



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ  
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ FLYING TIGER COPENHAGEN.**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2019**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
*Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ  
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ FLYING TIGER COPENHAGEN.**

**Ιωάννης Δημητρίου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Πέτρος Δημητρίου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων από τη Σχολή οικονομικών επιστημών και διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2019**

## Περίληψη

Η εργασία έχει θέμα " Η Επίδραση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Πολυεθνική Εταιρεία Flying Tiger Copenhagen" και έχει ως κύριο σκοπό τον προσδιορισμό τόσο της υφιστάμενης όσο της μελλοντικής εργασιακής κουλτούρα της εταιρείας σε δυο χώρες, την Ελλάδα και την Κύπρο. Ουσιαστικά η εργασία αναφέρεται σε δυο φυσικές εταιρείες που λειτουργούν κάτω από την ίδια διοίκηση χρησιμοποιώντας την ίδια πολιτική και στις δύο χώρες.

Η εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια με τα πέντε πρώτα να αποτελούν το θεωρητικό μέρος και τα δυο τελευταία το πρακτικό μέρος με τα συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον όρο της οργανωσιακής κουλτούρας και στην διαμόρφωσή της. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην επιρροή της κουλτούρας στον κόσμο των επιχειρήσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην παγκοσμιοποίηση και το πως επιδρά στις επιχειρήσεις. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ρόλο που παίζει το ανθρώπινο δυναμικό στην διαμόρφωση του κλίματος και της οργανωσιακής κουλτούρας. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται το κεντρικό κομμάτι της εργασίας και δείχνει τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας που υπάρχουν στις επιχειρήσεις. Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται το πρακτικό μέρος της εργασίας όπου μελετήθηκε η περιπτώσιολογική μελέτη της εταιρείας Flying Tiger Copenhagen σε Ελλάδα και Κύπρο. Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από τη μελέτη. Για τα συμπεράσματα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) όπου φανέρωσε την τωρινή αλλά και την επιθυμητή μελλοντική οργανωσιακή κουλτούρα στις επιχειρήσεις των δύο χωρών. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι τα συμπεράσματα βοήθησαν στην κατανόηση της επίδρασης της εθνικής κουλτούρας στην ηγεσία και ως συνέπεια στην οργανωσιακή κουλτούρα μιας εταιρείας όταν δραστηριοποιείται σε άλλη χώρα.

## Summary

The thesis is entitled " The Impact of Organizational Culture on Employee Management at Multinational Flying Tiger Copenhagen " and aims to identify both its existing and future organizational culture in two countries, Greece and Cyprus. Essentially the thesis refers to two natural companies operating under the same management using the same policy in both countries.

The thesis consists of seven chapters with the first five being the theoretical part and the last two being the practical part with the conclusions. The second chapter refers to the influence of culture in the business world. The third chapter deals with globalization and how it affects businesses. The fourth chapter deals with the role that human resources play in shaping climate and organizational culture. The fifth chapter analyzes the central part of the thesis and shows the types of organizational culture that exist in business. The sixth chapters analyze the practical part of the thesis that studied the case study of Flying Tiger Copenhagen in Greece and Cyprus. The seventh and final chapters present the conclusions of the study. For the conclusions used the "Evaluation of Organizational Culture" method which revealed the current and desired future organizational culture in the two countries' businesses. Finally, it is worth noting that the findings helped to understand the impact of national culture on leadership and as a consequence on the organizational culture of a company when operating in another country.

## Ευχαριστίες

Με την περάτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου για τη συνεχή συμπαράσταση, για τις πολύτιμες συμβουλές και για όλα όσα μου έχει προσφέρει στα ακαδημαϊκά μου χρόνια.

*«Κουλτούρα είναι το κομμάτι εκείνο του ανθρώπινου περιβάλλοντος το οποίο είναι φτιαγμένο από τον άνθρωπο».*

*Melville J. Hereskovits.*

*«Πάρτε μου τα εργοστάσιά μου, κάψτε τα μηχανήματά μου, αφήστε μου όμως τους ανθρώπους μου και θα τα ξαναφτιάξω αμέσως από την αρχή».*

*Henry Ford.*



## Περιεχόμενα

<b>1 Κουλτούρα.....</b>	<b>8</b>
1.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	9
1.2 Διαμόρφωση και μετάδοση οργανωσιακής κουλτούρας.....	10
1.3 Χαρακτηριστικά και ιδιότητες οργανωσιακής κουλτούρας .....	13
1.4 Επίπεδα και τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.....	14
<b>2 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στις επιχειρήσεις.....</b>	<b>20</b>
2.1 Η δύναμη της κουλτούρας .....	20
2.2 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στις ελληνικές επιχειρήσεις.....	21
2.3 Η κουλτούρα της καινοτομίας στο σύγχρονο περιβάλλον .....	23
<b>3 Παγκοσμιοποίηση και κουλτούρα.....</b>	<b>27</b>
3.1 Πολυμορφία και η σημασία της πολυπολιτισμικότητας στις επιχειρήσεις .....	27
3.2 Παγκοσμιοποίηση και η επίδρασή της στον εργασιακό χώρο .....	30
3.3 Σχέση Εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας.....	32
<b>4 Οργανωσιακή κουλτούρα και ανθρώπινο δυναμικό .....</b>	<b>35</b>
4.1 Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα .....	35
4.2 Ο ρόλος του τμήματος HR στην οργανωσιακή κουλτούρα .....	39
4.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα .....	42
<b>5 Πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών της οργανωσιακής κουλτούρας .....</b>	<b>46</b>
5.1 Τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.....	47
<b>6 Μελέτη της εταιρείας FTC.....</b>	<b>53</b>
6.1 Γενικές πληροφορίες και ιστορική αναδρομή της εταιρίας .....	53
6.2 Δομή και Οργάνωση της Flying Tiger Copenhagen σε Ελλάδα και Κύπρο .....	56
6.3 Δόμηση ερωτηματολογίου με σκοπό την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εταιρία “Flying Tiger Copenhagen” .....	61
6.4 Διερεύνηση της κουλτούρας της Flying Tiger Copenhagen βάση του ερωτηματολογίου της Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	73
6.5 Ανάλυση των συμπερασμάτων του ερωτηματολογίου και του σχήματος διάγνωσης οργανωσιακής κουλτούρας για την εταιρία Flying Tiger Copenhagen.....	76
<b>7 Συμπεράσματα .....</b>	<b>83</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>86</b>
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>90</b>



# Κεφάλαιο 1

## Κουλτούρα

Ο όρος κουλτούρα προέρχεται από την λατινική λέξη cultura και εμπεριέχει τη Λατινική ρίζα « colere», που σημαίνει “να καλλιεργείς”.

Την λέξη cultura εισήγαγε για πρώτη φορά στο λατινικό λεξιλόγιο ο ύπατος Κικέρων (Marcus Tullius Cicero, 106 π.Χ.-43 π.Χ.) στα ρωμαϊκά χρόνια. Αρχικά η λέξη χρησιμοποιήθηκε για την καλλιέργεια των αγρών και στη συνέχεια, με την μεταφορική της έννοια, κυρίως μετά την Αναγέννηση για την καλλιέργεια του πνεύματος, της διανοητικής, για τον πολιτισμό και την παιδεία. Στον κόσμο των επιχειρήσεων η κουλτούρα αφορά στη νοοτροπία και αλλαγής νοοτροπίας ως εν δυνάμει διεργασία.

Ο «όρος» κουλτούρα είναι ζωτικής σημασίας μέσα στην εκάστοτε οικονομική οντότητα, ειδικά όταν υπάρχουν εργαζόμενοι με διαφορετικό τρόπο σκέψης, που ξένες χώρες λόγω των εύκολων αλλαγών επαγγελματικής στέγης που παρατηρείται κατά κόρον σήμερα. (Ρούσσος, 2011).

Στη διεθνή βιβλιογραφία θα συναντήσουμε πολλούς ορισμούς για την κουλτούρα. Κάποιοι από τους οποίους αναφέρονται παρακάτω:

- Η κουλτούρα αποτελείται από ένα σύνολο κοινών αξιών, αντιλήψεων, πεποιθήσεων, πιστεύω κ.α. τα οποία μπορούν να διδαχθούν ή να μεταφερθούν μέσω της συμμετοχής σε ομάδα επηρεάζοντας τη συμπεριφορά και τη στάση των μελών μέσα σε αυτή (Leung, 2005).
- Κουλτούρα είναι η συλλογή αξιών, κανόνων συμπεριφοράς, εθίμων, στάσεων και πίστης η οποία κάνει μια κοινωνία να διαφέρει (Griffin & Pustay, 1996).
- Ανθρωπολόγοι έχουν αναφέρει την κουλτούρα ως “το σύνολο των κανόνων συμπεριφοράς, αξιών και πιστεύω, μορφών τέχνης κτλ που χαρακτηρίζει μια κοινωνία” (Grosse & Kujawa, 1995).
- Η κουλτούρα είναι γνώση, την οποία χρησιμοποιούν οι άνθρωποι, για να ερμηνεύσουν εμπειρίες και για να παράγουν κοινωνική συμπεριφορά. Η

γνώση αυτή δημιουργεί αξίες, στάσεις ζωής και επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς.

## 1.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δεν αποτελεί εύκολο έργο. Πολλοί θεωρητικοί της Διοίκησης, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, της Πολιτειολογίας και πολλών άλλων ειδικοτήτων επιχειρούν την αποκρυστάλλωση της έννοιας δίνοντας διαφορετικούς ορισμούς τόσο ανάλογα με το επιστημονικό πεδίο το οποίο υπηρετούν, όσο και των συνθηκών που επικρατούν. Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ακριβώς διότι αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους.

Κάποιες από τις ερμηνείες που έχουν δοθεί για το τι είναι οργανωτική κουλτούρα παρατίθενται παρακάτω:

- “ Η κοινωνική κολλητική ουσία που συνδέει και συγκρατεί τους ανθρώπους και τις διαδικασίες σε μια επιχείρηση”.
- “Ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα εδώ μέσα..”
- “Οι κανόνες του παιχνιδιού σε μια οργάνωση, τα νήματα που πρέπει ένας καινούριος υπάλληλος να μάθει να ελέγχει, αν θέλει να επιβιώσει..”
- “Το σύνολο όλων των κοινών, δεδομένων παραδοχών που μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων έχει ανακαλύψει ή αναπτύξει για να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης..”
- Το DNA της επιχείρησης, αόρατο στο γυμνό οφθαλμό, αλλά αποφασιστικής σημασίας για τη διαμόρφωση του χαρακτήρα του τύπου εργασίας”. (Μπρούστας,???)

Η ουσία της κουλτούρας είναι οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι υποθέσεις που γίνονται κοινώς αποδεκτές και θεωρούνται δεδομένες καθώς ο οργανισμός συνεχίζει να δραστηριοποιείται (Boniface, 2011).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν (Morgan, 1997).

Οργανωτική κουλτούρα είναι οι διαφορετικοί τρόποι που γίνονται τα πράγματα, η ατμόσφαιρα, τα επίπεδα ενέργειας και η ατομική ελευθερία, τα είδη προσωπικοτήτων, τα διάφορα πιστεύω για την εξουσία, τον έλεγχο, την ανταμοιβή, την υπακοή και τους κανόνες (Handy, 1993).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όσα προαναφέρθηκαν θα λέγαμε ότι η οργανωσιακή (ή επιχειρησιακή) είναι κοινές αξίες, πιστεύω, έννοιες, παραδοχές, αρχές, πεποιθήσεις, αντιλήψεις και άτυποι κανόνες που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι ως προς τους πελάτες, τους μετόχους, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα, την ποιότητα, τις καινοτομίες, την οργάνωση, το μάνατζμεντ, τις ανθρώπινες σχέσεις και τη συνεργασία, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με την επιχείρηση, το περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. Η εταιρική κουλτούρα εκφράζεται ακόμη και στο πως ντύνονται οι άνθρωποι ή στο πως είναι διαμορφωμένα τα γραφεία τους. Ουσιαστικά αποτελεί ένα κοινό, για όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, νοητικό πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα και τις ομάδες. Αποτελεί ένα κοινό νοητικό προγραμματισμό για τους ανθρώπους μιας επιχείρησης (Σινάνι, 2009).

## **1.2 Διαμόρφωση και Μετάδοση Οργανωσιακής Κουλτούρας.**

Ενώ η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να αναπτυχθεί με πολλούς και διάφορους τρόπους, η διαδικασία συνήθως περιλαμβάνει μερικές παραλλαγές των επόμενων σταδίων:

1ο στάδιο: Ένα μεμονωμένο άτομο (ο ιδρυτής) έχει μια ιδέα για ένα νέο εγχείρημα (δημιουργία μιας νέας επιχείρησης).

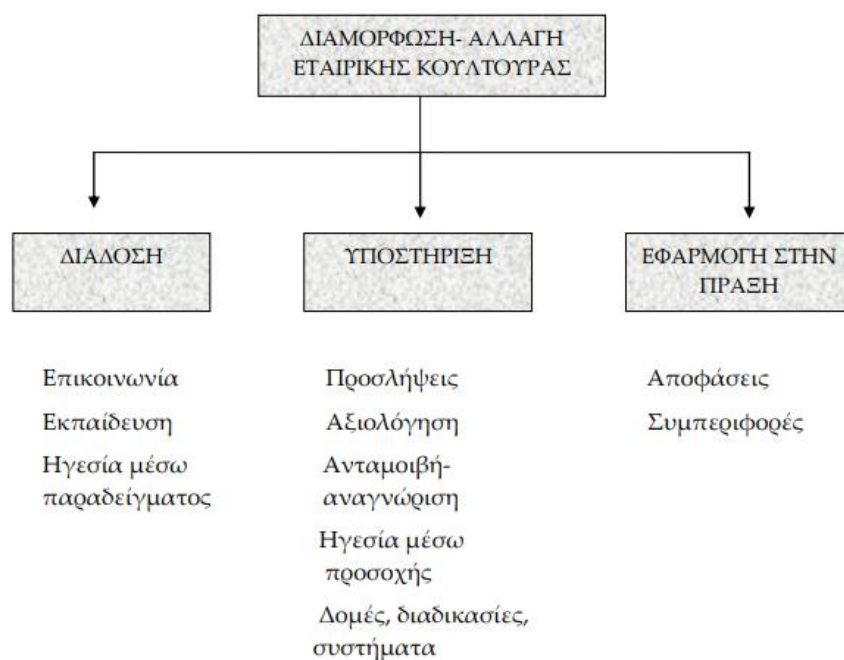
2ο στάδιο: Ο ιδρυτής φέρνει στην επιχείρηση ένα ή περισσότερα άτομα «κλειδιά» και δημιουργεί μια κεντρική ομάδα που μοιράζεται ένα κοινό όραμα με

τον ιδρυτή. Δηλαδή, όλοι σε αυτή την κεντρική ομάδα πιστεύουν ότι η ιδέα είναι καλή, εφικτή, αξίζει να διατρέξουν κάποιους κινδύνους και αξίζει την επένδυση σε χρόνο, χρήμα και ενέργεια που θα απαιτηθούν.

3ο στάδιο : Η ιδρυτική κεντρική ομάδα αρχίζει να ενεργεί ομαδικά για τον οργανισμό μαζεύοντας κεφαλαία, αποκτώντας προνόμια (πατέντες), συγχωνεύοντας και εντοπίζοντας χώρο, κτίρια κ.ο.κ.

4ο στάδιο : Σε αυτό το σημείο έρχονται και άλλοι στον οργανισμό και μια κοινή ιστορία αρχίζει να χτίζεται.

Οι επιχειρησιακοί παράγοντες μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες (οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια) που αφορούν τρεις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να διαμορφωθεί η εταιρική κουλτούρα, όπως φαίνεται και στο σχήμα παρακάτω.



### Σχήμα 1: Μπουραντάς, τρόποι διαμόρφωσης κουλτούρας.

Το παραπάνω σχήμα μας παρουσιάζει τους τρεις τρόπους με τους οποίους μια εταιρεία μπορεί να διαμορφώσει την κουλτούρα της:

- Διάδοση: Η πρώτη ενέργεια για τη διαμόρφωση της κουλτούρας είναι η διάδοση στους ανθρώπους της επιχείρησης των στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας. Δεύτερη βασική ενέργεια για τη διάδοση της επιθυμητής κουλτούρας είναι η επικοινωνία της από τα στελέχη της

επιχείρησης. Τρίτη ενέργεια για τη διάδοση της κουλτούρας είναι η εκπαίδευση. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική ενέργεια για τη διάδοση της κουλτούρας είναι η ηγεσία μέσω παραδείγματος των προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων.

- Υποστήριξη: Η επιλογή ανθρώπων μέσω των προσλήψεων που ταιριάζουν στην επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί βασικό μηχανισμό ενίσχυσης και υποστήριξής της. Μέσω της αξιολόγησης των εργαζομένων και των στελεχών, εκτός των αποτελεσμάτων όπου δίνεται έμφαση στις ικανότητες και τις συμπεριφορές. Μέσω της αναγνώρισης και των ανταμοιβών, το τι ανταμείβεται και το τι τιμωρείται σε μια επιχείρηση εκφράζει το τι πραγματικά η επιχείρηση αξιολογεί ως σημαντικό και σωστό, και τι ως ασήμαντο και λάθος. Και τέλος της ηγεσίας μέσω της προσοχής όπου οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων, εκτός της διάδοσης των αξιών και άλλων στοιχείων της επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας, έχουν σημαντική ευθύνη και για την υποστήριξή της.
- Εφαρμογή στην πράξη μέσω των αποφάσεων και συμπεριφορών. (Σισάνι, 2009).

Στις μέρες μας η εργασιακή κουλτούρα είναι όλο και πιο αναγκαία για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς. Έτσι ένας από τους στόχους που έχουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι η αποτελεσματική μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Ένας τρόπος για τη μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζόμενους είναι η μετάδοση ιστοριών. Μέσω αυτών των ιστοριών μεταφέρονται οι αξίες, οι επιθυμητοί προσανατολισμοί και οι αρχές συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα ενός οργανισμού.

Ένας άλλος τρόπος είναι η δράση των αρχαιότερων υπαλλήλων και η επιρροή που ασκούν στους νεότερους συνάδελφούς τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι αποκτούν το ρόλο του δασκάλου καθοδηγώντας τους νεότερους σε μια προσπάθεια να ενταχθούν πιο εύκολα, ομαλά και γρήγορα στο κλίμα που

επικρατεί στην επιχείρηση και ως συνέπεια να τους μεταδώσουν την οργανωσιακή κουλτούρα που διακρίνει την επιχείρηση. (Cameron K. Quinn A, 1999).

## **1.3 Χαρακτηριστικά και Ιδιότητες Οργανωσιακής Κουλτούρας.**

Σύμφωνα με τον Robbins τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι:

- Η έμφαση στην ομάδα. Σε τι βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να οργανωθεί σε ομάδες και να δράσουν μέσα σε αυτές.
- Ο έλεγχος. Κατά πόσο λαμβάνονται υπ' όψιν οι κανονισμοί για τον έλεγχο συμπεριφοράς.
- Η ταυτότητα του μέλους. Αν ο εργαζόμενος ταυτίζεται με το σύνολο της οργάνωσης και όχι μόνο με τον εαυτό του.
- Η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα. Κατά πόσο η οργάνωση και το εξωτερικό περιβάλλον επικοινωνούν.
- Η ανοχή στη διαφωνία. Αν ενθαρρύνεται η ανοιχτή αντιμετώπιση της κριτικής και των διαφωνιών.
- Η εστίαση στους ανθρώπους. Ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις λαμβάνουν υπ' όψιν την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της οργάνωσης.
- Η ολοκλήρωση των μονάδων. Κατά πόσο τα τμήματα της οργάνωσης λειτουργούν με τρόπο αλληλεξάρτησης.
- Ο προσανατολισμός στους στόχους. Ο βαθμός, που η διοίκηση, δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα παρά στις διαδικασίες.
- Τα κριτήρια αμοιβής. Το ερώτημα αν το σύστημα των αμοιβών και προαγωγών στηρίζεται στην απόδοση ή στην αρχαιότητα.
- Η ανοχή στον κίνδυνο. Κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να καινοτομήσει.

Οι ιδιότητες που συναντάμε στην οργανωτική κουλτούρα είναι τρεις (3), την ένταση, την έκταση και την καταλληλότητα.

- Η ένταση φανερώνει τον βαθμό όπου η κουλτούρα επιδρά στην συμπεριφορά και τις αποφάσεις του ανθρώπινου δυναμικού
- Η ιδιότητα της έκτασης εκφράζει το βαθμό με τον οποίο οι κοινές αξίες, πιστεύω, έννοιες, παραδοχές, αρχές, πεποιθήσεις, αντιλήψεις και άτυποι κανόνες είναι διαδεδομένα και κοινά σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Με απλά λόγια κατά πόσο η κουλτούρα έχει γίνει αντιληπτή από όλους μέσα στην εταιρεία.
- Η Καταλληλότητα μας δείχνει σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή κουλτούρα που επιδρά στους ανθρώπους της εταιρείας έχει μερίδιο ευθύνης για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού.

## 1.4 Επίπεδα και Τύποι Οργανωτικής Κουλτούρας.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την κουλτούρα σε ένα οργανισμό θα μπορούσαμε να την διαχωρίσουμε σε 4 επίπεδα:

- Αξίες, οι οποίες είναι συχνά γραμμένες ως δηλώσεις για το όραμα του οργανισμού, τα αντικείμενα και τις στρατηγικές του.
- Τα πιστεύω, αφορά ζητήματα τα οποία απασχολούν και συζητούν οι εργαζόμενοι.
- Οι συμπεριφορές, οι οποίες είναι εύκολα αντιληπτές μέσα και έξω από την επιχείρηση. Οι συμπεριφορές είναι οι εργασιακές ρουτίνες το πώς έχει δομηθεί ο οργανισμός αλλά και το πώς λειτουργεί.
- Οι βασικές και παγιωμένες παραδοχές, ο πυρήνας της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού.

Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας κατα Denison (1990):

- **Η κουλτούρα συνεκτικότητας** αναφέρεται σε επιχειρήσεις όπου τα μέλη μοιράζονται κοινές προοπτικές, ιδεολογίες και αξίες, δίνουν έμφαση στην συνεργατικότητα, η οποία διασφαλίζει την συνοχή της εταιρίας,

αλλά παράλληλα ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία στα πλαίσια της ομάδας.

- **Η κουλτούρα των κοινών οραμάτων**, οι κοινοί στόχοι είναι ο συνδεδετικός κρίκος μεταξύ των μελών της επιχείρησης, από την επίδοση των οποίων εξαρτάται η επιτυχία όλων.
- **Η κουλτούρα της συμμετοχικότητας** θεωρεί ότι η ενεργός συμμετοχή των μελών σε όλα τα επίπεδα διασφαλίζει την αφοσίωση στην εταιρία.
- **Η κουλτούρα της προσαρμογής** η οποία δίνει έμφαση στην ικανότητα μελών μιας επιχείρησης να αντιλαμβάνονται, να μεταγράφουν και να ερμηνεύουν ερεθίσματα από το εξωτερικό περιβάλλον, με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζουν υψηλά επίπεδα ευελιξίας σε νέα περιβάλλοντα. (Wang, 2007).

Σύμφωνα με τους ερευνητές οι επιχειρησιακές κουλτούρες είναι είτε «δυναμικές» είτε «αμυντικές». Οι πρώτες εστιάζουν την προσοχή τους στις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον και στις αγορές αντιδρώντας και προσαρμόζοντας την εσωτερική τους πολιτική στις αλλαγές της και την τεχνολογική πρόοδο. Γενικά, υποστηρίζεται ότι οι κουλτούρες «εποικοδομητικού» τύπου επιφέρουν καλύτερα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Οι δυναμικές κουλτούρες υποστηρίζουν τη διαρκή προσπάθεια των υπαλλήλων τους και τους ωθούν να εργαστούν στο 100% των δυνατοτήτων τους, η διοίκηση είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική και δίνεται έμφαση στην επίτευξη. (Westrum, 2004) Αντίθετα, οι οργανισμοί που υιοθετούν κουλτούρες «αμυντικού» τύπου αντιστέκονται στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης και όχι στην απόδοση της ομάδας και τείνουν να εργάζονται απομονωμένοι σε κάθε τμήμα του οργανισμού. Οι αμυντικοί τύποι κουλτούρας μπορούν να τυποποιηθούν ανάλογα με τις συμπεριφορές που υιοθετούνται από τους εργαζομένους. Ο πρώτος τύπος ονομάζεται «ενεργητική - αμυντική κουλτούρα», στην οποία οι απασχολούμενοι προσεγγίζουν την εργασία τους ενεργητικά προκειμένου να διατηρήσουν το κύρος τους και την ασφάλεια στην εργασία τους. Σε αυτού του τύπου την κουλτούρα η επιμονή στη σκληρή δουλειά εκτιμάται ιδιαίτερα, και οι



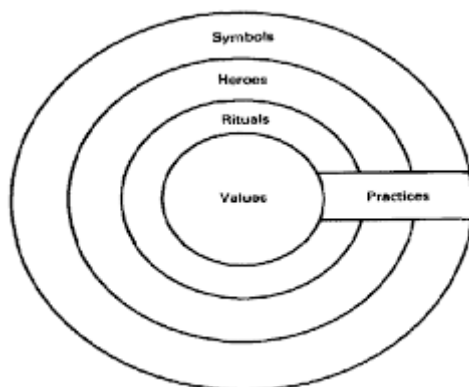
εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οφείλουν να αποφύγουν τα εργασιακά λάθη, να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα τεκταινόμενα της δουλειάς τους, και να εργάζονται πολλές ώρες προκειμένου να επιτύχουν στενά καθορισμένους στόχους. Μία άλλη συχνή συμπεριφορά που συναντάται στον «ενεργητικό-αμυντικό» τύπο κουλτούρας είναι η 13 ενεργητική εναντίωση κατά την οποία οι διενέξεις και οι αντιρρήσεις των υπαλλήλων εμφανίζονται συχνά, (Westrum, 2004). Ο δεύτερος αμυντικός τύπος κουλτούρας είναι ο «παθητικός-αμυντικός», ο οποίος χαρακτηρίζεται από αποφυγή των διενέξεων και από εξαρτημένες και συντηρητικές συμπεριφορές. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο τύπων αμυντικής κουλτούρας είναι ότι η μεν ενεργητική αμύνεται σθεναρά σε κάθε μορφή αλλαγής, ενώ η παθητική αντιστέκεται με περισσότερο ήπιο αλλά εξίσου αποτελεσματικό τρόπο. Οι εργαζόμενοι σε μια παθητικού τύπου αμυντική κουλτούρα υπερβάλλουν τον εαυτό τους ώστε να ευχαριστήσουν τους προϊσταμένους τους και να αποφύγουν τις διενέξεις μεταξύ τους. Οι κανόνες, οι τυποποιημένες διαδικασίες και ο τρόπος εργασίας ακολουθούνται χωρίς αμφισβήτηση. Σε ένα τόσο ελεγχόμενο περιβάλλον εργασίας τα εργασιακά καθήκοντα είναι στενά καθορισμένα και η επιτήρηση διαρκής. Για τον λόγο αυτό, αυτού του τύπου η κουλτούρα συναντάται συχνά σε «προστατευόμενους», κλειστούς οργανισμούς, όπως οι δημόσιες υπηρεσίες, οι κυβερνητικές οργανώσεις και οι εταιρείες που λειτουργούν μονοπωλιακά. Ο τρίτος τύπος αμυντικής κουλτούρας είναι ο «ενεργητικός -παθητικός», ο οποίος περιλαμβάνει ένα μείγμα των προαναφερθέντων συμπεριφορών. Στα πλεονεκτήματα των αμυντικού τύπου κουλτουρών συμπεριλαμβάνεται η υποκίνηση, η διάθεση για παραμονή στον οργανισμό και η ασφάλεια της εργασίας, ενώ τα αδύνατα σημεία τους εστιάζονται στην αδυναμία για στενή και παραγωγική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, στην έλλειψη συλλογικού πνεύματος μέσα σε κάθε τμήμα του οργανισμού και στην έλλειψη ποιότητας σε επίπεδο οργανισμού. (Westrum, 2004).

Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας κατά Hofstede (1990):

- **Σύμβολα (Symbols)**, είναι εικόνες, λέξεις, αντικείμενα που μεταφέρουν μηνύματα, χειρονομίες κτλ και αναγνωρίζονται από τα άτομα που βρίσκονται στην ίδια κουλτούρα. Τα σύμβολα σε ένα οργανισμό δεν

διατηρούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα καθώς μεταβάλλονται με το χρόνο. Νέα σύμβολα αναπτύσσονται συνεχώς, τα παλαιότερα περιορίζονται ενώ άλλα υιοθετούνται από άλλες ομάδες.

- **Ήρωες (Heroes)** είναι άνθρωποι πραγματικοί ή φανταστικοί, εν ζωή ή νεκροί με υποδειγματική συμπεριφορά, χαρακτηριστικά και αξίες που λειτουργούν ως παραδείγματα προς μίμηση
- **Τελετουργικά (Rituals)** είναι όλες εκείνες οι συλλογικές δραστηριότητες οι οποίες κρίνονται κοινωνικά απαραίτητες για την εξασφάλιση της σταθερότητας.
- **Αξίες (Values)** οι πεποιθήσεις, οι ιδέες και οι συμπεριφορές που προτιμούνται έναντι άλλων.
- **Πρακτικές (Practices)** οι συμπεριφορές που διαμορφώνονται μέσα στον οργανισμό εξαιτίας των συμβόλων, των αξιών των ηρώων και των τελετουργικών για την καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.



**Σχήμα 2: Hofstede, επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας.**

Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας κατά Schein:

- **Βασικές παραδοχές**, υποθέσεις: περιλαμβάνουν τους μη ορατούς αλλά σαφώς διατυπωμένους λόγους για τους οποίους τα άτομα μιας επιχείρησης αντιδρούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο.
- **Τις κοινές αξίες** και τα πρότυπα οι οποίες προκύπτουν μέσα από τις βασικές παραδοχές, υποθέσεις.

- **Τις οπτικές προβολές ή παρατηρήσιμα επιφαινόμενα** όπου στην ουσία πρόκειται για την μετατροπή του πρώτου και του δεύτερου επιπέδου σε αντικείμενα, τελετές, ιστορίες που συνειδητά γίνονται αντιληπτά.

Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας κατά Handy:

- **Δίας (δύναμη):** Η ίδια η κεφαλή της εταιρείας, το αφεντικό, δημιουργεί την κουλτούρα. Το κλίμα που επικρατεί είναι συγκεντρωτικό και αυταρχικό. Η αφοσίωση και προσήλωση είναι απαραίτητη για την παραμονή στην εταιρεία . Οι υπάλληλοι δρουν ανάλογα με τα όσα απαιτούν οι έχοντες την εξουσία δίνοντας στον οργανισμό τη δυνατότητα να είναι ιδιαίτερα ευέλικτος όσον αφορά τα «αντανακλαστικά» του στις αλλαγές . Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Στη συγκεντρωτική αυτή κουλτούρα οι υπάλληλοι αισθάνονται ιδιαίτερη πίεση καθώς δεν υπάρχουν περιθώρια λήψης πρωτοβουλιών. Οι άνθρωποι που δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία.
- **Απόλλων (ρόλος):** Η κουλτούρα των ρόλων, του ιεραρχικού οργανισμού όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο. Υπάρχει αυστηρός καθορισμός τόσο των αρμοδιοτήτων της εκάστοτε εργασιακής θέσης, όσο και τήρηση της ιεραρχικής δομής αναφορικά με την απόδοση εντολών υπό κάθετη (top-down) μορφή. Το να ανήκει το άτομο στο σύστημα αποτελεί κίνητρο αυτής της κουλτούρας, και η προαγωγή, η θέση, η τυπική εξουσία αποτελούν αμοιβές. Ιδιαίτερο ρόλο εδώ διαδραματίζουν οι λήπτες των αποφάσεων (decision makers) οι οποίοι είναι υψηλόβαθμα στελέχη (senior managers) και είναι εκείνοι οι οποίοι δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές δράσης.
- **Αθηνά (καθήκον):** Στην κουλτούρα έργου ο ρόλος του στελέχους περιορίζεται στην ανάθεση έργου. Στην συγκεκριμένη κουλτούρα το έργο προέχει του ρόλου και η επίλυση των προβλημάτων, η συμμετοχή και η ουσιαστική συμβολή αποτελούν βασικά στοιχεία ενδιαφέροντος. Η

διενέργεια διεργασιών προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων πραγματοποιείται αυτόνομα από τις εργασιακές ομάδες, έτσι η ομαδική συνεργασία αποτελεί χαρακτηριστικό. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση την απόδοση, την ικανότητα και την εμπειρία. Η δημιουργικότητα και ο επαγγελματισμός αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά και οι ομάδες εστιάζουν στην επίτευξη των στόχων. Πρόκειται για ακόμα έναν τύπο κουλτούρας που προωθεί την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα εντός του 20 οργανισμού που όμως εμποδίζει την παραγωγή οικονομιών κλίμακας λόγω του βραχυχρόνιου χαρακτήρα των εκάστοτε έργων.

- **Διόνυσος (άτομο):** Η πρακτική εφαρμογή της κουλτούρας αυτής έρχεται σε αντίθεση με τις άλλες υπό την έννοια ότι η κουλτούρα εδώ αποκτά καταρχάς ατομικό χαρακτήρα και μετέπειτα συλλογικό. Η βάση αυτής της κουλτούρας είναι η εξαίρεση, η αδυναμία κατάταξης, η ανεξαρτησία και στοχεύει στην ανάπτυξη ενός δημιουργικού ατομικισμού κατά την εργασιακή διαδικασία. Τα άτομα αυτά έχουν υπαρξιακά κίνητρα, δεν δέχονται την έννοια «αφεντικό» και έχουν κέφι και μεράκι για την δουλειά τους, (Μπουραντάς, 2005). Κατά κύριο λόγο η ατομική κουλτούρα έχει ως στόχο την ανάπτυξη των προσωπικών φιλοδοξιών και βλέψεων του εργαζομένου συνενώνοντάς τες με αυτές των άλλων εργαζομένων με σκοπό το συλλογικό συμφέρον της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι θέλουν ανεξαρτησία όταν εργάζονται σε ομάδες και είναι καλοί στις διαπραγματεύσεις, (Ιορδάνογλου, 2008).

# Κεφάλαιο 2

## Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στις επιχειρήσεις

Τις περισσότερες των περιπτώσεων η κουλτούρα σε μια επιχείρηση προέρχεται από τον ίδιο τον ιδρυτή ο οποίος έχει την φυσιογνωμία του ηγέτη. Μεταφέρει το επιθυμητό κλίμα, μοιράζει ιδέες και αξίες φτιάχνοντας το κατάλληλο μίγμα για την δημιουργία δεσμών. Στόχος του πάντα είναι η δημιουργία ενός χαρακτήρα-μιας κουλτούρας που θα διέπει την επιχείρηση. Η κουλτούρα δίνει στα μέλη ενός οργανισμού μία αίσθηση οργανωσιακής ταυτότητας και δημιουργεί μία δέσμευση προς πεποιθήσεις και αξίες που είναι μεγαλύτερες από αυτά. Όταν η οργανωσιακή κουλτούρα είναι υπαρκτή σε έναν οργανισμό η επιρροή που ασκεί σε αυτόν τον βοηθά να αντιμετωπίσει προκλήσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

### 2.1 Η δύναμη της κουλτούρας.

Ανεξάρτητα από το επίπεδο ή τη θέση, η κουλτούρα είναι σημαντική επειδή μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την ανθρώπινη συμπεριφορά, επειδή δύσκολα μπορεί να αλλάξει και επειδή η σχεδόν αόρατη παρουσία της δυσκολεύει την άμεση αντιμετώπισή της. Η κουλτούρα είναι η υπονοούμενος κοινωνικός κανόνας σε μία οργάνωση. Προσδιορίζει την νοοτροπία και την συμπεριφορά σε μεγάλο βαθμό. Οι κανόνες της κουλτούρας προσδιορίζουν τι είναι αποδεκτό, ενθαρρυντικό, αποθαρρυντικό ή απορριπτικό μεταξύ των ανθρώπων της ομάδας. Όταν προσεκτικά η κουλτούρα συνδεθεί με προσωπικές αξίες κίνητρα και ανάγκες, μπορεί να απελευθερώσει τεράστια ποσά ενέργειας στην κατεύθυνση του κοινού εταιρικού σκοπού και να αναδείξει την

δυναμική του οργανισμού για επιτυχία. Η κουλτούρα λειτουργεί σαν μια σιωπηλή γλώσσα την οποία οι άνθρωποι στον οργανισμό ενστερνίζονται, αναγνωρίζουν και ανταποκρίνονται περισσότερο ενστικτωδώς (διαισθητικά) και λιγότερο συνειδητά.

Όταν οι νέες πρακτικές που εφαρμόζονται σε μια προσπάθεια μετασχηματισμού δεν είναι συμβατές με τις σχετικές φιλοσοφίες της εταιρίας, θα υπόκεινται πάντα στην πιθανότητα οπισθοδρόμησης. Οι αλλαγές σε μια ομάδα εργασίας, ένα τμήμα ή σε μια ολόκληρη εταιρία, μπορεί να ανατραπούν, ακόμα και ύστερα από πολυετείς προσπάθειες, οι νέες μέθοδοι δεν έχουν ενσωματωθεί στους κανόνες και τις αξίες της ομάδας. Έτσι παρατηρούμε τη δύναμη της κουλτούρας στον οργανισμό, οι κοινές αξίες που έχουν αποκτηθεί έρχονται ενάντια σε κάθε νέο κανόνα συμπεριφοράς αν αυτός δεν συγκλίνει με τα πιστεύω, (Σινάνι, 2009).

Όπως αναφέρει ο Kotter (2012) στο βιβλίο του, Ηγέτης στις Αλλαγές, η δύναμη της κουλτούρας πηγάζει από τρεις παράγοντες:

Λόγω της πολύ καλής επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της εκπαίδευσης που λαμβάνουν.

Λόγω της μεγάλης επιρροής που έχουν οι ενέργειες των ανθρώπων.

Τέλος λόγω της κατάστασης που συμβαίνουν όλα τα παραπάνω, δεν υπάρχει συνειδητή πρόθεση και είναι δύσκολο να αμφισβητηθούν ή να συζητηθούν, (Kotter, 2012).

## **2.2 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στις ελληνικές επιχειρήσεις.**

Ο όρος management και οι πτυχές του άρχισαν να διερευνώνται στην Ελλάδα λίγο πριν τη δεκαετία του '90. Μια από τις πρώτες έρευνες βασίστηκε πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα και την επίδραση που έχει στις ελληνικές επιχειρήσεις, Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους Αναγνωστάκη Γ., Μπουραντά Δ., Μενέ Γ. το 1986 και βασίστηκαν στα επίπεδα κουλτούρας κατά Handy & Harrison που έχει αναφερθεί στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο της εργασίας. Τα

αποτέλεσμα της εργασίας έδειξαν το προφανές. Η μερίδα του λέοντος των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν ότι η κουλτούρα που επικρατεί μέσα σε αυτές ανήκουν στην κατηγορία του Δία και Απόλλωνα. Η γραφειοκρατία και ο συγκεντρωτισμός κυριαρχούν μέσα σε αυτές και η διοίκηση τους στοχεύει στην χειραγώγηση μέσω του αυταρχισμού, (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Όλα τα παραπάνω δεν είναι τυχαία μιας και στην Ελλάδα ορισμένοι ανασταλτικοί παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζουν την τυπική ελληνική επιχείρηση.

- Υστέρηση σε καινοτομία
- Υστέρηση σε τεχνολογία/τεχνογνωσία
- Υστέρηση σε design & marketing
- Ενδιαφέρον για στρατηγικές για κυριαρχία σε εγχώρια αγορά και όχι σε παγκόσμια.

Ένας σημαντικός παράγοντας που λειτουργεί ως τροχοπέδη της ελληνικής πραγματικότητας στις επιχειρήσεις είναι η διοίκηση.

Στο παρελθόν η Ελλάδα ανέκαθεν χαρακτηριζόταν από επιχειρήσεις κρατικής διαχείρισης αλλά και οικογενειακής μορφής. Στον κρατικό τομέα κυριαρχεί το πρότυπο του Απόλλωνα με συνύπαρξη του τύπου του Δία. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με το μικρό εργατικό δυναμικό διοικούνται από μέλη της οικογένειας όπου μεταφέρεται η πατριαρχική δομή του Δία μη δίνοντας στους ιδιοκτήτες εκπαίδευση στη διοίκηση.

Στα μετέπειτα χρόνια οι Έλληνες διευθυντές αν και με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο και δυτικές επιρροές δεν ακολουθούν και δεν εφαρμόζουν τις σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους και τεχνικές. Αυτό έχει ως συνέπεια το χάσμα μεταξύ της κουλτούρας που καθορίζει τις επιχειρήσεις και την κουλτούρα που διέπει τα στελέχη να εμποδίζει τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού πρότυπου διοίκησης για τους ελληνικούς οργανισμούς.

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η ευθυνοφοβία που χαρακτηρίζει την ελληνική διοίκηση σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα οδηγούν σε αυτά τα αποτελέσματα.

Πολλοί ερευνητές μέσα από τις έρευνές τους τα τελευταία χρόνια καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η βασική αιτία του παραπάνω προβλήματος είναι η έλλειψη της εταιρικής κουλτούρας στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι προτάσεις των ερευνητικών ομάδων που ασχολήθηκαν πάνω στο ζήτημα ήταν αρχικά να αλλάξει η δομή των ελληνικών επιχειρήσεων για να χαθεί η συγκέντρωση της εξουσίας στην κορυφή. Οι εργαζόμενοι θα αξιοποιούνται καλύτερα θα εμφανίζονται περισσότερα ταλέντα και ιδέες που θα βοηθήσουν σε ενδεχόμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να σταματήσουν τον έλεγχο συμπεριφορών και να στραφούν στα αποτελέσματα. Με αυτό τον τρόπο θα αυξηθεί η πρωτοβουλία, η εμπιστοσύνη, η υπευθυνότητα και η δέσμευση των εργαζομένων προς την εταιρεία.

Τέλος οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν το σύγχρονο περιβάλλον και τις γρήγορες αλλαγές του. Με λίγα λόγια έχουν να αντιμετωπίσουν το μεγαλύτερο αντίπαλο, τον ανταγωνισμό. Οι ελληνικές επιχειρήσεις για να αντέξουν στις συνεχόμενες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αντέξουν στις συνεχές προκλήσεις θα πρέπει να αποβάλλουν τον συντηρητισμό που τις χαρακτηρίζει. Συνήθως οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα δύσκολα αλλάζουν ένα επιτυχημένο μοντέλο. Στη σημερινή εποχή όμως είναι επιτακτική η ανάγκη για νέες ιδέες και καινοτομία.

Επομένως τα χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρήσεων θα πρέπει να αλλάξουν ώστε να είναι βιώσιμες να σταματήσουν να δίνουν έμφαση στο εσωτερικό τους περιβάλλον και να στραφούν προς την παγκόσμια αγορά και στις διεθνές συνεργασίες.

## **2.3 Η κουλτούρα της καινοτομίας στο σύγχρονο περιβάλλον.**

Η παγκοσμιοποίηση και το σύγχρονο περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι σημερινές επιχειρήσεις δημιουργούν ανταγωνισμό και προκλήσεις. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι ο μόνος δρόμος που πρέπει να ακολουθήσουν για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Η Έρευνα και Ανάπτυξη και η στελέχωση τους με ανθρώπους υψηλού επίπεδου γνώσης μπορεί να εξυπηρετήσει αυτό τον στόχο.

