Τέλος, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=17.16) και στον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=21.55). Για τον προϊστάμενο, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=21.04) και στις Δ.Ε.Κ.Ο. (Μ.Ο.=22.47). Επίσης, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=21.04) και στον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=23.64).

Όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα, οι περισσότεροι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που εργάζονται στον ιδιω-

τικό τομέα, ενώ αυτοί που εργάζονται στο δημόσιο τομέα είναι οι πιο δυσαρεστημένοι με το μισθό τους, τον προϊστάμενό τους και τον οργανισμό τους γενικά. Αυτοί που εργάζονται στις Δ.Ε.Κ.Ο. είναι οι πιο δυσαρεστημένοι με τους συναδέλφους τους, τις προοπτικές εξέλιξής τους και με τις προκλήσεις που τους δίνει η ίδια η δουλειά τους.

## Συζήτηση

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν - όπως ήταν αναμενόμενο - ότι σε κάθε διαφορετικό τύπο οργανισμού υπήρχε ένας συνδυασμός από διαφορετικά είδη οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι αδύνατο να βρεθεί μόνο ένας συνδυασμός από διαφορετικά είδη οργανωσιακής κουλτούρας σε κάθε τύπο οργανισμού. Ωστόσο αυτό που αποτελεί το βασικό ενδιαφέρον μιας τέτοιας διερεύνησης είναι η αναζήτηση της κυρίαρχης οργανωσιακής κουλτούρας σε κάθε τύπο οργανισμού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, ανεξάρτητα από τον τύπο του οργανισμού, η κουλτούρα της ισχύος είναι η κυρίαρχη κουλτούρα, ενώ η κουλτούρα του καθήκοντος ήταν η λιγότερο εμφανιζόμενη κουλτούρα. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Bourantas et al. (1990), οι οποίοι σε μία έρευνα 585 διευθυντικών στελεχών στην Ελλάδα βρήκαν ότι η κυρίαρχη κουλτούρα ήταν η κουλτούρα της ισχύος ενώ στη συνέχεια ήταν η κουλτούρα του ρόλου, ακολουθούμενη από την κουλτούρα του καθήκοντος και στην τελευταία θέση βρισκόταν η κουλτούρα του προσώπου ή της υποστήριξης.

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται σημαντικά από την αλληλεπί-

δραση της οργανωσιακής κουλτούρας και του τύπου του οργανισμού, καθώς επίσης επηρεάζεται σημαντικά και από την ξεχωριστή επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας και του τύπου του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα βρέθηκε ότι η συνδυασμένη επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας και του τύπου του οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση στους εξής παράγοντες: συνθήκες εργασίας, συνάδελφοι, ο οργανισμός ως μία ολότητα και ευκαιρίες για προαγωγή. Επίσης βρέθηκε ότι η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση στους εξής παράγοντες: συνθήκες εργασίας, συνάδελφοι, ο οργανισμός ως μία ολότητα, ο μισθός, ευκαιρίες για προαγωγή και ο προϊστάμενος. Πιο αναλυτικά βρέθηκε ότι πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι που εργάζονται κάτω από την κουλτούρα της ισχύος. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα αποτελέσματα των Lorsch & Mathias (1987), οι οποίοι βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους όταν εργάζονται κάτω από την κουλτούρα του καθήκοντος.

Τέλος, βρέθηκε ότι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Οι εργαζόμενοι των Δ.Ε.Κ.Ο. είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με τους συναδέλφους τους, με τις ευκαιρίες τους για προαγωγή και με την ίδια τους τη δουλειά, ενώ οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι με το μισθό τους, τον προϊστάμενό τους και με τον οργανισμό τους γενικά.