Υπάρχουν πολλές εταιρείες που έχουν επενδύσει μεγάλα κεφάλαια στην καινοτομία και τη τεχνογνωσία αλλά τα αποτελέσματα δεν ήταν τα επιθυμητά. Ο



κύριος λόγος στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ότι στα προγράμματα που ακολουθούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις λείπει η λεγόμενη “κουλτούρα της καινοτομίας”. Η διαδικασία μετασχηματισμού προς αυτή την νέα κουλτούρα προϋποθέτει σημαντική επένδυση καθώς απαιτεί δραστική αλλαγή στον τρόπο σκέψης τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης. Απαραίτητα συστατικά για την διαμόρφωση αυτής της κουλτούρας είναι τα ακόλουθα:

- Πλαίσιο πειραματισμού

Σε αυτή την περίπτωση το επίπεδο καινοτομίας της επιχείρησης εξαρτάται από την στήριξη της διοίκησης στην έρευνα και τον πειραματισμό. Κατά πόσο μπορεί να δεχτεί το ρίσκο και την αποτυχία. Ενεργό ρόλο σε αυτό έχει και το προσωπικό της εταιρείας, τη διαθεσιμότητάς τους να εξερευνήσουν νέες ιδέες, να πειραματιστούν με πρωτότυπα, να αξιολογήσουν ευκαιρίες για νέες υπηρεσίες, προϊόντα και επιχειρηματικά σενάρια. Η αποτυχία στα πλαίσια προγραμμάτων καινοτομίας είναι αποδεκτή, και αποτελεί μέρος της όλης διαδικασίας αφού μπορεί να ανατροφοδοτήσει στην επιχείρηση και τους εργαζομένους σημαντικά δεδομένα. Ακολουθώντας πρακτικές όπως ‘rapid prototyping’ και ‘fail fast’, οι ιδέες τίθενται γρήγορα υπό δοκιμή με σκοπό την λήψη βέλτιστων αποφάσεων το συντομότερο δυνατό και με το ελάχιστο κόστος.

- Πλαίσιο διαχείρισης και αξιοποίησης ιδεών

Η επιχείρηση πρέπει να παρέχει ένα κανάλι επικοινωνίας/ σύστημα διαχείρισης ιδεών και επιχειρηματικών προτάσεων που να επιτρέπει την ‘συνεχή’ ροή ιδεών, την εύκολη επεξεργασία τους, την άμεση αξιολόγηση και προτεραιοποίηση τους και την έξυπνη διοχέτευση των ιδεών στις κατάλληλες ομάδες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να καταχωρούν και να επικοινωνούν τις ιδέες τους, να συνθέτουν ομάδες εργασίας με την κατάλληλη τεχνογνωσία και να παρουσιάζουν πρωτότυπα και επιχειρηματικές προτάσεις στη διοίκηση της επιχείρησης.

- Διευρυμένοι ρόλοι, ευέλικτες διαδικασίες

Η έννοια της καινοτομίας δεν είναι συμβατή με τους αυστηρά προκαθορισμένους ρόλους, τα πολύπλοκα οργανογράμματα και τις οριοθετημένες περιοχές ευθύνης. Σε ένα περιβάλλον που στοχεύει πραγματικά στην καινοτομία, οι εργαζόμενοι μπορούν να ξεπεράσουν τα όρια του ρόλου τους και να παρακάμψουν

διαδικασίες και γραφειοκρατία με σκοπό να εξερευνήσουν ιδέες, τεχνολογίες και επιχειρηματικά σενάρια. Μπορούν, χωρίς εγκρίσεις από ανωτέρους, να σχηματίσουν ομάδες και να πειραματιστούν με ιδέες και πρωτότυπα σε χώρους κατάλληλα διαμορφωμένους για την υποστήριξη διαδικασιών καινοτομίας.

- Σύγχρονες πρακτικές καινοτομίας

Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σοβαρά στην καινοτομία ενσωματώνουν διαδικασίες που ευνοούν ένα νέο τρόπο σκέψης — τη νοοτροπία της καινοτομίας. Εμπνέουν τους εργαζόμενους και προωθούν νέα μοντέλα συνεργασίας. Οι διαδικασίες αυτές εστιάζουν στην αναγνώριση/ταυτοποίηση του προβλήματος προς επίλυση, την διαμόρφωση και προτεραιοποίηση καινοτόμων λύσεων, τον σχεδιασμό πρωτοτύπων για επιλεγμένες ιδέες και τελικά την ‘δοκιμή’ των πρωτοτύπων σε πραγματικούς χρήστες με σκοπό την καταγραφή απόψεων και την λήψη βέλτιστων αποφάσεων. Για παράδειγμα, πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν design sprints ή αντίστοιχα workshops που επιτρέπουν σε πολυσύνθετες, διαλειτουργικές ομάδες να λύσουν ένα επαρκώς προσδιορισμένο πρόβλημα, δουλεύοντας εντατικά για σύντομο χρονικό διάστημα (3–5 ημερών). Οι ομάδες παράγουν σειρά ιδεών ενώ στελέχη με διαφορετικούς ρόλους, οπτική γωνία και τεχνογνωσία αξιολογούν τις ιδέες, παρέχουν συμβουλές και αναλύουν την σχετικότητα των ιδεών αναφορικά με την στρατηγική της επιχείρησης, την αγορά και τις τάσεις της τεχνολογίας. Οι ομάδες επιλέγουν τις ‘καλύτερες’ ιδέες, για τις οποίες υλοποιούν wireframes ή functional prototypes τα οποία στη συνέχεια εκθέτουν σε πραγματικούς χρήστες με σκοπό την αξιολόγηση τους (τόσο της ιδέας όσο και της συγκεκριμένης υλοποίησης). Τα δεδομένα από τους χρήστες, μετά από κατάλληλη επεξεργασία, χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων σχετικά με την περαιτέρω ανάπτυξη των πρωτοτύπων.

Σε άλλες περιπτώσεις εταιρείες διοργανώνουν μεγάλης κλίμακας hackathons σε διάφορες μορφές, με σκοπό την εντατική παραγωγή ιδεών και πρωτοτύπων που απαντούν σε ένα προκαθορισμένο πρόβλημα.

- Επιβράβευση της καινοτομίας

Ειδικά προγράμματα για συνεχή καταγραφή και ποσοτικοποίηση των -σχετικών με την καινοτομία- ενεργειών. Οι εργαζόμενοι συσσωρεύουν πόντους ως

αποτέλεσμα ενεργειών που προάγουν την καινοτομία — ανάλογα με την σημαντικότητα της κάθε ενέργειας. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση κάθε εργαζομένου, ομάδας, τμήματος, διεύθυνσης και άλλων οντοτήτων της επιχείρησης αναφορικά με την συμβολή τους στην καινοτομία, δίνοντας την δυνατότητα στην διοίκηση να αναγνωρίσει και επιβραβεύσει τους κορυφαίους στην διάσταση της καινοτομίας.

- Πρόσβαση σε γνώση και τεχνολογία

Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν άμεση, εύκολη πρόσβαση στην κατάλληλη τεχνολογία και γνώση. Σύγχρονες επιχειρήσεις επενδύουν σε ειδικά προγράμματα που στοχεύουν στην συστηματική και αποτελεσματική ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειρίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις παρέχονται ειδικοί χώροι που προβάλλουν προηγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό με σκοπό την ενεργοποίηση των εργαζομένων και την εξοικείωσή τους με την τελευταία τεχνολογία, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες για την γρήγορη ανάπτυξη και αξιολόγηση πρωτοτύπων.

# Κεφάλαιο 3

## Παγκοσμιοποίηση και κουλτούρα

Ο αυξανόμενος αριθμός των διεθνών εταιρειών, οι ισχυρές δυνάμεις του παγκόσμιου οικονομικού ανταγωνισμού, η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και η ολοένα και αυξανόμενη κυκλοφορία των εργαζομένων πέρα από τα σύνορα, έχουν δημιουργήσει επιχειρήσεις που αποτελούνται από ένα μίγμα ανθρώπων οι οποίοι προέρχονται από πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς και πολιτισμικά υπόβαθρα. Τις τελευταίες δεκαετίες η έννοια της διαφορετικότητας έγινε αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές. Ο Jackson, 1995 υποστήριξε πως ο όρος διαφορετικότητα που εμφανίστηκε στις επιχειρήσεις χρησιμοποιήθηκε ως ομπρέλα για την ανάδειξη των διαφορετικών χαρακτηριστικών ανάμεσα στα μέλη ομάδων καθώς και την ανάδειξη των διαφορετικών δημογραφικών χαρακτηριστικών που υπήρχε κατά την αλλαγή του εργατικού δυναμικού. Σε μια επιχείρηση η παραπάνω έννοια μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει όλες τις διαστάσεις όπου ο εργαζόμενος διαφοροποιείται από το ρόλο τη λειτουργία και τη προσωπικότητά του. Η διαφορετικότητα αυτή μπορεί να επιδράσει θετικά για την επιχείρηση όσον αφορά τις συναλλαγές που συναντάμε στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους αλλά και άλλους ενδιαφερόμενους στις σημερινές πολυπολιτισμικές και παγκοσμιοποιημένες αγορές (Hicks – Clarke & Iles, 2000).

### 3.1 Πολυμορφία και η σημασία της πολυπολιτισμικότητας στις επιχειρήσεις.

Πολυμορφία είναι όλα εκείνα τα διαφορετικά γνωρίσματα που οδηγούν στην αντίληψη ότι ένα άτομο είναι διαφορετικό (Jackson, 1998). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η προσωπικότητα, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, σεξουαλικές προτιμήσεις, οι νοητικές και φυσικές δυνατότητες είναι κάποια από τα

γνωρίσματα που διαφοροποιούν άτομα ή ομάδες ατόμων. Γενικά θα λέγαμε ότι είναι οι ομάδες που αντιπροσωπεύουν μια κάστα ανθρώπων όπου έχουν κάποια χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται από τις τυπικές συμβάσεις και τα πρότυπα των επιχειρήσεων. Παρόλο τα άτομα ανήκουν σε ομάδες με διαφορετική ταυτότητα καλούνται να λειτουργήσουν στα πλαίσια του ίδιου κοινωνικού συστήματος, τον εργασιακό τους χώρο.

Εξίσου σημαντικό κριτήριο, για την εμφάνιση της πολυμορφίας στον επιχειρηματικό κόσμο, είναι οι ευκαιρίες που έχουν δοθεί και δίνονται σε νέους ανθρώπους, που έχουν ως στόχο να αναπτύξουν τα όνειρα και τα οράματα τους. Σαφώς, και εδώ έχει ισχυρό ρόλο, η θέση της παγκοσμιοποίησης, αφού η ίδια δίνει ισχυρά ερείσματα και στο εκπαιδευτικό χώρο. Πιο αναλυτικά, η οργάνωση και ο προγραμματισμός πολλών οργανισμών στον Ευρωπαϊκό κόσμο και όχι μόνο, δίνουν την ευκαιρία σε νέους ανθρώπους να ισχυροποιήσουν την εκπαιδευτική τους ζωή και να την κάνουν πιο εξειδικευμένη, με στόχο να έχουν περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες. Σε πρωταρχικό στάδιο, κατατάσσεται το πρόγραμμα Comenius, που απαρτίζεται από ατομική ή και ομαδική κινητικότητα της σχολικής ηλικίας, με στόχο να μάθουν τα παιδιά της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, την αξία του πολιτισμού, της κουλτούρας και των ευκαιριών σε ξένες χώρες. Επιπρόσθετα, στην ίδια κατηγορία ανήκει και το πρόγραμμα Erasmus, που τοποθετείται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπου κι αυτή η οργάνωση έχει ως στόχο την εκπαιδευτική κινητικότητα, και δίνει κίνητρα, ευκαιρίες, γνώση και εξιδανικευμένα εργαλεία, με στόχο τα άτομα που ανήκουν στα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης, να τα κατακτήσουν, ώστε να έχουν ένα καλύτερο επαγγελματικό μέλλον.

Η διαφορετικότητα αυτή που δημιουργείται μέσα στην επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη στην λειτουργία και την ανάπτυξή της. Η Judith R. Gordon ασχολήθηκε με τη διαφορετικότητα που υπάρχει μέσα στην επιχείρηση και συγκεκριμένα όσον αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την εργασιακή εμπειρία που οδηγούν σε νέους τρόπους σκέψης, αντίληψης και καινοτομίας. Επιβεβαίωσε ότι η διαφορετικότητα στις ομάδες δημιουργεί πλεονεκτήματα όπως:

- Συνεργασία: Η συμμετοχή των μελών με διαφορετικότητα προσφέρει μεγαλύτερη γνώση στους υπόλοιπους. Η επίλυση προβλημάτων αποκτά ένα ευρύτερο φάσμα με τις διάφορες ιδεολογικές απόψεις, συμπεριφορές και προοπτικές. Άτομα από διάφορα πολιτισμικά υπόβαθρα θέτουν τις δικές τους

μοναδικές πολιτιστικές τους εμπειρίες στις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στην εταιρεία. Ως αποτέλεσμα δημιουργείται η δυνατότητα εξεύρεσης καλύτερης οριστικής λύσης.

- Δημιουργικότητα: Με το στοιχείο της πολυπολιτισμικότητας, αναπτύσσονται νέες καινοτόμες λύσεις σε προβλήματα αλλά και για προϊόντα και υπηρεσίες που μπορεί να προωθήσει η εταιρεία αλλά και αύξηση του μεριδίου του κέρδους στην αγορά ως αποτέλεσμα μεγαλύτερης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών. Γενικά θα λέγαμε ότι με την αύξηση της ομαδικής διαφορετικότητας της σκέψης, στάσης και συμπεριφοράς προωθείται η καινοτομία μέσω εκτέλεσης καθηκόντων.
- Αποδοχή: Η απόφαση που έχει παρθεί από πολλά μέλη γίνεται πιο εύκολα αποδεκτή σε σχέση αν την απόφαση την έπαιρνε ένα άτομο.

Αντίθετα τα προβλήματα με τα οποία μπορεί να έρθει μια επιχείρηση με πολυπολιτισμικές διαστάσεις είναι:

- Άτομα με πρωτοφανή διαφορετικά γνωρίσματα, φυλετικές διαφορές είναι πιθανό να υποστούν διακρίσεις. Γι' αυτό είναι σημαντικό οι οργανισμοί να παρέχουν πολιτισμική ευαισθητοποίηση και συνείδηση, ώστε να δημιουργηθεί μια εταιρική κουλτούρα ανεκτικότητας και αποδοχής της διαφορετικότητας.
- Εμπόδια στην επικοινωνία. Η συνεννόηση καθίσταται πιο δύσκολη όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις διάφορες ποικιλόμορφες προκλήσεις, όπως η εκμάθηση και κατανόηση άλλης γλώσσας, θα οδηγήσουν στην επιβράδυνση της παραγωγικότητας άρα και στην πτώση της οικονομίας της εταιρείας.
- Απαιτείται ειδική μεταχείριση από μέρος της εταιρείας με πολυπολιτισμικές διαστάσεις σε άτομα που έχουν διαφορετική θρησκεία γιατί κάποιες θρησκείες συνδέονται με κώδικες ντυσίματος. Γίνονται αιτήσεις για να εορταστούν θρησκευτικές εορτές και πρέπει να υπάρχει προσεκτική και ιδιαίτερη διαχείριση ώστε να μην δημιουργηθούν προκαταλήψεις ή συγκρούσεις.
- Μεγαλύτερες δαπάνες λόγω προγραμμάτων και δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην εξάλειψη στερεοτύπων και προκαταλήψεων που δημιουργούν συγκρούσεις και στη δημιουργία μιας ευγενικής και δίκαιης τάσης απέναντι σε όλους.

## 3.2 Παγκοσμιοποίηση και η επίδρασή της στον εργασιακό χώρο.

Είναι μια έννοια με πολλαπλές ερμηνείες και ορισμούς, εξαρτώμενους είτε από την ιδεολογική είτε από την επιστημολογική σκοπιά του παρατηρητή, ή ακόμα και από τον συνδυασμό τους ή την έλλειψή τους. Στην προσπάθεια να ορισθεί με πιο απλά λόγια παγκοσμιοποίηση είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση, ενσωμάτωση και τριβή μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Είναι ένας γενικός όρος που αναφέρεται σε ένα σύμπλεγμα σχέσεων στα πεδία της οικονομίας, του εμπορίου, της κοινωνίας της τεχνολογίας, της κουλτούρας και της πολιτικής.

Την παγκοσμιοποίηση στις επιχειρήσεις την συναντάμε σε πολλά επίπεδα:

- Οικονομική/Τεχνολογική παγκοσμιοποίηση: Κύριο ρόλο παίζει η ανάπτυξη της τεχνολογίας σε όλο το φάσμα της καθημερινότητας (στην εργασία, στην ψυχαγωγία, στην εκπαίδευση) και στην άνθηση της πληροφορικής (το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Διαδίκτυο). Το έδαφος για επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται πιο έφορο και οι μετακινήσεις των κεφαλαίων σε διεθνές επίπεδο δεν εμποδίζεται από την γραφειοκρατία.

- Πολιτική παγκοσμιοποίηση: Σχετίζεται άμεσα με τα κράτη, την εσωτερική και εξωτερική πολιτική τους, την κοινωνία και γενικότερα το παγκόσμιο σύστημα. Πλέον, παρατηρείται πως όλο και λιγότερες χώρες δρουν ατομικά χωρίς να ανήκουν κάτω από την στέγη μιας ενιαίας πολιτικής κατεύθυνσης που ακολουθούν πολλές χώρες μαζί.

- Πολιτισμική παγκοσμιοποίηση: Σε καθολικό βαθμό πλέον η ανθρώπινη ύπαρξη έχει κοινά στοιχεία με την παγκόσμια κουλτούρα και αντίληψη να είναι ίδια. Οι συνθήκες μέσα στις κοινωνίες είναι τέτοιες που επηρεάζεται ο τρόπος ζωής και σκέψης, το σύστημα αξιών και η ατομική και συλλογική συνείδηση. Η παγκόσμια συνείδηση εξουδετερώνει την τοπική με αποτέλεσμα να εξαφανίζεται σιγά σιγά η ιδιαιτερότητα και η ατομικότητα των πολιτισμών. Επικρατεί, δηλαδή, ομογενοποίηση του σημερινού τρόπου ζωής ο οποίος βασίζεται σε κοινά πρότυπα και καταναλωτικές κουλτούρες.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης δημιουργεί προϋποθέσεις αύξησης του βαθμού κινητικότητας και ευελιξίας στην αγορά εργασίας, με επίδραση στο ύψος του μισθού, καθώς συνδέεται με διάφορα φαινόμενα. Η ανάπτυξη των συγκοινωνιών και επικοινωνιών μειώνει τις αποστάσεις και δημιουργεί τη συνείδηση ότι όλοι οι κάτοικοι της γης ανήκουν σε ένα παγκόσμιο χωριό. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης επηρεάζει όλο το φάσμα της επαγγελματικής εργασίας και από τη σκοπιά της εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά, με αυτό το φαινόμενο γίνεται πιο σημαντική η έννοια της γνώσης και της εκπαίδευσης με αποτέλεσμα να έρχεται πιο κοντά όλος ο κόσμος από οποιαδήποτε σημείο της γης με την επιστημονική γνώση και την έρευνα. Επιπροσθέτως, η παγκόσμια συνεργασία των λαών στο πλαίσιο της οικονομίας, της επικοινωνία, της τεχνολογίας, της γνωριμίας με τις διάφορες χώρες και τον πολιτισμό τους αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την εκμάθηση περισσότερων γλωσσών. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται το μαθησιακό επίπεδο των ανθρώπων με αποτέλεσμα να έχουν πιο πολλές επαγγελματικές ευκαιρίες.

Βέβαια, η επίδραση της παγκοσμιοποίησης στην εργασία δεν είναι μόνο θετική όπως παρουσιάστηκε πιο πάνω. Υπάρχουν και αρνητικές συνέπειες που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον. Κάποιες από αυτές είναι οι εξής :

- Η παγκοσμιοποίηση στις σημερινές κοινωνίες έχει επιφέρει τη δημιουργία πολλών διεθνών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε πολλές και διαφορετικές χώρες. Αυτό έχει σαν φυσικό επακόλουθο να υπάρχουν πάρα πολλοί εργαζόμενοι που «χάνονται» στο βωμό του κέρδους και των οικονομικών μεγεθών. Απασχολούνται με πολύ συγκεκριμένα πράγματα, έχοντας χαθεί το αίσθημα της συναδελφικότητας και της κατανόησης που υπάρχουν σε πιο μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους εργαζομένους. Έχει χαθεί ο ανθρωπισμός στα πλαίσια του ψυχρού επαγγελματισμού και του συνεχόμενου αγώνα επίτευξης στόχων.
- Πίσω από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης υπάρχει ο κίνδυνος απώλειας της εθνικής ταυτότητας της κάθε οικονομικής οντότητας. Σε όλα τα φαινόμενα καλό είναι να υπάρχει μέτρο και αυτοσυγκράτηση. Με την ανεξέλεγκτη ισχυροποίηση των διεθνών επιχειρήσεων και τη διαμόρφωση της παγκόσμιας αγοράς, η εγχώρια πιο μικρή επιχείρηση δεν θα μπορέσει να επιβιώσει με



αποτέλεσμα να οδεύει προς το κλείσιμο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σε αυτό είναι η ίδρυση των εμπορικών καταστημάτων. Με την δημιουργία αυτών των κολοσσών έχει έρθει σε πολύ δυσχερή θέση η μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση που δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στον συγκεκριμένο ανταγωνισμό.

- Η έξαρση της παγκοσμιοποίησης των τελευταίων δεκαετιών έχει δημιουργήσει το φαινόμενο του υψηλού ανταγωνισμού στον εργασιακό χώρο. Αυτό από την μία πλευρά, μπορεί να θεωρηθεί θετική αυτή η εξέλιξη για την κοινωνία, από την άλλη όμως, πλέον, έχουν καταποντιστεί τα εργασιακά δικαιώματα των πολιτών. Αυτό συμβαίνει διότι επικρατούν παγκόσμιες εργασιακές συνθήκες και κανόνες που δεν συνάδουν με τις ανάγκες της κάθε χώρας εσωτερικά.

### **3.3 Σχέση Εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας.**

Υπάρχει μία κυρίαρχη άποψη ότι η κάθε πολυεθνική επιχείρηση, προσπαθεί να περιορίσει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας της χώρας στην οποία και δραστηριοποιείται, και να επιβάλλει τα δικά της χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, αν μία Αμερικάνικη πολυεθνική επιχείρηση, δημιουργήσει ένα νέο παράρτημα στην Γαλλία, θα πρέπει τα στελέχη που θα εργάζονται σε αυτή την επιχείρηση να «μάθουν να σκέφτονται σαν Αμερικάνοι». Στην πραγματικότητα όμως οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι αυτό που συμβαίνει πραγματικά είναι το αντίθετο. Οι έρευνες που έχουν γίνει από τον Hofstede ότι τα εθνικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας του κάθε εργαζομένου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο αυτός εργάζεται και οι αξίες αυτές μεταφέρονται από τους εργαζόμενους και στο μέρος της εργασίας τους, οπότε είναι δύσκολο και να μεταβληθούν από την ανάλογη επιχείρηση. Η έρευνα του Andre Laurent υποστηρίζει τα αποτελέσματα της έρευνας του Hofstede. Διαπίστωσε ότι οι πολιτισμικές διαφορές είναι πιο έντονες μεταξύ των στελεχών που προέρχονται από το εξωτερικό, αλλά εργάζονται στην ίδια πολυεθνική επιχείρηση, από ότι συμβαίνει στην περίπτωση που στην πολυεθνική επιχείρηση εργάζονται στελέχη από την ίδια χώρα στην οποία και δραστηριοποιείται. Η Nancy Alder συγκεντρώνει όλα τα παραπάνω συμπεράσματα στο κείμενο που ακολουθεί:

Όταν τα στελέχη εργάζονται για μία πολυεθνική επιχείρηση, τότε οι Γερμανοί γίνονται περισσότερο Γερμανοί, οι Αμερικανοί γίνονται περισσότερο Αμερικάνοι, οι Σουηδοί περισσότερο Σουηδοί κλπ. Έκπληκτος από αυτά τα συμπεράσματα ο Laurent, επέκτεινε την έρευνα του και σε πολυεθνική εταιρεία, η οποία και δραστηριοποιούνταν τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στην Δυτική Ευρώπη. Τα αποτελέσματα της έρευνας για τις επιχειρήσεις της Ευρώπης, ήταν ότι αντί οι επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να εξαλείψουν τις πολιτισμικές διαφορές αυτές μεταξύ των εργαζομένων, τις υιοθέτησαν και τις αποδέχθηκαν. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου μπορεί να υπάρχουν διαφορές μεταξύ του τρόπου με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις σε διαφορετικές χώρες, ανάλογα με την κουλτούρα που επικρατεί στο κράτος το οποίο και δραστηριοποιούνται και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, να δημιουργούνται κάποια προβλήματα στην προσπάθεια της ενιαίας διοίκησης των επιχειρήσεων αυτών. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες και δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη, θα πρέπει να αντιμετωπίζουν με ιδιαίτερη προσοχή και με διαφορετικό κάθε φορά τρόπο, τα στελέχη που εργάζονται σε αυτές, ανάλογα και με την κουλτούρα και τον τρόπο σκέψης των στελεχών αυτών. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη παρουσιάζουν εντονότερα τα τοπικά χαρακτηριστικά της χώρας στην οποία και δραστηριοποιούνται και μπορεί να ξεχωρίζουν έντονα και από τις επιχειρήσεις της ίδιας πολυεθνικής που υπάρχουν και δραστηριοποιούνται σε άλλα ευρωπαϊκά κράτη, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις Η.Π.Α. και παρουσιάζουν έντονη ομοιογένεια μεταξύ τους σε πολλούς τομείς και δραστηριότητες (Hodgetts, Luthans, 1997). Όπως παρατηρείται από τα στοιχεία αυτής της παραγράφου, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορα κράτη της Ευρώπης, τείνουν να κρατούν και να αξιοποιούν τα ιδιαίτερα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις Η.Π.Α. Άλλωστε δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις κατάφεραν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τα ιδιαίτερα αυτά πολιτισμικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους και να έχουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Τα λόγια που χρησιμοποιεί κάθε διεθνής μάνατζερ είναι τα ακόλουθα, «Σκέψου παγκόσμια – δράσε τοπικά». Αδιαμφισβήτητα, εκεί υπάρχει το κλειδί για την λύση των προβλημάτων των διεθνών στελεχών. Στη Ευρώπη υπάρχουν αδιαμφισβήτητα

πολλοί και διαφορετικοί μεταξύ τους πολιτισμοί. Με άλλα λόγια, οι τοπικές ποικιλομορφίες είναι πιθανόν να είναι τόσο πολυπρόσωπες, όπου δεν υπάρχει κάποια έντονη διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά τους. Από την άλλη πλευρά, η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει στην παγιοποίηση ορισμένων χαρακτηριστικών, τόσο ώστε οι βασικές διαφορές να ξεπερνιούνται ευκολότερα.

# Κεφάλαιο 4

## Οργανωσιακή κουλτούρα και ανθρώπινο δυναμικό

Στην κοινωνία της πληροφόρησης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και μεγαλύτερους ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους προκειμένου να είναι σε θέση να απαντήσουν στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι πολύ σημαντικό οι σημερινές επιχειρήσεις να μεταφέρουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους τη φιλοσοφία της διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα (Ξυροτύρη, 2001). Η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης από τα τέλη της δεκαετίας του 90' διασφαλίζεται από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Τα στελέχη της εταιρείας διδάσκονται τη γενική φιλοσοφία και κουλτούρα. Οι ηγέτες έχουν ως στόχο τη μεταβίβαση στο υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό, κυρίως υφιστάμενοι, την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι δέχονται τα ερεθίσματα από τους προϊστάμενους αποκτούν εμπειρίες και σε συνεργασία με τις συναισθήματα και τους χαρακτήρες τους δημιουργούν το οργανωσιακό κλίμα στην επιχείρηση.

Στο κεφάλαιο 4 θα αναφερθούμε στη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος αλλά και τη σημασία του τμήματος HR και των ηγετών για τη μετάδοση της κουλτούρας.

### 4.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα και κλίμα.

Το κλίμα του οργανισμού επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και αποτυπώνεται στην εργασιακή στάση μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πραγματώνουν τις οργανωτικές διαδικασίες. Αυτό μας φανερώνει ότι το κλίμα και η κουλτούρα συσχετίζονται (Moran T., & Volwein F., 1992).

Έναν άλλο ορισμό για το κλίμα έδωσε ο Schneider, 1994. Το κλίμα είναι η “ατμόσφαιρα” η οποία αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσα από τις διαδικασίες, επαίνους και πρακτικές της εταιρείας.

Το κλίμα είναι σε απόλυτη σχέση με τις οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι παρατηρούν το εξωτερικό τους περιβάλλον βιώνουν τις καταστάσεις και τα γεγονότα, τα μεταφράζουν σε συναισθήματα σχηματίζοντας τις βάσεις για το σχηματισμό του κλίματος (Schneider, 1994).

Με το ίδιο πνεύμα κινείται ο Burke ο οποίος δήλωσε πως μπορούν εύκολα να συμβούν αλλαγές στο κλίμα μιας και αυτό συνδέεται με την ευμετάβλητη ανθρώπινη συμπεριφορά.

Συνήθως οι προϊστάμενοι με τη συμπεριφορά τους διαμορφώνουν την κουλτούρα και το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό θέτει προτεραιότητες και σχηματίζει κλίμα διαφορετικότητας. Αν λάβουμε υπ’ όψιν τον ορισμό του Schneider για το οργανωσιακό κλίμα θα καταλάβουμε ότι το κλίμα αποτελεί μια πτυχή της κουλτούρας. Το κλίμα μπορεί να θεωρηθεί μια επιφανειακή εκδήλωση κουλτούρας. Για παράδειγμα ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει κλίμακα για τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, την ασφάλεια στα πλαίσια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το οργανωσιακό κλίμα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο διαγνωστικής προσέγγισης με σκοπό την κατανόηση των οργανισμών και τον έλεγχο της αλλαγής που υφίσταται μέσα στον χρόνο. Το κλίμα διαμορφώνεται από την ηγεσία και τις κοινές αντιλήψεις και στάσεις των μελών της. Είναι η αίσθηση της οργάνωσης που πηγάζει από το τι πιστεύουν οι άνθρωποι για τις δραστηριότητες του οργανισμού. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα καθώς και την ατομική και ομαδική ικανότητα. Λοιπόν θα λέγαμε ότι το οργανωσιακό κλίμα είναι αλληλένδετο με τον τρόπο διοίκησης του ηγέτη που στηρίζεται στις αξίες, τις δεξιότητες και τις προτεραιότητές του.

Συμπερασματικά με όσα διατυπώθηκαν προηγουμένως παρατηρούμε ότι η κουλτούρα και το κλίμα διαφέρουν σε πολλά σημαντικά σημεία. Παρόλα αυτά όμως αυτές οι δύο έννοιες μοιράζονται το ίδιο πρόβλημα. Αυτό είναι να εξηγήσουν κατά πόσο τα άτομα μπορούν να επηρεαστούν από τα πρότυπα συμπεριφοράς ενός συστήματος και να προσαρμοστούν σε ένα συγκεκριμένο

πλαίσιο για την συμπεριφορά τους εντός αυτού καθώς και πόσο ρόλο παίζουν στη διαμόρφωση των χαρακτηριστικών του οργανισμού με την πάροδο του χρόνου (Denison, 1996).

Παρακάτω ακολουθούν οι 25 πολυεθνικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το 2017 που ανακοίνωσε το Great Place to Work. Μεταξύ τους βρίσκονται και τέσσερις που βραβεύτηκαν για τις θυγατρικές τους στην Ελλάδα. Οι 13 από τις 25 πολυεθνικές που διακρίνονται έχουν την έδρα τους στις ΗΠΑ. Οι κλάδοι που συναντώνται συχνότερα στη λίστα είναι οι Information Technology και Manufacturing & Production.

«Οι εταιρείες που διακρίνονται για το εργασιακό τους περιβάλλον παγκοσμίως, εντυπωσιάζουν, όχι μόνο για την κλίμακα τους, αλλά και για τον τρόπο με τον οποίο φροντίζουν και αναπτύσσουν τους εργαζομένους τους.

Αυτές οι εταιρείες έχουν κατανοήσει ότι ένα περιβάλλον υψηλής εμπιστοσύνης και μια κουλτούρα υψηλής απόδοσης δεν είναι αντιμαχόμενα, αλλά αντίθετα εξαρτώνται άμεσα το ένα από το άλλο», δήλωσε ο CEO του Great Place to Work, Michael C. Bush.

1.	Salesforce με έδρα τις ΗΠΑ και 23.600 εργαζόμενους
2.	Adecco με έδρα την Ελβετία και 33.000 εργαζόμενους
3.	<b>SAS Institute με έδρα τις ΗΠΑ και 14.254 εργαζόμενους</b>
4.	<b>Mars με έδρα τις ΗΠΑ και 61728 εργαζόμενους</b>
5.	Natura με έδρα τη Βραζιλία και 8442 εργαζόμενους
6.	<b>Abbvie με έδρα τις ΗΠΑ και 29000 εργαζόμενους</b>
7.	Belcorp με έδρα το Περού και 10000 εργαζόμενους
8.	<b>DHL με έδρα τη Γερμανία και 450000</b>
9.	Hilton με έδρα τις ΗΠΑ και 165506 εργαζόμενους
10	Stryker με έδρα τις ΗΠΑ και 25000 εργαζόμενους
11.	Diageo με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο και 36000 εργαζόμενους
12.	Accor με έδρα τη Γαλλία και 180000 εργαζόμενους
13.	Cadence Design Systems 11 ΗΠΑ 6824 εργαζόμενους
14.	Autodesk με έδρα τις ΗΠΑ και 8632 εργαζόμενους
15.	W. L. Gore & Associates με έδρα τις ΗΠΑ 9889 και εργαζόμενους

16.	Hyatt με έδρα τις ΗΠΑ και 100000 εργαζόμενους
17.	EY με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο και 231000 εργαζόμενους
18.	American Express με έδρα τις ΗΠΑ και 55064 εργαζόμενους
19.	Cisco με έδρα τις ΗΠΑ και 73040 εργαζόμενους
20.	Adobe με έδρα τις ΗΠΑ και 15219 εργαζόμενους
21.	Falabella με έδρα τη Χιλή και 105500 εργαζόμενους
22.	Hilti με έδρα το Λιχτενστάιν και 24000 εργαζόμενους
23.	Admiral Group plc με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο και 8713 εργαζόμενους
24.	H&M με έδρα τη Σουηδία 148000 εργαζόμενους
25.	SAP με έδρα τη Γερμανία 79061 εργαζόμενους

**Πίνακας 1: Οι 25 πολυεθνικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το 2017.**

Η λίστα με τις Καλύτερες Πολυεθνικές «World's Best Workplaces» στηρίζεται στα δεδομένα της έρευνας Best Workplaces την οποία διεξάγει ετησίως σε περισσότερες από 50 χώρες το Great Place to Work και συντάσσει για κάθε μία, επιμέρους εθνικές λίστες. Ακολουθούν οι δηλώσεις δυο μεγάλων στελεχών της AbbVie Hellas.

"Στην AbbVie πιστεύουμε ότι τα εξαιρετικά αποτελέσματα επιτυγχάνονται μόνο εφόσον οι εργαζόμενοί μας απολαμβάνουν ουσιαστικές ευκαιρίες προσωπικής εξέλιξης. Από την πρώτη ημέρα δημιουργίας της AbbVie το 2013, έχουμε θέσει την εταιρική κουλτούρα ως στρατηγική μας προτεραιότητα, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι, σε όποιο επίπεδο ευθύνης ή θέση εργασίας, να παίζουν το δικό τους σημαντικό ρόλο στην πορεία της εταιρείας. Θέλουμε όσοι εργάζονται στην AbbVie, να αισθάνονται την εργασία τους ως μια μοναδική επαγγελματική και προσωπική ευκαιρία που συμβάλλει θετικά στη ζωή των συνανθρώπων μας και των ασθενών", δήλωσε ο κ. Πασχάλης Αποστολίδης, Γενικός Διευθυντής της AbbVie.

Ο κ. Θωμάς Κούγκουλος, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού της AbbVie, πρόσθεσε: "Κάθε μέρα τα τελευταία χρόνια θέτουμε ψηλά τον πήχη, ώστε να είμαστε σήμερα περήφανοι γι' αυτό που πρεσβεύει η AbbVie, την καινοτομία, τις ίσες ευκαιρίες, τη συνεργασία, τις προοπτικές εξέλιξης. Είμαστε περήφανοι γιατί έχουμε καταφέρει να μοιραζόμαστε όλοι έναν κοινό στόχο, αναλαμβάνοντας την

ευθύνη να συμβάλλουμε στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ασθενών μέσω καινοτόμων θεραπευτικών λύσεων που όλοι μαζί δημιουργούμε".

## **4.2 Ο ρόλος του τμήματος HR στην οργανωσιακή κουλτούρα.**

Στο δεύτερο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα η ανάγκη για την κάλυψη των εργασιακών αναγκών έφερε την δημιουργία του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού (HR), η πρώτη επιδίωξη ήταν η βελτίωση των δυσμενών συνθηκών εργασίας. (Williams, 1995). Στην Ελλάδα η εμφάνισή του συγκεκριμένου τμήματος στις επιχειρήσεις έγινε τα τέλη της δεκαετίας του 80'. Με το πέρασμα των χρόνων οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία των υπαλλήλων του HR. Είναι πλέον φανερό στις διοικήσεις των επιχειρήσεων ότι η δημιουργία μίας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση των καλύτερων υποψηφίων, την διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος. Το τμήμα HR πλέον έχει αποκτήσει μια στρατηγική μορφή στο χώρο των επιχειρήσεων και αποτελεί μία βασική επιχειρησιακή λειτουργία, διότι οι άνθρωποι αποτελούν το πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Στο σύγχρονο περιβάλλον οι εταιρίες για να επιβιώσουν και να γίνουν ανταγωνιστικές εφαρμόζουν πρακτικές HR οι οποίες δημιουργούν ισχυρή εταιρική κουλτούρα και καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Η κίνηση αυτή οδηγεί σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα καθώς αυξάνεται η καινοτομία, επιτυγχάνονται οι στόχοι και οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν βελτίωση στην απόδοσή τους. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο την ενασχόληση των εργαζομένων με την στρατηγική της επιχείρησης και να παρέχει αποτελεσματικές λύσεις σε όλο το φάσμα των εργαζομένων ανεξαρτήτως θέσης με σκοπό την διευκόλυνση τους και να μην εθελοτυφλεί σε περιπτώσεις που αφορούν την εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων. (Ξηροτύρη – Κουφίδου ,1997). Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύει την επιχείρηση και τον ιδρυτή της και αναλαμβάνει για όλους τους εργαζομένους της την επικοινωνία, την συνεργασία, την ενημέρωση και



φυσικά την προσπάθειά του να μεταδώσει και να ενσωματώσει την κουλτούρα της επιχείρησης. Η κουλτούρα βασίζεται και πρέπει να βασίζεται σε μια αμφίδρομη σχέση, διοίκησης - εργαζόμενου. Ενίοτε, όμως, μπορεί να είναι αποκλειστικά μονόπλευρη και να επηρεάζει έντονα μόνο από την μία πλευρά και να εξαρτάται περισσότερο από την άλλη, π.χ. ο εργαζόμενος από την διοίκηση, με αποτέλεσμα η μια πλευρά να ασκεί περισσότερη εξουσία μέσα από τα δεδομένα που καθορίζει η εταιρική κουλτούρα. (Orgland and Von Krugh, 1983)

Από τις πιο σημαντικές λειτουργίες του τμήματος HR είναι η πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού. Κύριος στόχος της διαδικασίας επιλογής του εργατικού δυναμικού είναι να εντοπίσει εκείνους που διαθέτουν τη γνώση, τις δεξιότητες αλλά και τις ικανότητες να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό στην επιχείρηση. Η λήψη της τελικής απόφασης στηρίζεται στο κατά πόσο οι υποψήφιοι ταιριάζουν με το προφίλ της επιχείρησης, αν δηλαδή συνάδουν οι ίδιοι και οι αξίες τους με τις αξίες του οργανισμού. Είναι σημαντικό οι νέοι εργαζόμενοι να έχουν τα κατάλληλα προσόντα ώστε να ενστερνιστούν την κουλτούρα του οργανισμού.

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω το τμήμα HR ένας από τους στόχους του είναι η εδραίωση και η μετάδοση της κουλτούρας στην εταιρεία. Κάποιες από τις ενέργειες που γίνονται σε μια επιχείρηση για την μετάδοση της κουλτούρας είναι οι παρακάτω:

- Ιστορίες: περιλαμβάνουν κυρίως γεγονότα με τους ιδρυτές των οργανισμών, για παραβιάσεις κανόνων, για επιτυχημένους ανθρώπους που ξεκίνησαν από το μηδέν, για περικοπές στο ανθρώπινο δυναμικό, για μεταθέσεις εργαζομένων, για αντιδράσεις σε παλιά λάθη και για χειρισμούς της επιχείρησης. (Boje, 1991). Οι ιστορίες αυτές συνδέουν το παρόν με το παρελθόν και ερμηνεύουν και νομιμοποιούν τις ισχύουσες πρακτικές.
- Τελετουργικά: είναι οι αλληλουχίες των δραστηριοτήτων που επαναλαμβάνονται και εκφράζονται, ενισχύοντας έτσι τις βασικές αξίες της επιχείρησης αλλά και καθορίζουν τους σημαντικούς στόχους, τους σημαντικούς αλλά και τους αναλώσιμους ανθρώπους.
- Γλώσσα: μέσα από την χρήση της γλώσσας εντός της επιχείρησης επιδιώκεται η ταύτιση των εργαζομένων με την κουλτούρα. Έτσι,

παγιώνονται κάποιοι μοναδικοί όροι που επεξηγούν τον εξοπλισμό, τα στελέχη, τους ανθρώπους σε καίριες θέσεις, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα προϊόντα της επιχείρησης κ.α.. Αν και μπορεί αρχικά οι νέοι εργαζόμενοι να συγχυστούν από την ιδιωματική αυτή γλώσσα, εντούτοις με την πάροδο του χρόνου αφομοιώνεται και τελικά ενώνει τα μέλη της κουλτούρας. (Kamoche, 1995)

Επίσης ένας ακόμα τρόπος μετάδοσης ο οποίος έχει αναφερθεί και στο υποκεφάλαιο 1.2 είναι η μετάδοση από τους παλαιότερους εργαζόμενους της επιχείρησης στους νεότερους, οι οποίοι, εξαιτίας της παλαιότητάς τους, κατέχουν πολλές φορές τον ρόλο του δασκάλου και κατευθύνουν τους νεώτερους εργαζόμενους για να τους εντάξουν στο εταιρικό κλίμα και να τους μεταδώσουν την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης. (Cameron and Quinn, 1999).

Ακολουθεί πίνακας με τη συμβολή του HR στην οργανωσιακή κουλτούρα:

1.	Η φιλοσοφία του ιδρυτή και η αποστολή της επιχείρησης
2.	Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης
3.	Οι κοινές πεποιθήσεις και αξίες
4.	Οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι παράγοντες που διαμορφώνονται
5.	Η καταγραφή των θετικών και αρνητικών του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
6.	Η πρόβλεψη για μελλοντικούς πόρους ανθρώπινου δυναμικού.
7.	ο καθορισμός των επιχειρησιακών στόχων και η ανάπτυξη και εφαρμογή των σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό, συγκριτικά με τη ζήτηση και την προσφορά.
8.	η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν εντός της επιχείρησης, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων κ.α., (Χυτήρης 2001).