Όπως βρέθηκε από την έρευνα αυτή, η κουλτούρα του καθήκοντος είναι αυτή στην οποία οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Είναι η κουλτούρα εκείνη η οποία μπορεί να υλο-

ποιήσει ίσως τον πιο σημαντικό και δύσκολο στόχο του μάντζμεντ, την ταύτιση των στόχων εργαζομένων και επιχείρησης. Η δομή της συγκεκριμένης κουλτούρας -μικρές ομάδες- βοηθάει τους εργαζόμενους να ελέγχουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη δουλειά τους και έτσι, όπως τόνισαν οι Deal & Kennedy (1988), να έχουν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερη συνοχή και να επιτυγχάνουν υψηλότερη απόδοση και παραγωγικότητα. Επίσης η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία που έχει αυτή η κουλτούρα βοηθάει τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στις ραγδαίες εξελίξεις που παρατηρούνται στο εργασιακό περιβάλλον και στη λειτουργία των οργανισμών.

Η παρούσα μελέτη έδειξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται σημαντικά από την κουλτούρα και από τον τύπο του οργανισμού. Μας έδειξε επίσης ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν εργάζονται κάτω από την κουλτούρα του καθήκοντος. Τα ευρήματα αυτά δημιουργούν πολλές απορίες και ερωτήματα με κυριότερο το εξής: Ενώ η μέγιστη επαγγελματική ικανοποίηση παρατηρείται στην κουλτούρα του καθήκοντος, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων εργάζεται κάτω από άλλα είδη κουλτούρας. Ποιες είναι οι επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και για τις επιχειρήσεις αυτής της ασυμφωνίας; Μήπως το νέο κοινωνικό συμβόλαιο εργοδοτών-εργαζομένων, ή η 'εργασιακή ειρήνη' που γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί στις μέρες μας πρέπει να υλοποιηθεί μέσα από τις αλλαγές που απαιτούνται στη δομή, λειτουργία και διοίκηση των επιχειρήσεων, έτσι ώστε μέσα από τους στόχους των επιχειρήσεων να ικανοποιούνται και οι στόχοι των εργαζομένων; Ίσως τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η δομή της οργανωσιακής κουλτού-

ρας του καθήκοντος μας βοηθήσει στην επίτευξη αυτού του στόχου.

## Βιβλιογραφία

- Bourantas, D., Anagnostelis, J., Mantes, Y., & Kefals, A. (1990). Culture gap in Greek management. *Organization Studies*, 11, 261-283.
- Cohran, W. (1997). *Sampling techniques*. John-Wiley and Sons.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1988). *Corporate cultures*. Penguin Books.
- Handy, C. (1985). *Understanding organizations*. Penguin Books.
- Handy, C. (1988). *Gods of management*. Pan Books.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization character. *Harvard Business Review*, 50, 119-128.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 28, 331-338.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία* (Μέρος 3ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Koustelios, A. (1991). *The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece*. Unpublished doctoral dissertation. University of Manchester, U.K.
- Koustelios, A., & Bagiatis, K. (in press). The employee satisfaction inventory: Development of a scale to measure satisfaction of Greek shop-floor and office employees. *Educational and Psychological Measurement*.
- Lorsch, J., & Mathias, P. (1987). When professionals have to manage. *Harvard Bu-*

- Business Review*, 65, 78-83.
- Μπαγιάτης, Κ. (1989). *Η στατιστική στην εκπαιδευση και στη φυσική αγωγή*. Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη.
- Peters, C., & Warteman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Schein, E. (1991). What is culture? In P. Frost, S. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Ed.), *Reframing organizational culture*. Sage publications.
- Tabachnick, B., & Fidel, L. (1996). *Using multivariate statistics*. Harper Collins College Publishers.
- Tucker, R., McCoy, W., & Evans, L. (1990). Can questionnaires objectively assess organizational culture? *Journal of Managerial Psychology*, 5, 4 -11.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Wilson, D., & Rosenfeld, R. (1990). *Managing organizations*. McGraw-Hill.

**ABSTRACT**

The concept of culture is explored and its role in defining and understanding an organization is established. A large scale research investigated the effect of organizational culture and the type of organization on employees' job satisfaction. A sample of 603 employees were examined. It was found that organizational culture, the type of organization and the interaction between organizational culture and type of organization plays a significant role in determining employees' job satisfaction.