**Πίνακας 2: Η συμβολή του τμήματος HR στην οργανωσιακή κουλτούρα.**

## 4.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται σε όλες τις ομάδες ανθρώπων, άσχετα με την γεωγραφική τους θέση, την κουλτούρα ή την εθνικότητά τους. Παίζει κρίσιμο ρόλο και είναι συχνά ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας των επιχειρήσεων (Bass, 1990, Zagorsek, 2004). Η κουλτούρα θεωρείται ολοένα και περισσότερο ως ένας από τους περιορισμούς στις θεωρίες ηγεσίας (Hanges, Lord & Dickson, 2000). Πολλοί θεωρητικοί έχουν υποστηρίξει ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στις προσωπικές αξίες των διευθυντών, στο στυλ ηγεσίας και στην οργανωσιακή κουλτούρα τους (Selznick, 1957, Deal & Kennedy 1982, Shackman, 1991, Schein, 1991). Εκτός από την οργανωσιακή κουλτούρα, εργασιακά φαινόμενα όπως η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση έχουν μελετηθεί σε σχέση με την εκάστοτε εθνική κουλτούρα, η οποία επίσης επηρεάζει τη δομή, την ηγεσία, τη λειτουργία, το εσωτερικό κλίμα και την κουλτούρα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο ενός οργανισμού (Cheng, 1995· Hofstede, 1991). Το στυλ ηγεσίας ενός οργανισμού επηρεάζεται - και μερικές φορές καθορίζεται - τόσο από την υφιστάμενη εθνική κουλτούρα όσο και από τη συγκεκριμένη εσωτερική κουλτούρα που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού. Στη βιβλιογραφία συναντάμε πολλές μελέτες για την ύπαρξη διαφορών στην ηγεσία των διαφόρων οργανισμών, οι οποίες οφείλονται στα χαρακτηριστικά της εκάστοτε οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Hofstede (1984) είχε αναδείξει τη σημασία που έχουν οι αξίες της κουλτούρας στη στάση και στη συμπεριφορά του ηγέτη και διέκρινε πέντε διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας που σχετίζονται με την ηγεσία. Σχετικά πρόσφατα (2010) το μοντέλο αυτό εξελίχθηκε σε μοντέλο 6 διαστάσεων. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- **Ο δείκτης απόστασης Ισχύς (PDI)**, καταδεικνύει τον βαθμό αποδοχής σχέσεων εξουσίας (ή μη) μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας. Σε χώρες με υψηλό δείκτη ισχύος (όπως της Λατινικής Αμερικής κλπ), οι σχέσεις ιεραρχίας θεωρούνται φυσιολογικές, ενώ σε χώρες με χαμηλό δείκτη

ισχύος (όπως η Σουηδία, Ισραήλ κλπ), κάτι τέτοιο δεν γίνεται εύκολα αποδεκτό.

- **Ο ατομικισμός (IDV) έναντι κολεκτιβισμού**, καταδεικνύει τον βαθμό που μια κοινωνία οργανώνεται σε ομάδες. Ορίζει με λίγα λόγια την ανεξαρτησία (ή την εξάρτηση) του ατόμου μέσα στην κοινωνία που ζει. Μία ατομικιστική κοινωνία δίνει μεγαλύτερο βάρος στα προσωπικά επιτεύγματα και τα ατομικά δικαιώματα, σε αντίθεση με μια κολεκτιβιστική κοινωνία όπου το άτομο βλέπει τον εαυτό του μέσα από τα επιτεύγματα της ομάδας στην οποία ανήκει (οικογένειας, φίλων, συλλόγου κλπ) και στην οποία οφείλει αφοσίωση.
- **Ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI)**, ορίζει τον βαθμό ανοχής μιας κοινωνίας απέναντι στην «αβεβαιότητα και την ασάφεια». Πίσω από αυτή τη διάσταση, θα μπορούσε επίσης να διακρίνει κανείς, τον βαθμό φόβου απέναντι στο «νέο/καινούριο» και κάθε πιθανή αλλαγή που μπορεί να φέρει. Οι λαοί με μεγάλο βαθμό στην αποφυγή της αβεβαιότητας, τείνουν να είναι περισσότερο συναισθηματικοί και να έχουν την ανάγκη δομών, νόμων και κανόνων, έστω και επίπλαστων. Επειδή γενικότερα οι «αλλαγές» δημιουργούν ένα άγχος σε αυτούς τους λαούς, δύσκολα αποχωρίζονται αυτούς τους νόμους και κανόνες, ακόμη κι αν είναι αναχρονιστικοί
- **Η «αρρενωπότητα» (MAS)**, εναντίον της «θηλυκότητας», Ορίζει τον βαθμό που μια κοινωνία δίνει προτεραιότητα στην «ποσότητα ζωής» (αρσενικό) έναντι της ποιότητας ζωής (θηλυκό). Μια υψηλή βαθμολογία (αρσενικό) σε αυτή τη διάσταση, δηλώνει ότι η κοινωνία θα πρέπει να καθοδηγείται από τον ανταγωνισμό και την επίτευξη της επιτυχίας. Συνήθως η επιτυχία ορίζεται από τον νικητή / καλύτερο σε κάθε τομέα.
- **Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (LTO)**, ορίζει τον βαθμό που μια κοινωνία προσανατολίζεται στο μέλλον ή το παρόν. Η διάσταση αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μία κοινωνία διατηρεί δεσμούς με το παρελθόν της και πως αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος. Κοινωνίες με χαμηλό σκορ σε αυτήν την διάσταση, επιλέγουν συνήθως να διατηρούν πιστά τις παραδόσεις τους, ενώ παράλληλα βλέπουν με

καχυποψία κάθε αλλαγή στο μέλλον και δεν είναι ανοιχτές στην καινοτομία.

- **Η επιείκεια έναντι συγκράτησης (IVR).** ορίζει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας προσπαθούν να ελέγξουν τις επιθυμίες και τις παρορμήσεις τους. Η διάσταση αυτή περιγράφει ουσιαστικά το κατά πόσο τα μέλη μιας κοινωνίας είναι ανεκτικά σε βασικές ανθρώπινες αδυναμίες. Επιεικείς κοινωνίες έχουν την τάση να δείχνουν κατανόηση στην τάση για ικανοποίηση των βασικών και φυσικών επιθυμιών που σχετίζονται με την απόλαυση της ζωής. τη διασκέδαση κ.λπ.

Η ανάλυση του Hofstede Center που έγινε για τους Έλληνες έδειξε τα παρακάτω:

**Ο δείκτης απόστασης Ισχύς (PDI):** Με την κλίμακα να ξεκινά από το 1 και να καταλήγει στο 120, η Ελλάδα συγκεντρώνει 60 βαθμούς, ένα ενδιάμεσο σκορ, που δείχνει όμως μια ελαφρά τάση προς την υψηλότερη πλευρά του PDI. Σύμφωνα πάντα με την ανάλυση του Hofstede Centre πρόκειται για μία κοινωνία που πιστεύει στην ιεραρχία και θεωρεί τις ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων αποδεκτές.

**Ο ατομικισμός (IDV) έναντι κολεκτιβισμού:** Με βαθμολογία 35 η Ελλάδα δείχνει να διαθέτει μία κολεκτιβιστική καλλιέργεια που κινείται γύρω από την έννοια του "εμείς". Αυτό σημαίνει ότι στην χώρα αυτή, ενσωματώνονται σε μία ισχυρή, συνεκτική ομάδα (οικογένεια κλπ), η οποία προστατεύει τα μέλη της, με αντάλλαγμα την αφοσίωση τους. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, είναι σημαντική η δημιουργία αξιόπιστων και μακροχρόνιων σχέσεων.

**Ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI):** Με 100 βαθμούς, η Ελλάδα έχει την υψηλότερη βαθμολογία στην αποφυγή της αβεβαιότητας, γεγονός που σημαίνει ότι οι Έλληνες ως έθνος, δεν νιώθουν καθόλου άνετα με τις διαφορούμενες καταστάσεις. Η γραφειοκρατία, οι νόμοι και οι κανόνες είναι πολύ σημαντικοί, γιατί δημιουργούν έστω μια ψευδαίσθηση ασφάλειας. Οι Έλληνες επίσης χρειάζονται τις καλές και ξεκούραστες στιγμές στην καθημερινή τους ζωή, την κουβεντούλα με συναδέλφους, ένα γεύμα με γνωστούς κλπ. Τα συναισθήματα τους αποτυπώνονται και στη γλώσσα του σώματος τους.

**Η «αρρενωπότητα» (MAS):** Με βαθμολογία 57, η Ελλάδα βρίσκεται στον μέσο

όρο μιας αρσενικής κοινωνίας - προσανατολισμένης στην επιτυχία. Οι άνδρες θεωρούν τιμή τους να φροντίσουν την οικογένειά τους. Σε κολεκτιβιστικούς και αρσενικούς πολιτισμούς όπως η Ελλάδα, η επιτυχία ενός μέλους της οικογένειας προσδίδει κοινωνική αξία στο σύνολό της ομάδας (οικογένειας, φίλων κλπ). Ένας ξένος που επισκέπτεται την Ελλάδα, δεν θα πρέπει να εκπλαγεί αν συναντήσει κάποιον Έλληνα, που του μιλά για τους σημαντικούς ανθρώπους που γνωρίζει και την δύναμη της επιρροής τους.

**Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (LTO):** Η Ελλάδα έχει μια ενδιάμεση βαθμολογία 45 σε αυτή τη διάσταση, που καταδεικνύει μια τάση προς τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό.

**Η επιείκεια έναντι συγκράτησης (IVR):** Η Ελλάδα με σκορ 50, βρίσκεται στο ενδιάμεσο αυτής της διάστασης, ως εκ τούτου, δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

# Κεφάλαιο 5

## Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών οργανωτικής κουλτούρας

Αποτελεί το πλέον ολοκληρωμένο και τεκμηριωμένο πλαίσιο για την αποτύπωση και τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας. Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών αναπτύχθηκε από μία έρευνα που οδήγησε στους κυριότερους δείκτες της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Βασίστηκε σε απαντήσεις ερωτήσεων κλειδιών από την διεξαγωγή της έρευνας, όπως; Ποιά είναι τα κύρια κριτήρια για να προσδιορίσουμε εάν ένας Οργανισμός είναι απολεσματικός ή όχι; Ποιοί παράγοντες κλειδιά προσδιορίζουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα; Όταν οι άνθρωποι κρίνουν ότι ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός, ποιούς δείκτες έχουν στο μυαλό τους;

- Η πρώτη διάσταση αφορά το συνεχές **ευελιξία - έλεγχος**. Υπάρχουν οργανισμοί που επικεντρώνονται στον έλεγχο. Οι αξίες και τα πιστεύω συνδέονται με την προβλεψιμότητα, τη σταθερότητα και τη λειτουργία του ελέγχου. Ενα παράδειγμα τέτοιων οργανισμών είναι τα Πανεπιστήμια, οι κυβερνητικές επιχειρήσεις και εταιρίες, όπως η Boeing που χαρακτηρίζονται απο μακροζωία και διατηρούν την δύναμη τους στον σχεδιάσμά και στην απόδοση. Από την άλλη υπάρχουν οργανισμοί που δίνουν βάση στην ευελιξία, δηλαδή άτυπες και ανεπίσημες σχέσεις, ελευθερία πρωτοβουλιών, ανάληψη κινδύνου, προσωπική και ομαδική δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι κάποιοι οργανισμοί παρουσιάζονται σαν αποτελεσματικοί, εάν κάνουν αλλαγές, είναι προσαρμόσιμοι και οργανωτικοί, παραδείγματος χάρη, στις εταιρίες Microsoft και Nike, ούτε η σύνθεση του προϊόντος, ούτε ο τύπος του οργανισμού παραμένουν στο ίδιο επίπεδο για πολύ καιρό.

- Η δεύτερη διάσταση είναι ο **εσωτερικός - εξωτερικός προσανατολισμός**. Το εσωτερικό του οργανισμού εκφράζει αξίες, πιστεύω, σημασίες παραδοχές που αφορούν την εσωτερική οργάνωση. Ενώ το εξωτερικό συνδέεται με την αγορά, τον πελάτη, τον ανταγωνισμό στις σχέσεις με το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι κάποιοι οργανισμοί παρουσιάζονται ως αποτελεσματικοί, εάν διαθέτουν αρμονικά εσωτερικά χαρακτηριστικά, παραδείγματος χάρη εταιρίες όπως η IBM και η Hewlett-Packard αναγνωρίζονται παραδοσιακά από τον συνεχή σταθερό τρόπο τους.

Άλλοι οργανισμοί παρουσιάζονται ως αποτελεσματικοί εάν εστιάσουν στην αλληλεπίδραση και στον ανταγωνισμό με οργανισμούς έξω από τα σύνορα τους. Εταιρίες όπως η Toyota και η Honda είναι γνωστές «στο γιατί σκέφτονται παγκόσμια αλλά ενεργούν τοπικά». Αυτό συμβαίνει γιατί έχουν υιοθετήσει περισσότερο την συμπεριφορά ενός τοπικού περιβάλλοντος από την μία κεντρική προσέγγιση περιγραφής.

## 5.1 Τέσσερις τύποι οργανωτικής κουλτούρας.

Οι δυο αυτές διαστάσεις συνθέτουν τέσσερις τύπους - μοντέλα κουλτούρας. Τα τεταρτημόρια που παράγονται φαίνεται να είναι πολύ εύρωστα στο να εξηγήσουν τον διαφορετικό προσανατολισμό καθώς επίσης και τις ανταγωνιστικές αξίες που χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η ευρωστία αυτών των διαστάσεων και η αφθονία των αποτελεσμάτων των τεταρτημόριων οδήγησαν στον προσδιορισμό κάθε τεταρτημόριου σαν έναν τύπο κουλτούρας και αυτό γιατί κάθε τεταρτημόριο παρουσιάζει βασικές προϋποθέσεις προσανατολισμούς και αξίες. Τα ίδια στοιχεία περιλαμβάνονται σε μία οργανωτική κουλτούρα. (Cameron & Quinn 1999, ρρ. 30-33).





Πίνακας 3: Οι τέσσερις τύποι εργασιακής κουλτούρας.

Οι δείκτες της αποτελεσματικότητας παρουσιάζουν αυτό που οι άνθρωποι «εκτιμούν» σχετικά με την οργανωσιακή εκτέλεση. Προσδιορίζουν αυτό που φαίνεται ως καλό, σωστό και κατάλληλο. Οι τέσσερις ομάδες κριτηρίων προσδιορίζουν με άλλα λόγια, τις κεντρικές αξίες στις οποίες γίνονται κριτικές σχετικά με τους οργανισμούς.

Οι ανταγωνιστικές ή αντίθετες αξίες σε κάθε τεταρτημόριο δημιούργησαν την ονομασία του μοντέλου του «πλαισίου ανταγωνιστικών αξιών». Όπως μπορείτε να διακρίνετε από το σχήμα, σε κάθε τεταρτημόριο έχει δοθεί μια ονομασία για να διακρίνονται τα αξιόπιστα χαρακτηριστικά. Η «οικογένεια» βρίσκεται άνω αριστερά, η «adhocracy» βρίσκεται άνω δεξιά, η «ιεραρχία» βρίσκεται κάτω αριστερά και η «αγορά» βρίσκεται κάτω δεξιά. Οι δύο (2) διαστάσεις και τα τεταρτημόρια που παράγονται από αυτό, φαίνεται να είναι πολύ εύρωστα στο να εξηγήσουν τον διαφορετικό προσανατολισμό. Καθώς επίσης και τις ανταγωνιστικές αξίες που χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η ευρωστία αυτών των διαστάσεων και η αφθονία των αποτελεσμάτων των

τεταρτημόριων οδήγησαν στον προσδιορισμό κάθε τεταρτημόριου σαν έναν τύπο κουλτούρας και αυτό γιατί κάθε τεταρτημόριο παρουσιάζει βασικές προϋποθέσεις προσανατολισμούς και αξίες. Τα ίδια στοιχεία περιλαμβάνονται σε μία οργανωτική κουλτούρα. (Cameron & Quinn, 1999' ρρ. 30-33).

### **Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων (clan culture)**

Το μοντέλο ανθρώπινων πόρων ή η «οικογενειακή» κουλτούρα η οποία ονομάστηκε έτσι λόγω της ομοιότητας της με την λειτουργία και την οργάνωση μιας οικογένειας δίνει έμφαση στο εσωτερικό του οργανισμού και κυρίως στους εργαζόμενους. Κεντρικά στοιχεία είναι η συμμετοχή, η συναίνεση, οι κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, αμοιβαία εμπιστοσύνη, αφοσίωση εργαζομένων. Στόχος του οργανισμού είναι η συνοχή και η μακροπρόθεσμη επιτυχία του μέσω της πίστης, της αφοσίωσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων (Μπουραντάς, 2002). Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτό το τύπο κουλτούρας μοιάζουν περισσότερο με μεγάλες οικογένειες παρά με οικονομικές οντότητες. Χαρακτηριστικό αυτών των εταιρειών είναι να προσλαμβάνουν και να απολύουν τα μέλη τους, δημιουργώντας κύκλους ποιότητας και ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους τους να κάνουν προτάσεις όσον αφορά την βελτίωση της δουλειάς τους, την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος που εργάζονται και την βέλτιστη απόδοση της εταιρείας. Μερικές βασικές παραδοχές σε μία κουλτούρα του τύπου οικογένειας είναι:

A. Το περιβάλλον μπορεί να διευθυνθεί καλύτερα μέσα από ομαδική δουλειά και υπαλληλική ανάπτυξη.

B. Οι πελάτες αντιμετωπίζονται ως συνεργάτες.

Γ. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα ανθρώπινο εργασιακό περιβάλλον.

Δ. Το κύριο μέλημα της διεύθυνσης είναι να εμπυχώνει τους υπαλλήλους διευκολύνοντας την συμμετοχή τους, την αφοσίωση και την αξιοπιστία τους.

Η οικογενειακή κουλτούρα όπως προσδιορίζεται από το E.A.O.K. χαρακτηρίζεται από ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι άνθρωποι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους. Είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι ηγέτες ή οι επικεφαλείς του οργανισμού λειτουργούν ως μέντορες ή ακόμη και σαν γονικές φιγούρες. Η ενότητα του οργανισμού οφείλεται στην πίστη και την παράδοση. Υπάρχει υψηλό αίσθημα αφοσίωσης. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στα μακροπρόθεσμα

οφέλη της ατομικής ανάπτυξης με την συνεκτικότητα και τον ανταγωνισμό να είναι πολύ σημαντικά. Ο οργανισμός επιβραβεύει την ομαδική δουλειά, την συμμετοχή και την ομοφωνία. (Cameron & Quinn 1999, pp.36-38).

### **Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (hierarchy culture)**

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber στην προσπάθεια του να μελετήσει τις κυβερνητικές οργανώσεις στην Ευρώπη, πρότεινε επτά χαρακτηριστικά που είναι γνωστά ως τα κλασσικά στοιχεία της γραφειοκρατίας: κανόνες, ειδίκευση, αξιοκρατία, ιεραρχία, ξεχωριστή ιδιοκτησία, προσωπικότητα, υπευθυνότητα. Το μοντέλο εσωτερικών διαδικασιών ή “ιεραρχικός/ γραφειοκρατικός” τύπος επιχειρησιακής κουλτούρας έχει ως κύρια χαρακτηριστικά την ιεραρχία, την εσωτερική τυπικότητα και οι κανονισμοί, οι διαδικασίες έχουν ως στόχο τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών των ατόμων. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη θέση τους και οι διευθυντές έχουν ως έργο την οργάνωση και τον συντονισμό. Η οργανωτική κουλτούρα που είναι συμβατή με αυτόν τον τύπο (και όπως έχει προσδιορισθεί στο E.A.O.K.) χαρακτηρίζεται από μία τυποποιημένη και σχεδιασμένη θέση στην εργασία. Οι ηγέτες καμαρώνουν ότι είναι αποτελεσματικοί, καλοί συντονιστές και οργανωτές. Είναι σημαντική η διατήρηση ενός οργανισμού που λειτουργεί ομαλά. Επίσημοι κανόνες και πολιτικές κρατούν τον Οργανισμό συγκροτημένο. Η μακροπρόθεσμη φροντίδα του οργανισμού είναι η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα και η ικανοποίηση.

### **Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος (adhocracy culture)**

Η Adhocracy κουλτούρα είναι ένας τύπος οργάνωσης που ανταποκρίνεται περισσότερο στις υπερ ταραχώδεις και υπέρ επιταχυνόμενες συνθήκες που συνεχώς τυποποιούν τον κόσμο των οργανισμών του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Καθώς η ζωή των προϊόντων μειώνεται και οι υπηρεσίες πλεονεκτούν, αναπτύχθηκε μία σειρά παραδοχών που διαφέρει από εκείνες των τριών προηγούμενων τύπων κουλτούρας.

Βασικό στοιχείο είναι η παρακολούθηση και πληροφόρηση σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, τις αλλαγές, την προσαρμοστικότητα σε αυτό, την ελευθερία πρωτοβουλιών, την ανάληψη κινδύνου, την δημιουργικότητα, την επιτυχία, τον ανταγωνισμό, την καινοτομία, την ύπαρξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η δύναμη πηγάζει από την ικανότητα και την ανάπτυξη των ατόμων

και οι διευθυντές λειτουργούν ως επιχειρηματίες και δημιουργοί καινοτομιών. Οι Adhocracy κουλτούρες είναι προσωρινές. Έχουν χαρακτηριστεί ως “σκηνές” αντί για παλάτια επειδή ανασχηματίζονται πολύ γρήγορα όταν προκύπτουν νέες συνθήκες. Κύριος σκοπός μιας κουλτούρας αυτού του τύπου είναι να υιοθετήσει την προσαρμοστικότητα, την ευλυγισία και την δημιουργικότητα εκεί όπου η αβεβαιότητα, η αμφιβολία και η υπερφόρτωση πληροφοριών είναι χαρακτηριστικά. Την Adhocracy οργάνωση την παρατηρούμε συχνά σε βιομηχανίες όπως την αεροδιαστημική, στην ανάπτυξη λογισμικού, σε επιχειρήσεις συμβούλων επιχειρήσεων και σε κινηματογραφικές εταιρίες. Η Adhocracy κουλτούρα όπως προσδιορίστηκε από το E.A.O.K. χαρακτηρίζεται από ένα δυναμικό, επιχειρηματικό και δημιουργικό χώρο εργασίας. Οι υπάλληλοι που λειτουργούν σε ένα τέτοιο περιβάλλον παίρνουν ρίσκα. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι οραματική, -πρωτοποριακή και ριψοκίνδυνη. Αυτό που διατηρεί τον οργανισμό ενωμένο είναι η αφοσίωση στον πειραματισμό και την καινοτομία. Η έμφαση δίνεται στο να βρίσκεσαι στην ηγετική άκρη της νέας γνώσης, των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η ετοιμότητα στην αλλαγή και η αντιμετώπιση νέων προκλήσεων είναι σημαντικά. Η μακροπρόθεσμη έμφαση του οργανισμού δίνεται στην ραγδαία ανάπτυξη και στην απόκτηση νέων πηγών. Επιτυχία σημαίνει να παράγεις μοναδικά και πρωτότυπα προϊόντα και υπηρεσίες. (Cameron & Quinn 1999, ρρ. 38-40).

### **Μοντέλο Στόχων/Αποδοτικότητας (market culture)**

Βασικός στόχος είναι η επίτευξη των αποτελεσμάτων μέσω της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Κύρια στοιχεία ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, η τοποθεσία και η ύπαρξη προτύπων απόδοσης, ο ορθολογισμός, ο έλεγχος των δαπανών, ο καθορισμός των καθηκόντων και η αποδοτική αξιοποίηση των πόρων. Οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη των στόχων και στον ανταγωνισμό και οι διευθυντές χαρακτηρίζονται από σκληρή δουλειά, υψηλή παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα, ηγετικό ρόλο και απόκτηση μεριδίων αγοράς. Με βάση τον τύπο του Quinn η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελείται από στοιχεία όλων των παραπάνω μοντέλων η οποία διαμορφώνεται ανάλογα με το βαθμό στον οποίο κυριαρχούν ή όχι τα στοιχεία του καθενός από τα τέσσερα αυτά μοντέλα

(Μπουραντάς, 2002). Οι βασικές προϋποθέσεις σε μία κουλτούρα “αγοράς” είναι ότι το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι ήπιο αλλά εχθρικό. Οι καταναλωτές είναι εκλεκτικοί και ενδιαφέρονται για την αξία, ο οργανισμός χρησιμοποιείται για να αυξηθεί η ανταγωνιστική του θέση και το κύριο καθήκον της διεύθυνσης είναι να οδηγήσει τον οργανισμό στην αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και στα κέρδη. Η κουλτούρα “αγοράς” όπως προσδιορίζεται από το E.A.O.K. είναι ένα μέρος εργασίας που προσανατολίζεται στην δημιουργία αποτελεσμάτων. Οι αρχηγοί είναι δύσκολοι, απαιτητικοί, σκληροί και ανταγωνιστικοί. Ο δεσμός που κρατά τον οργανισμό ενωμένο είναι η έμφαση που δίνεται στην νίκη. Η φήμη και η επιτυχία είναι κοινές ανησυχίες. Η μακροπρόθεσμη εστίαση τοποθετείται στις ανταγωνιστικές δραστηριότητες και στην επιτυχία μετρήσιμων σκοπών και στόχων. Η επιτυχία καθορίζεται με όρους διεξόδου και μεριδίου αγοράς. Είναι σημαντικό να υπολογίζεις τον ανταγωνισμό και την ηγεσία αγοράς. (Cameron & Quinn 1999, ρρ.35-36).

# Κεφάλαιο 6

## Μελέτη της εταιρίας FTC

### 6.1 Γενικές πληροφορίες και ιστορική αναδρομή της εταιρίας.

Η Flying Tiger Copenhagen έχει τις ρίζες της ως ένα μικρό περίπτερο σε ένα παζάρι στη Δανία, όπου ο ιδρυτής Lennart Lajboschitz με τη σύζυγό του Suz πωλούσαν ομπρέλες. Στη συνέχεια, το 1988, οι Lennart και Suz Lajboschitz άνοιξαν το πρώτο τους κατάστημα γειτονιά της Κοπεγχάγης. Το όνομά της ήταν Zebra, και πωλούσε κυρίως ομπρέλες, γυαλιά ηλίου και κάλτσες. Μετά από κάποια χρόνια το 1995 άνοιξαν το πρώτο κατάστημα με την ονομασία Tiger στην Κοπεγχάγη, όλα τα προϊόντα κόστιζαν 10 δανικές κορώνες. Ένα νόμισμα δέκα κορών αποκαλείται με τη λέξη tee'-yuh, η οποία ακούγεται ακριβώς όπως η δανική λέξη Τίγρης. Έτσι λοιπόν πήρε και το όνομα Tiger.

Τώρα, 30 χρόνια μετά το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος η εταιρεία αριθμεί 990 καταστήματα σε 3 ηπείρους και 30 χώρες και έχει πραγματοποιήσει έσοδα ύψους 5.583 εκατ. DKK και έχει περισσότερους από 6.000 εργαζόμενους.

Τον Ιανουάριο του 2013 η EQT VI προχωρά στην απόκτηση του 70% της Zebra A / S (ή Tiger), εκείνη την περίοδο η Zebra είχε δημιουργήσει 170 καταστήματα σε 16 ευρωπαϊκές χώρες. Η επένδυση είχε ως στόχο να επιταχύνει την επέκταση του δικτύου καταστημάτων και να γίνει μια κορυφαία εταιρεία λιανικής πώλησης διεθνώς. Οι αρχικοί ιδιοκτήτες με επικεφαλής τον ιδρυτή και διευθύνων σύμβουλο Lennart Lajboschitz, θα παραμείνουν σημαντικοί μέτοχοι με ποσοστό 30%. Η EQT είναι από τους κορυφαίους ιδιωτικούς επενδυτικούς ομίλους στη Βόρεια Ευρώπη με πάνω από 19 δισ. Ευρώ σε αντληθέντα κεφάλαια και στρατηγικές πολλαπλών επενδύσεων. Η EQT εφαρμόζει την επενδυτική της στρατηγική, αποκτώντας ή χρηματοδοτώντας καλές μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις στη Βόρειο και Ανατολική Ευρώπη, την Ασία και τις Ηνωμένες Πολιτείες, υποστηρίζοντας την ανάπτυξή τους σε κορυφαίες εταιρείες. Η EQT έχει επενδύσει περισσότερα από 11 δισεκατομμύρια ευρώ σε περίπου 100

εταιρείες. Οι εταιρείες που ανήκουν στην EQT έχουν περισσότερους από 550.000 υπαλλήλους. Πριν από τον Ιούνιο του 2016, λειτουργούσε ως Tiger στα περισσότερα μέρη, T · G · R στη Σουηδία και τη Νορβηγία, και Flying Tiger στην Ιρλανδία, την Ιαπωνία, τις ΗΠΑ, το Βέλγιο και τις Κάτω Χώρες. Η εταιρεία Tiger τον Ιούνιο του 2016 ανακοίνωσε ότι πρόκειται να αλλάξει το όνομά της σε Flying Tiger Copenhagen για όλα τα καταστήματα της παγκόσμια. Η αλλαγή του ονόματος ήταν μέρος ενός σταδιακού παγκόσμιου rebrand που σχεδιάστηκε για να εδραιώσει τη μάρκα διεθνώς.

Είναι μια εταιρεία σχεδιασμού με σκοπό τη δημιουργία προϊόντων με μοναδικό design. Το εξειδικευμένο τμήμα σχεδίασης και η ομάδα γραφικού σχεδίου που διαθέτει έχουν αποσπάσει πολλές διεθνείς διακρίσεις στον τομέα τα τελευταία χρόνια για την πρωτοποριακή και προηγμένη δουλειά τους στο χώρο. Στόχος της εταιρείας μέσα από τα προϊόντα που σχεδιάζει και προσφέρει είναι να κάνει τους ανθρώπους να χαμογελούν και να θέλουν να περνούν χρόνο με φίλους, την οικογένεια και τους αγαπημένους τους. Είναι μια εταιρεία με κοινωνική ευθύνη μιας και τα προϊόντα που παράγει έχουν δημιουργηθεί με σεβασμό απέναντι στα ηθικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά πρότυπα. Η ομάδα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR) που διαθέτει συμμετέχει σε ένα πρόγραμμα κοινωνικής συμμόρφωσης και διασφαλίζει ότι τηρούνται όλα τα πρότυπα κατά την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της. Τα προϊόντα που σχεδιάζει αφορούν κυρίως είδη για πάρτι, είδη διακόσμησης για το σπίτι, παιδικά παιχνίδια, γραφική ύλη, hobby (diy) και γκάτζετ. Κάθε μήνα ανανεώνει τα καταστήματα της με τουλάχιστον 300 νέα προϊόντα. Ως όραμα έχει την διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας του Ομίλου διευρύνοντας την παρουσία της στην αγορά με "όπλα" την διαφορετικότητα και την καινοτομία. Η αποστολή της εταιρείας είναι να εμπνεύσει τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα που θα ήθελαν πραγματικά να συμβούν. Κύριο μέλημα είναι να δημιουργήσει χαμόγελα στα πρόσωπα των ανθρώπων, προσφέροντάς τους τα πράγματα που χρειάζονται, τα πράγματα που ονειρεύονται και τα πράγματα που δεν γνωρίζουν καν ότι υπήρχαν. Όλα σε προσιτές τιμές. Σχεδιάζει προϊόντα που εμπνέουν τους ανθρώπους να περάσουν χρόνο μαζί. Αυτός είναι ο λόγος που η εταιρεία προσπαθεί να βρίσκει συνεχώς μοναδικά και συναφή προϊόντα

για τους πελάτες της, να βελτιώνει τη μάρκα της και να αναπτύσσει περαιτέρω το σχεδιασμό της. Όπως είπε και ο ιδρυτής της εταιρείας Lennart Lajboschitz “δεν έχει σημασία η μπάλα αλλά το παιχνίδι που παίζεται με αυτούς που αγαπάμε”. Η Flying Tiger Copenhagen εφαρμόζει την φιλοσοφία του marketing μιας και προσφέρει ικανοποίηση των αναγκών με ένα επικερδή τρόπο. Στο επίκεντρο είναι ο αγοραστής και προσπαθεί με όλα τα μέσα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του ώστε να επιφέρει το κέρδος για την επιβίωση και ανάπτυξη της εταιρείας. Συγκεκριμένα:

Προϊόν: σχεδιάζει πρωτότυπα προϊόντα που στοχεύουν στη μοναδικότητα και την καινοτομία στην αγορά αλλά και στις ανάγκες του καταναλωτή.

Τιμή: όπως αναφέρει και η ίδια η εταιρεία “ προσφέρουμε εντυπωσιακά οικονομικές τιμές, καθώς θέλουμε να αισθάνεστε πλούσιοι όταν βγαίνετε από τα καταστήματά μας”.

Διανομή: έχει μια εξαιρετική διανομή του προϊόντος όπου κάθε μήνα όλα τα καταστήματά της ανανεώνονται με 300 νέα προϊόντα. Τα προϊόντα που προμηθεύονται τα καταστήματα είναι ίδια και ένας καταναλωτής μπορεί να τα βρεί σε όποιο κατάστημα και αν επισκεφτεί. Τα καταστήματα επικοινωνούν μεταξύ τους και μπορούν ανα πάσα στιγμή να καλύψουν ανάγκες μεγαλύτερης ζήτησης αν χρειαστεί. Στις μεγάλες πόλεις της Ελλάδα και του εξωτερικού τα καταστήματα δεν απέχουν μεγάλη απόσταση μεταξύ τους όπου η επικοινωνία γίνεται ακόμα πιο εύκολη και άμεση. Στην Κύπρο τα καταστήματα βρίσκονται σε μεγαλύτερη απόσταση αλλά υπάρχει δίκτυο σύνδεσης μεταφορών.

Προώθηση: η προώθηση που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι πολύπλευρη. Μέσω του μοναδικού σχεδιασμού, ποιότητας και τιμής των προϊόντων της, την κάνει να ξεχωρίζει στην αγορά. Αρχικά η εταιρεία σε μικρές κοινωνίες χρησιμοποιούσε για την προώθηση κυρίως τα social media και τοπικές εκδηλώσεις στοχεύοντας σε μια mouth to mouth διαφήμιση. Πλέον όμως η εταιρεία με τη ραγδαία εξάπλωση έχει μπει πιο δυναμικά στην προώθηση των προϊόντων της με διαφημίσεις στα MME, MMM αλλά και διάφορων διαγωνισμών. Η εταιρεία θέλει να συστηθεί στον αγοραστή όχι μόνο για τα προϊόντα που σχεδιάζει αλλά και για την κοινωνική της ευθύνη.



Η Flying Tiger Copenhagen έχει επεκταθεί διεθνώς με τη δημιουργία καταστημάτων στις μεγάλες πόλεις της Ευρώπης αλλά και σε πόλεις της Αμερικής και της Ασίας. Η δημιουργία καταστημάτων σε νέες αγορές επιτυγχάνεται με εταιρικές σχέσεις 50/50 με τοπικό εταίρο, η οποία εξασφαλίζει την τοπική επιχειρηματικότητα και αυξάνει σημαντικά την οργανωτική ικανότητα για διεθνή επέκταση μειώνοντας ταυτόχρονα τους κινδύνους κατά την είσοδο σε νέες αγορές. Δημιουργείται κοινοπραξία και η Zebra μοιράζεται τα κόστη και τα κέρδη με τον τοπικό συνεργάτη. Με άλλα λόγια, η συνεργασία είναι μια εταιρική σχέση, όχι μια επιχείρηση franchise. Ο συνεταιρισμός καταλαμβάνει μια συγκεκριμένη περιοχή η οποία μπορεί να είναι μια περιοχή ή ολόκληρη χώρα.

## **6.2 Δομή και Οργάνωση της Flying Tiger Copenhagen σε Ελλάδα και Κύπρο.**

Η εργασία βασίστηκε στις επιχειρήσεις που καλύπτουν την αγορά της Ελλάδας και της Κύπρου. Ο τοπικός συνεργάτης είναι το ίδιο πρόσωπο χρησιμοποιώντας τις ίδιες επιχειρηματικές πολιτικές και στις δύο επιχειρήσεις. Η γενική φιλοσοφία της εταιρείας, τα προϊόντα και η αρχιτεκτονική είναι ίδια παγκόσμια. Το επιχειρησιακό μοντέλο, το ρίσκο, οι οικονομικές επενδύσεις, η ηγεσία και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από τον τοπικό συνεργάτη.

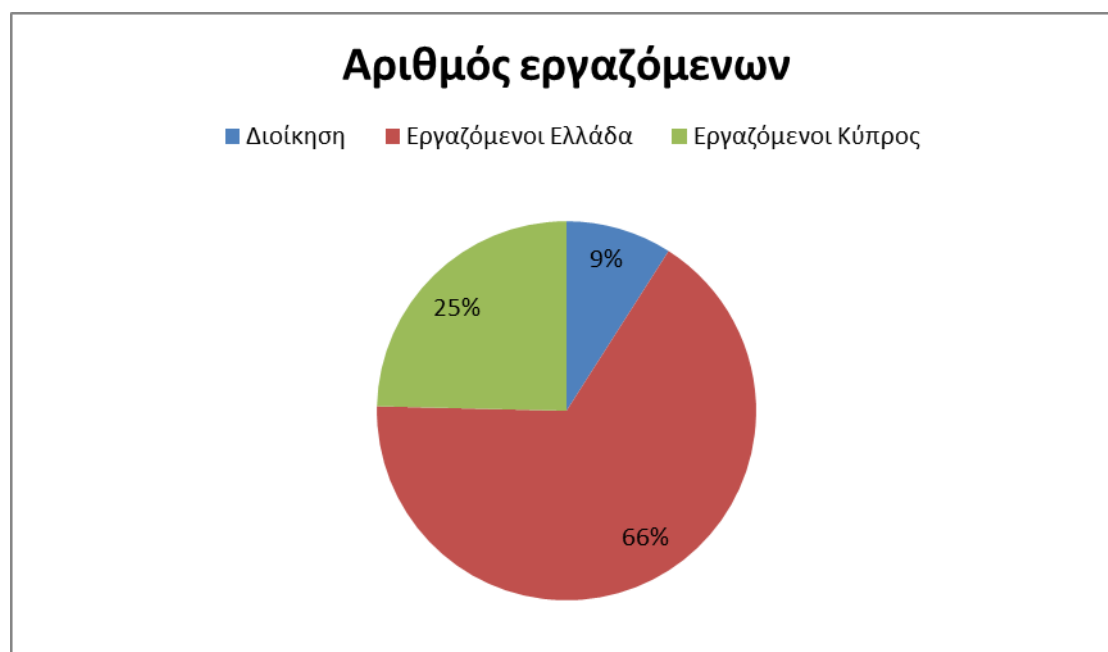
Η εταιρεία στην Ελλάδα αριθμεί 13 καταστήματα σε Αθήνα – Θεσσαλονίκη – Βόλο – Λάρισα και 6 καταστήματα στην Κύπρο σε Λευκωσία – Λεμεσό – Πάφο.

Η εταιρεία στην Ελλάδα, Tiger Hellas ΑΕ, άρχισε τη λειτουργία της από τον Έλληνα επιχειρηματία του εξωτερικού κ. Παναγιώτη Αμανατιάδη ο οποίος και ελέγχει το 50% της εταιρείας στην Ελλάδα και αργότερα της Κύπρου, έχει το μάνατζμεντ, ενώ το υπόλοιπο 50% ανήκει στη δανέζικη Zebra. Το πρώτο κατάστημα, που δημιουργήθηκε στη Θεσσαλονίκη, άνοιξε το 2010 στην Εγνατία, ακολούθησε το κατάστημα στην οδό Αριστοτέλους, ενώ μέσα στον Αύγουστο του 2012 η εταιρεία μπήκε στην αγορά της Αθήνας, με πρώτο σημείο πωλήσεων στην Καλλιθέα, ανοίγοντας παράλληλα κατάστημα στη Λάρισα. Τον Οκτώβριο του 2012 τα Tiger κάνουν την εμφάνισή τους και στον πιο εμπορικό δρόμο της

Θεσσαλονίκης, στην Τσιμισκή, ενώ μέχρι το τέλος του 2012 άνοιξε και το επόμενο κατάστημα στην Αθήνα, στη Νέα Ιωνία φτάνοντας έως σήμερα τα 13 καταστήματα.

Στην αγορά της Κύπρου μπήκε με τον ίδιο επιχειρηματία στα μέσα του 2014 με την εταιρική ονομασία Tiger Stores Cyprus Ltd. Το πρώτο κατάστημα δημιουργήθηκε στην οδό Λήδρας 170, στο κέντρο της Λευκωσίας όπου εκεί βρίσκονται και τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στη συνέχεια ακολούθησαν άλλα 5 καταστήματα σε Πάφο και Λεμεσό και Λευκωσία.

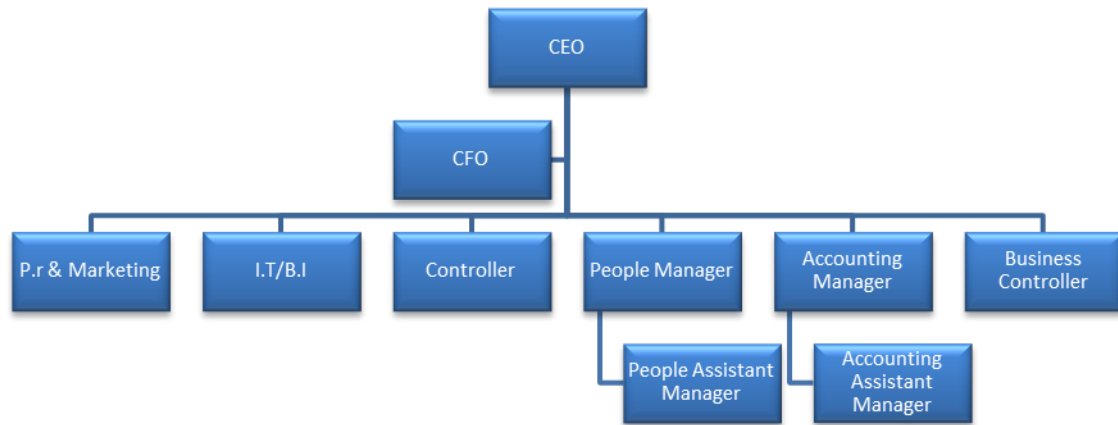
Σήμερα η εταιρεία αριθμεί 132 εργαζόμενους στην Ελλάδα, 49 εργαζόμενους στην Κύπρο και 18 εργαζόμενους κεντρική και αν. διοίκηση.



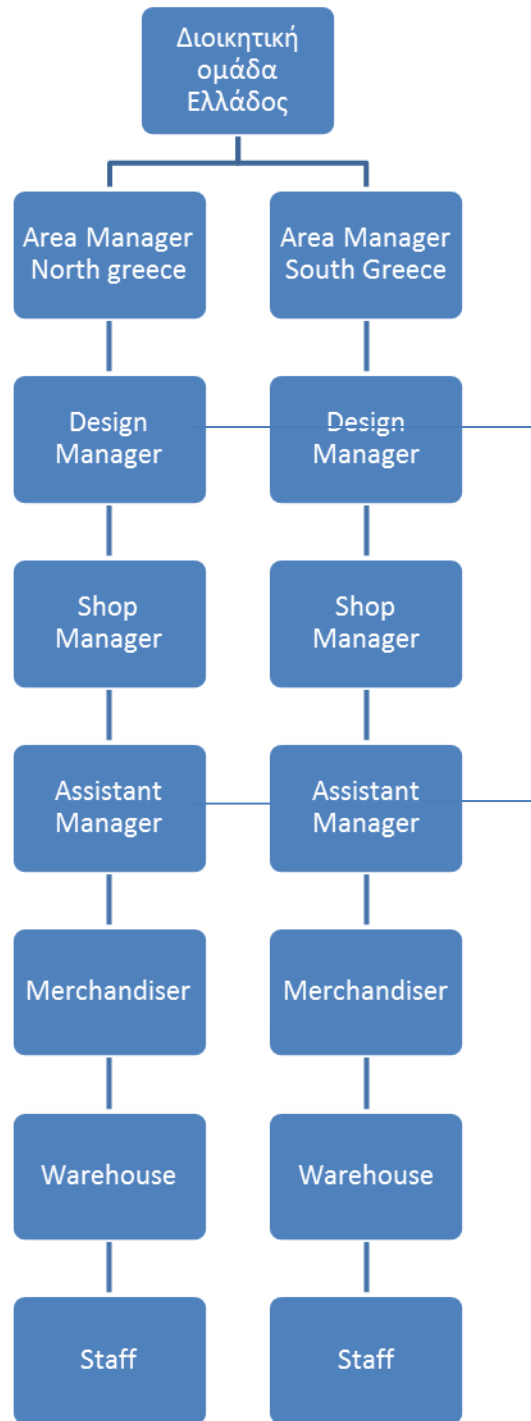
**Πίνακας 4: Ποσοστά εργαζόμενων σε Ελλάδα και Κύπρο.**

Η γραμμή που ακολουθούν οι δύο εταιρείες είναι κοινή μιας και τα ανώτερα στελέχη CEO και CFO διοικούν και τις δύο χώρες. Για τον καλύτερο έλεγχο των καταστημάτων η κεντρική διοίκηση έχει ορίσει δυο Area Managers και δυο Design Managers στην Ελλάδα, ένα District Manager και ένα Design Manager στην Κύπρο. Κάθε κατάστημα αποτελείται από την δική του ολοκληρωμένη διοικητική ομάδα και το προσωπικό.

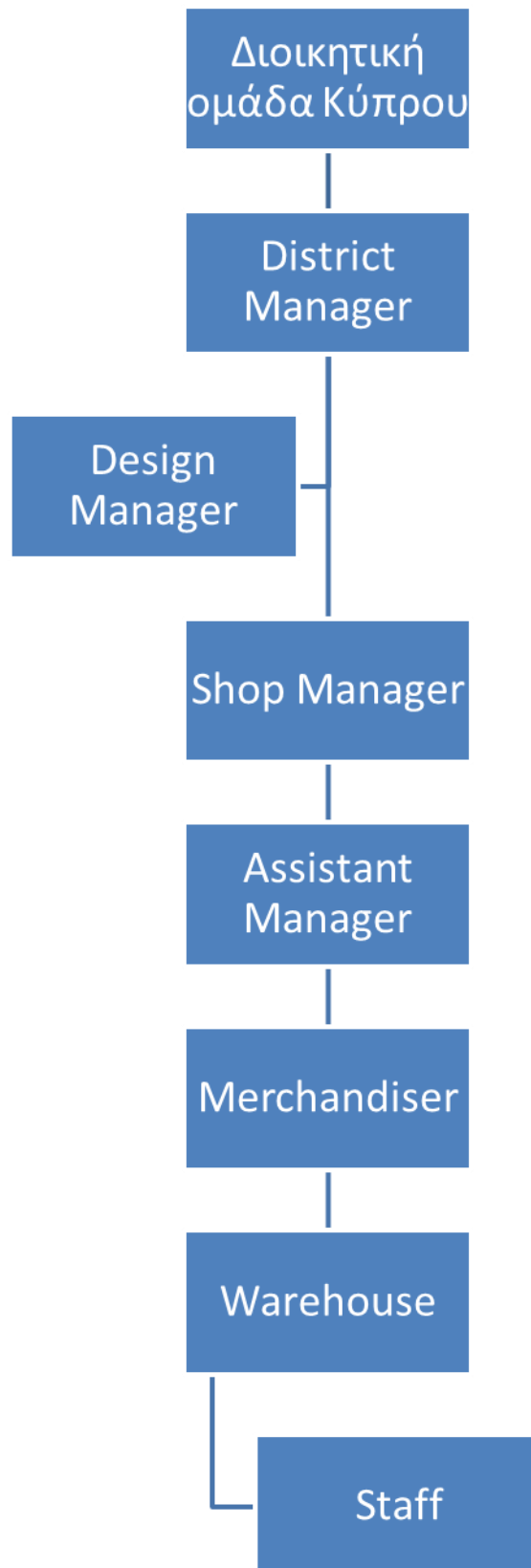
Για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει οριστεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (HR) που είναι υπεύθυνο και για τις δύο χώρες.



**Πίνακας 5: Κοινή Διοίκηση Ελλάδας και Κύπρου με έδρα την Ελλάδα.**



**Πίνακας 6: Διοικητική ομάδα καταστημάτων, Ελλάδα.**



**Πίνακας 7: Διοικητική ομάδα καταστημάτων, Κύπρος.**

### 6.3 Δόμηση ερωτηματολογίου με σκοπό την κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας στην εταιρία “Flying Tiger Copenhagen”

Το ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας εστιάζοντας σε μερικά κεντρικά χαρακτηριστικά. Οι εκτιμήσεις αυτών των χαρακτηριστικών προσεγγίζουν το τύπο της κουλτούρας που είναι κυρίαρχος στον οργανισμό.

Οι απαντήσεις των έξι (6) θεματικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου θα βοηθήσουν για τον προσδιορισμό του προφίλ της κουλτούρας του οργανισμού.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα βάση των βαθμολογιών που δόθηκαν.

ΕΛΛΑΔΑ		Βαθμός	
		Τώρα	Μέλλον
	<b>1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά</b>		
<b>A.</b>	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος, Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	<b>50</b>	<b>40</b>
<b>B.</b>	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.	<b>35</b>	<b>25</b>
<b>Γ.</b>	Η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Ο κύριος στόχος είναι να “γίνει η δουλειά” χωρίς πολλούς ενδοιασμούς. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα και την επιτυχία.	<b>5</b>	<b>20</b>
<b>Δ.</b>	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Υπάρχουν τυπικές διαδικασίες που καθορίζουν τις πράξεις των εργαζομένων.	<b>10</b>	<b>5</b>

	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
--	---------------	------------	------------

<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>2. Η ηγεσία του οργανισμού</b>		
<b>A.</b>	Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.	<b>40</b>	<b>35</b>
<b>B.</b>	Η στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου. Αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει την πρωτοβουλία των εργαζομένων και την δημιουργικότητα.	<b>30</b>	<b>35</b>
<b>Γ.</b>	Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική. Είναι πλήρως ανταγωνιστική σε μόνιμη βάση και προσανατολίζεται πάντοτε προς το αποτέλεσμα που θα αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση.	<b>5</b>	<b>20</b>
<b>Δ.</b>	Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας. Υπάρχει έλεγχος αλλά με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.	<b>25</b>	<b>10</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>3. Η διοίκηση των εργαζομένων</b>		
<b>A.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	<b>35</b>	<b>40</b>
<b>B.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από	<b>30</b>	<b>20</b>

	προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.		
<b>Γ.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.	<b>15</b>	<b>35</b>
<b>Δ.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	<b>20</b>	<b>5</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>4. Η οργανωτική ενότητα</b>		
<b>Α.</b>	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.	<b>35</b>	<b>30</b>
<b>Β.</b>	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.	<b>35</b>	<b>25</b>
<b>Γ.</b>	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.	<b>10</b>	<b>35</b>
<b>Δ.</b>	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης είναι σημαντική.	<b>20</b>	<b>10</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>5. Η στρατηγική εστίαση</b>		



<b>A.</b>	Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.	<b>40</b>	<b>35</b>
<b>B.</b>	Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.	<b>25</b>	<b>10</b>
<b>Γ.</b>	Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.	<b>10</b>	<b>50</b>
<b>Δ.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και οι ομαλοποιημένες λειτουργίες είναι σημαντικές.	<b>25</b>	<b>5</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
<b>6. Τα κριτήρια της Επιτυχίας</b>			
<b>A.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.	<b>50</b>	<b>45</b>
<b>B.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.	<b>25</b>	<b>20</b>
<b>Γ.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με το να διακριθεί και να κερδίσει μερίδιο στην αγορά και με το να απομακρυνθεί από τους ανταγωνιστές της. Θέλει να είναι καθοδηγητής ηγέτης στην αγορά.	<b>5</b>	<b>30</b>
<b>Δ.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για	<b>20</b>	<b>5</b>

	τον οργανισμό.		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>ΚΥΠΡΟΣ</b>		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά</b>		
<b>A.</b>	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος, Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	<b>10</b>	<b>60</b>
<b>B.</b>	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.	<b>30</b>	<b>20</b>
<b>Γ.</b>	Η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Ο κύριος στόχος είναι να “γίνει η δουλειά” χωρίς πολλούς ενδοιασμούς. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα και την επιτυχία.	<b>10</b>	<b>15</b>
<b>Δ.</b>	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Υπάρχουν τυπικές διαδικασίες που καθορίζουν τις πράξεις των εργαζομένων.	<b>50</b>	<b>5</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>ΚΥΠΡΟΣ</b>		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>2. Η ηγεσία του οργανισμού</b>		
<b>A.</b>	Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.	<b>5</b>	<b>50</b>
<b>B.</b>	Η στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου. Αυτό το στυλ ηγεσίας	<b>35</b>	<b>10</b>

	ενθαρρύνει την πρωτοβουλία των εργαζομένων και την δημιουργικότητα.		
<b>Γ.</b>	Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική. Είναι πλήρως ανταγωνιστική σε μόνιμη βάση και προσανατολίζεται πάντοτε προς το αποτέλεσμα που θα αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση.	<b>15</b>	<b>25</b>
<b>Δ.</b>	Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας. Υπάρχει έλεγχος αλλά με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.	<b>45</b>	<b>15</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>ΚΥΠΡΟΣ</b>		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>3. Η διοίκηση των εργαζομένων</b>		
<b>Α.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.	<b>15</b>	<b>40</b>
<b>Β.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.	<b>25</b>	<b>20</b>
<b>Γ.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.	<b>10</b>	<b>25</b>
<b>Δ.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.	<b>50</b>	<b>15</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

ΚΥΠΡΟΣ		Βαθμός	
		Τώρα	Μέλλον
<b>4. Η οργανωτική ενότητα</b>			
<b>A.</b>	Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.	<b>15</b>	<b>45</b>
<b>B.</b>	Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.	<b>35</b>	<b>20</b>
<b>Γ.</b>	Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.	<b>15</b>	<b>25</b>
<b>Δ.</b>	Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης είναι σημαντική.	<b>35</b>	<b>10</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

ΚΥΠΡΟΣ		Βαθμός	
		Τώρα	Μέλλον
<b>5. Η στρατηγική εστίαση</b>			
<b>A.</b>	Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.	<b>10</b>	<b>55</b>
<b>B.</b>	Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.	<b>30</b>	<b>20</b>
<b>Γ.</b>	Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.	<b>5</b>	<b>20</b>

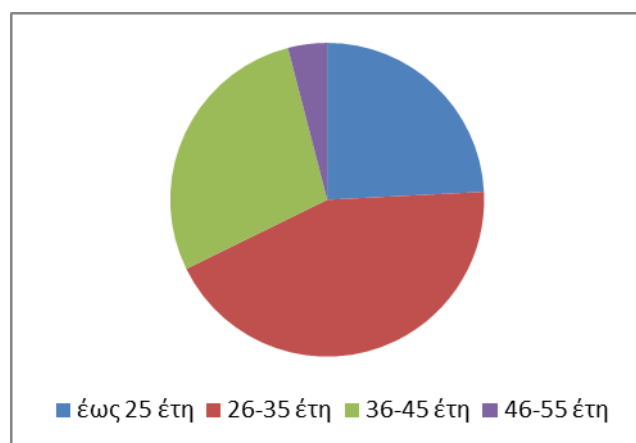
<b>Δ.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και οι ομαλοποιημένες λειτουργίες είναι σημαντικές.	<b>55</b>	<b>5</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>ΚΥΠΡΟΣ</b>		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>6. Τα κριτήρια της Επιτυχίας</b>		
<b>A.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.	<b>10</b>	<b>50</b>
<b>B.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.	<b>25</b>	<b>15</b>
<b>Γ.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με το να διακριθεί και να κερδίσει μερίδιο στην αγορά και με το να απομακρυνθεί από τους ανταγωνιστές της. Θέλει να είναι καθοδηγητής ηγέτης στην αγορά.	<b>5</b>	<b>15</b>
<b>Δ.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό.	<b>60</b>	<b>20</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

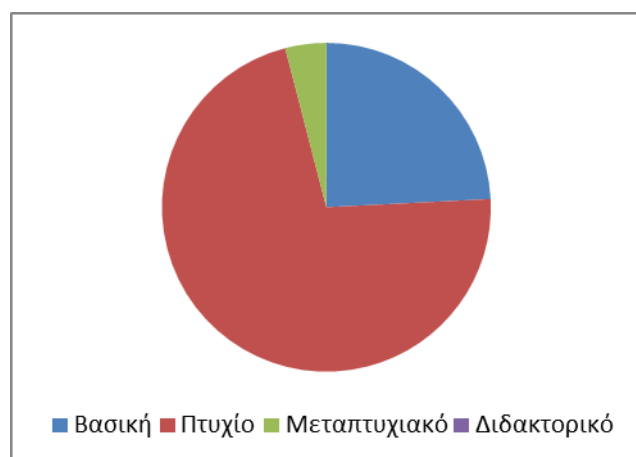
Αποτελέσματα δημογραφικών στατιστικών:

Φύλο	Άνδρας	54	Γυναίκα	70	ΕΛΛΑΔΑ , 124 ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ					
Ηλικία	Έως 25	30	26-35	54	36-45	35	46-55	5	>55	0
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Βασική	30	Πτυχίο	89	Μεταπτυχιακό	5	Διδακτορικό			
Συνολική Προϋπηρεσία	Έως 2 έτη	40	3-5 έτη	61	6-10 έτη	19	11-20 έτη	4	>21 έτη	0
Απασχόληση Στην ίδια θέση	Έως 1 έτος	82	2-5 έτη	36	6-10 έτη	6	11-20 έτη	0	>21 έτη	0
Τμήμα που απασχολείστε	Πωλήσεων Marketing	78	Αποθήκη /Παραγωγή	20	Λογιστήριο	3	Σχεδιασμού & Ανάπτυξης	13	Κεντρική Διοίκηση	9
	Άλλο									
Τίτλος θέσης	Ανώτατο Στέλεχος	9	Μεσαίο Στέλεχος	16	Στέλεχος 1 <sup>ης</sup> Γραμμής	98	Άλλο	1		

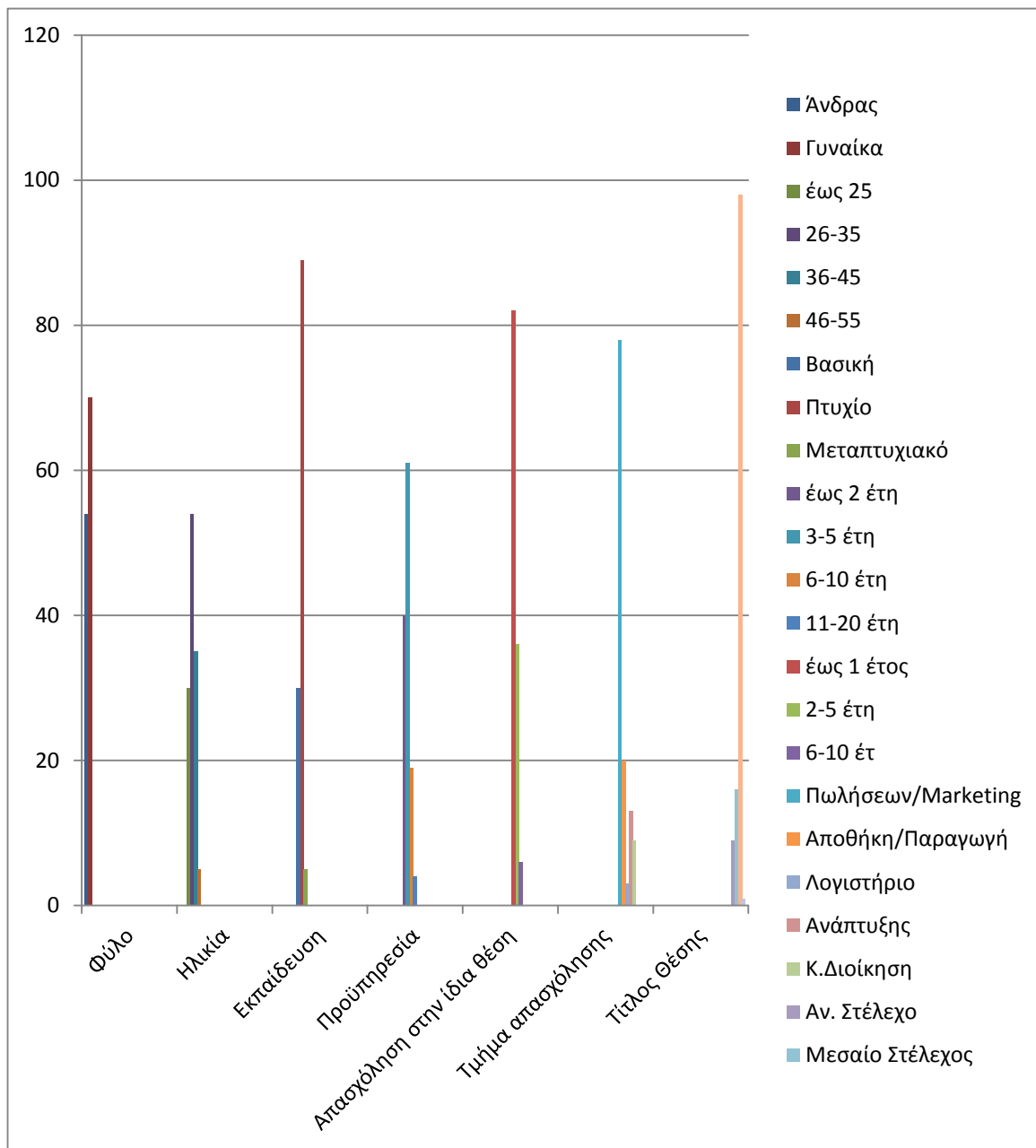
Πίνακας 8: Αποτελέσματα δημογραφικών στοιχείων, Ελλάδα.



Πίνακας 9: Ηλικία εργαζόμενων



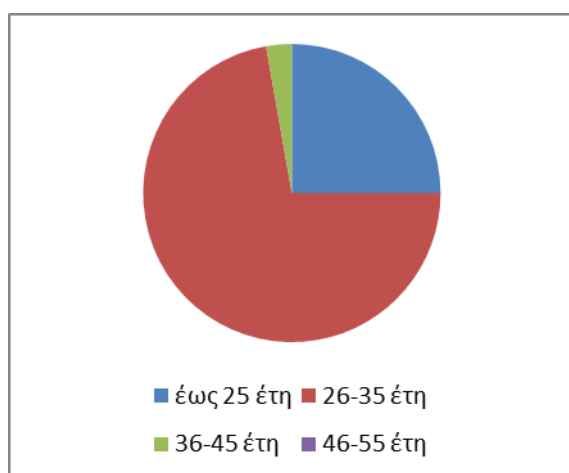
Πίνακας 10: Επίπεδο εκπαίδευσης.



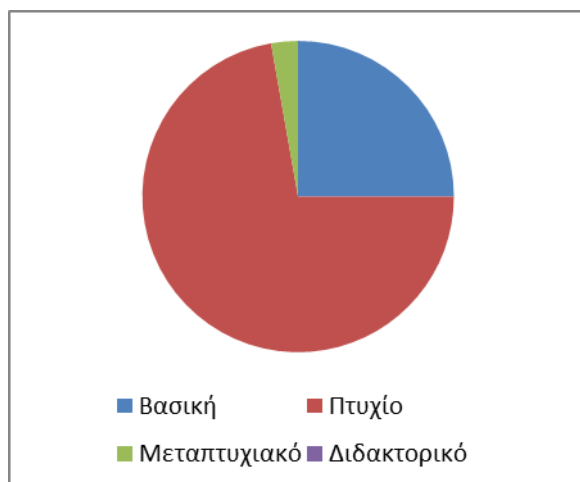
Πίνακας 11: Πίνακας δημογραφικών στοιχείων, Ελλάδα.

Φύλο	Άνδρας	14	Γυναίκα	22	ΚΥΠΡΟΣ, 36 ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ					
Ηλικία	Έως 25	9	26-35	26	36-45	1	46-55	0	>55	0
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Βασική	9	Πτυχίο	26	Μεταπτυχιακό	1	Διδακτορικό			
Συνολική Προϋπηρεσία	Έως 2 έτη	27	3-5 έτη	9	6-10 έτη	0	11-20 έτη	0	>21 έτη	0
Απασχόληση Στην ίδια θέση	Έως 1 έτος	27	2-5 έτη	7	6-10 έτη	2	11-20 έτη	0	>21 έτη	0
Τμήμα που απασχολείστε	Πωλήσεων Marketing	22	Αποθήκη /Παραγωγή	6	Λογιστήριο	0	Σχεδιασμού & Ανάπτυξης	7	Κεντρική Διοίκηση	1
	Άλλο									
Τίτλος θέσης	Ανώτατο Στέλεχος	1	Μεσαίο Στέλεχος	1	Στέλεχος 1 <sup>ης</sup> Γραμμής	34	Άλλο	0		

Πίνακας 12: Αποτελέσματα δημογραφικών στοιχείων, Κύπρος

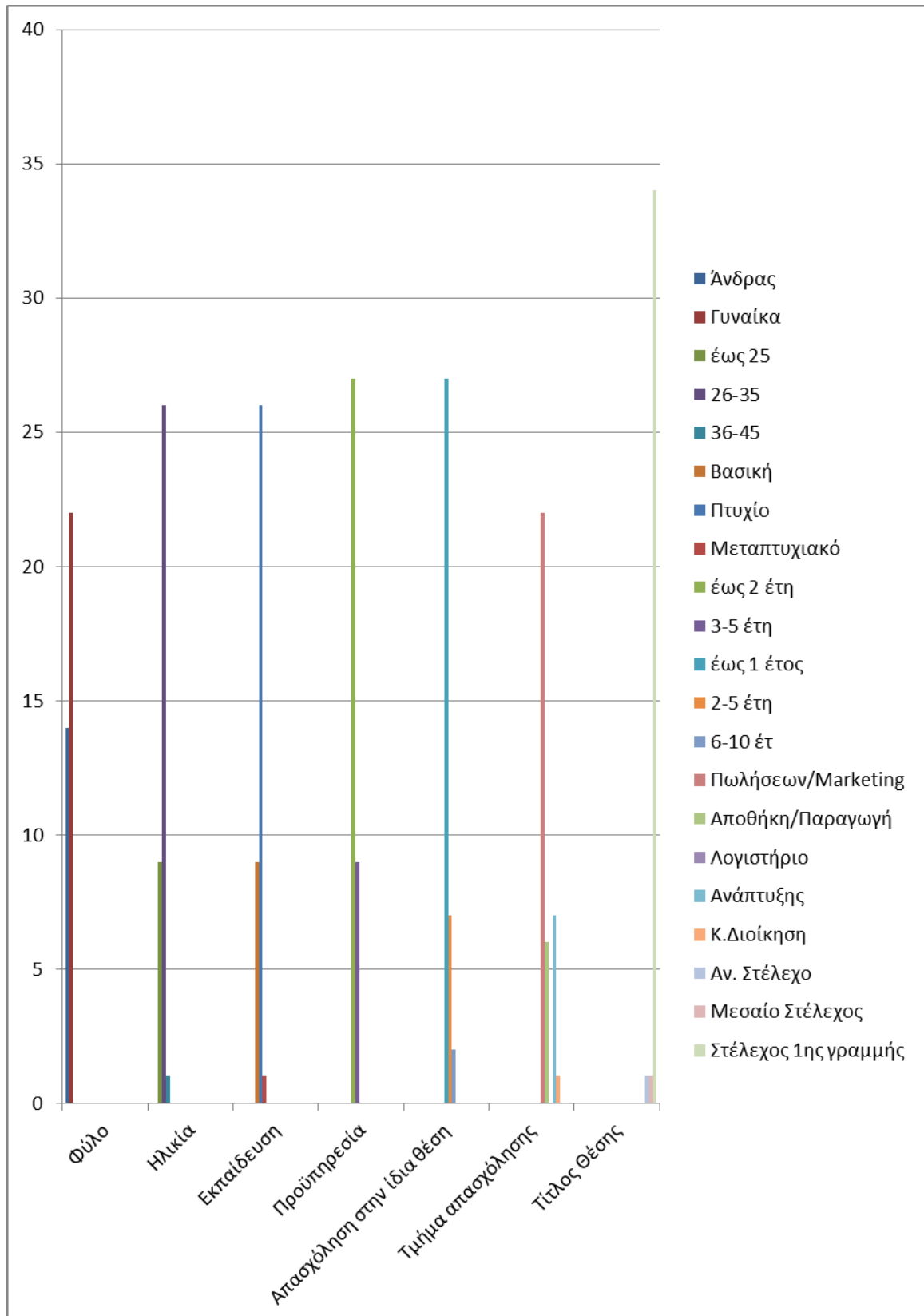


Πίνακας 13: Ηλικία εργαζόμενων.



Πίνακας 14: Επίπεδο εκπαίδευσης.



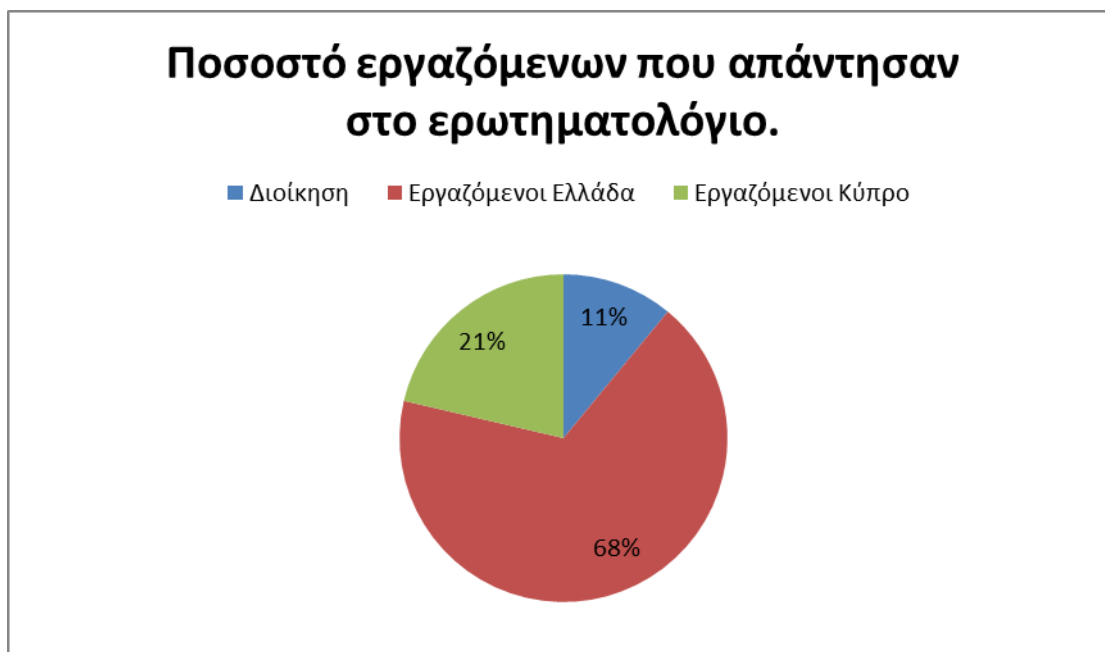


Πίνακας 15: Πίνακας δημογραφικών στοιχείων, Κύπρος.

Στην έρευνα πήραν μέρος συνολικά 159 άτομα και συγκεκριμένα:

- 13 άτομα από την Διοίκηση, δηλαδή το 72%
- 111 άτομα από τα καταστήματα της Ελλάδας, δηλαδή το 84%
- 35 άτομα από τα καταστήματα της Κύπρου, δηλαδή το 71%

Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται το ποσοστό των εργαζόμενων που συμμετείχαν ανά κατηγορία.

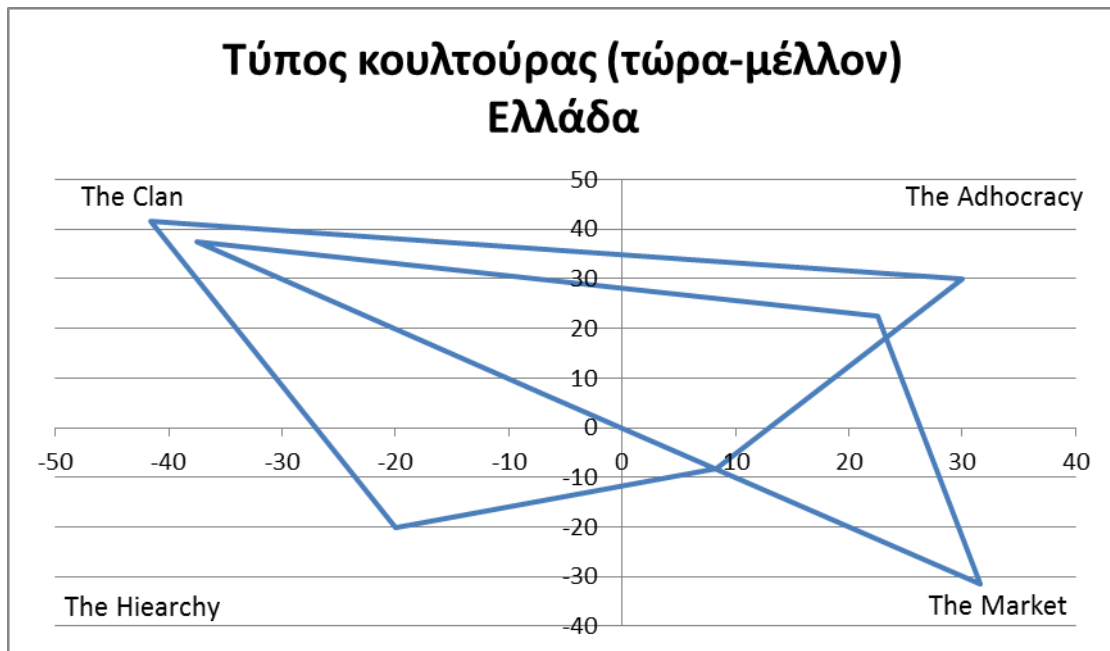


Πίνακας 16: Ποσοστό εργαζομένων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο.

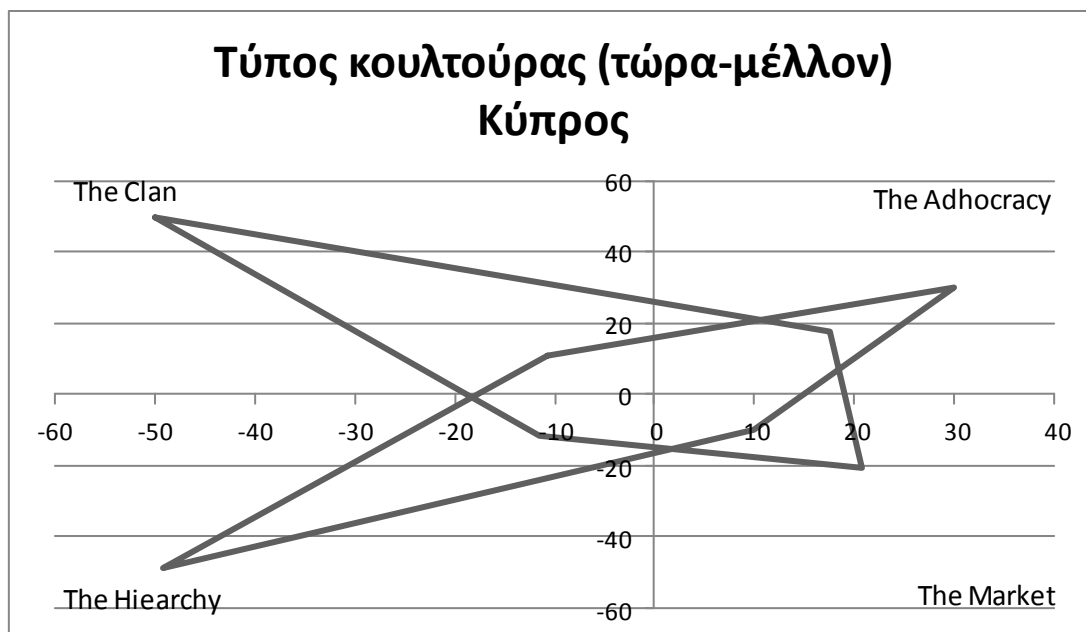
#### 6.4 Διερεύνηση της κουλτούρας της Flying Tiger Copenhagen βάση του ερωτηματολογίου της Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Στο κεφάλαιο 5.1 αναφερθήκαμε στους τέσσερις τύπους κουλτούρας βάση των οποίων έγινε η ανάλυση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι θεματικές κατηγορίες και για κάθε μια θα πρέπει να δοθούν πέντε απαντήσεις Α,Β,Γ,Δ. Οι τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας αντιστοιχούν στο σύνολο των απαντήσεων Α,Β,Γ,Δ αντίστοιχα. Ο βαθμός της εναλλακτικής Α παρουσιάζει την οικογενειακή κουλτούρα (Clan), ο βαθμός της εναλλακτικής Β παρουσιάζει την κουλτούρα (Adhocracy) , ο βαθμός της εναλλακτικής Γ

παρουσιάζει την κουλτούρα αγοράς (Market) και ο βαθμός της εναλλακτικής Δ παρουσιάζει την ιεραρχική κουλτούρα (Hierarchy). Για να γίνει κατανοητός ο τύπος της κουλτούρας του οργανισμού που μελετάμε και για να μπορέσουμε να εξακριβώσουμε σε ποιόν τύπο κουλτούρας αντιστοιχεί η Flying Tiger Copenhagen σχεδιάζουμε έναν πίνακα με τέσσερα τεταρτημόρια το σχήμα δηλαδή διάγνωσης της οργανωτικής κουλτούρας. Συγκεκριμένα θα εξετάσουμε την εταιρεία FTC σε δυο χώρες στην Ελλάδα και την Κύπρο. Αν και η εταιρεία διοικείται από μια κεντρική διοίκηση θα διαπιστώσουμε αν η οργανωσιακή κουλτούρα συμβαδίζει στις δύο χώρες. Τέλος με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου θα μπορέσουμε να βγάλουμε συμπεράσματα για την επιθυμητή εργασιακή κουλτούρα, δηλαδή την κουλτούρα που οι εργαζόμενοι θα επιθυμούσαν να είχαν. Σε κάθε τεταρτημόριο αντιστοιχεί και ένας τύπος κουλτούρας. Στη συνέχεια ενώνουμε τους βαθμούς από την κάθε εναλλακτική απάντηση που έχουμε τοποθετήσει στο τεταρτημόριο και σχηματίζουμε μία τετράπλευρη εικόνα η οποία αντιστοιχεί στον τύπο κουλτούρας που εξετάζουμε. Παρακάτω παρουσιάζονται δυο σχήματα για κάθε χώρα. Τα σχήματα αφορούν τον τωρινό τύπο οργανωσιακής κουλτούρας και τον μελλοντικό τύπο οργανωσιακής κουλτούρας.



Πίνακας 17: Τύποι υφιστάμενης και μελλοντικής κουλτούρας, Ελλάδα.



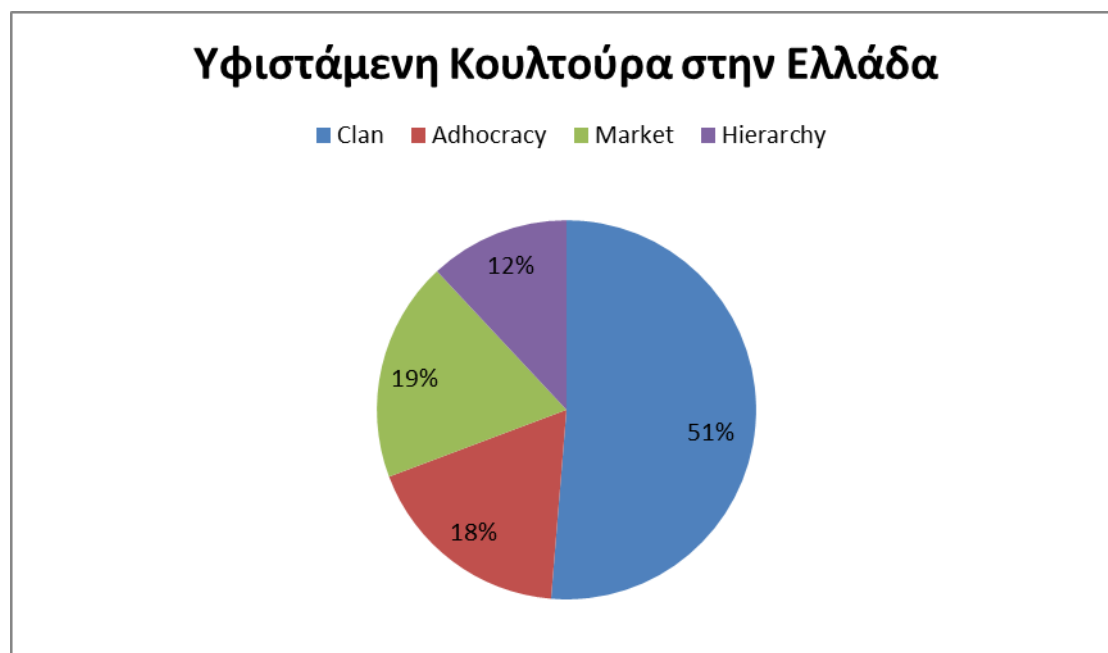
Πίνακας 18: Τύποι υφιστάμενης και μελλοντικής κουλτούρας, Κύπρος.

## 6.5 Ανάλυση των συμπερασμάτων του ερωτηματολογίου και του σχήματος διάγνωσης οργανωσιακής κουλτούρας για την εταιρία Flying Tiger Copenhagen.

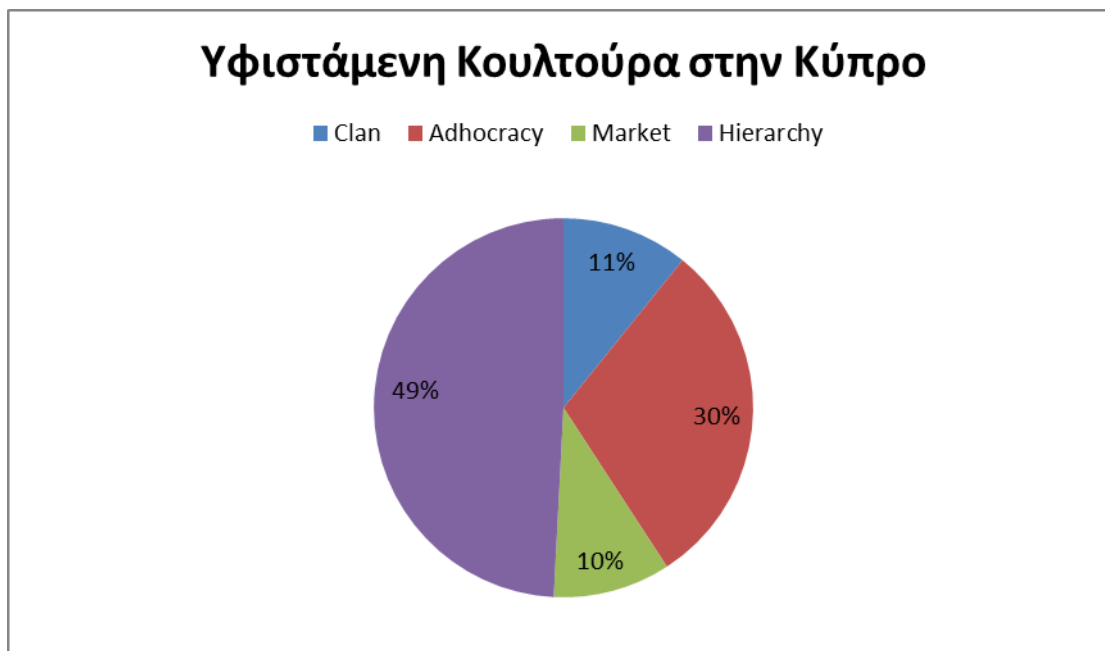
Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο από τις δυο εταιρείες και οι σχηματικές διαγνώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας μας φανερώνουν ότι οι δυο εταιρείες, αν και διοικούνται από την ίδια ανώτατη διοίκηση και ακολουθούν την ίδια πολιτική, κυριαρχούνται από διαφορετικούς τύπους κουλτούρας.

Η εταιρεία στην Ελλάδα κυριαρχείται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον τύπο κουλτούρας Clan. Σημαντική είναι η επιρροή που δέχεται από τον τύπο κουλτούρας Adhocracy και λιγότερο από τους τύπους Hierarchy και Market.

Η εταιρεία στην Κύπρο κυριαρχείται από τον τύπο κουλτούρας Hierarchy σε συντριπτικό βαθμό ενώ μεγάλη επιρροή, όπως και στην περίπτωση της Ελλάδας, δέχεται από τον τύπο κουλτούρας Adhocracy. Οι κουλτούρες Market και Clan είναι σε μικρό ποσοστό.



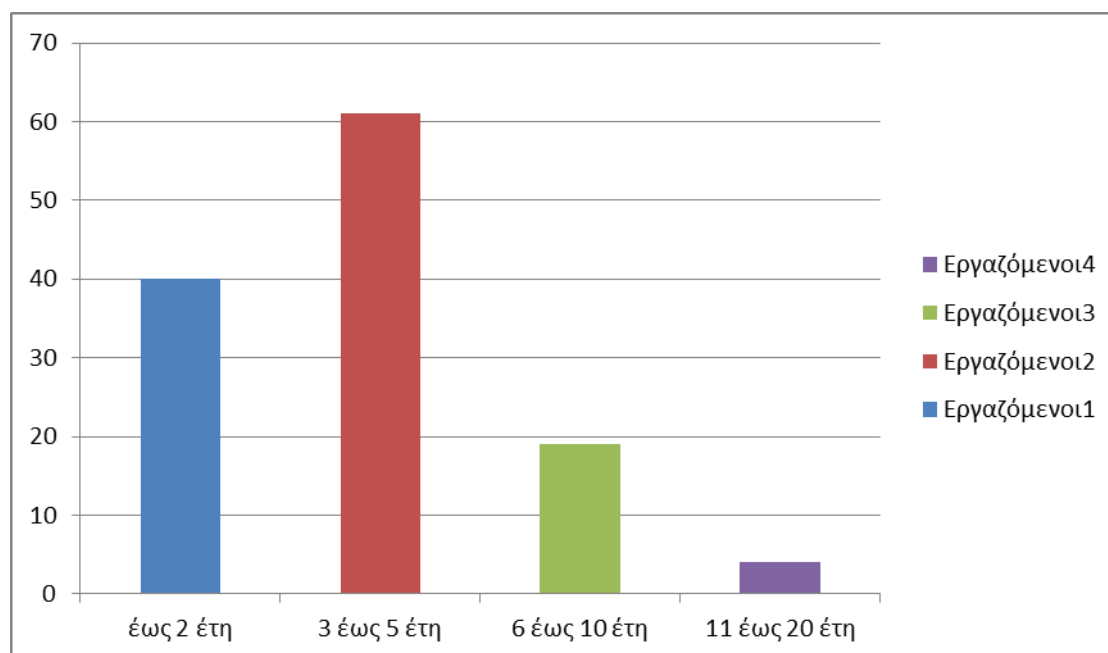
Πίνακας 19: Γραφική απεικόνιση υφιστάμενης κουλτούρας στην Ελλάδα.



**Πίνακας 20:** Γραφική απεικόνιση υφιστάμενης κουλτούρας στην Κύπρο.

Βάση των αποτελεσμάτων που συλλέχθηκαν η εταιρεία στην Ελλάδα δίνει έμφαση στο εσωτερικό του οργανισμού και κυρίως στους εργαζομένους της. Όπως παρατηρούμε και από τα δημογραφικά στατιστικά μεγάλο μερίδιο των εργαζομένων έχει μια σημαντική προϋπηρεσία στην θέση εργασίας που τους χαρίζει εμπειρία και σταθερότητα. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι η εταιρεία έχει δημιουργήσει γραφεία σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα φέρνοντας την ανώτερη διοίκηση πιο κοντά στους εργαζομένους. Μέσω αυτής της παρουσίας ενθαρρύνεται η συμμετοχή, η συναίνεση, οι κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των εργαζομένων. Εξαιτίας της επαφής που δημιουργεί η ανώτερη διοίκηση με τους εργαζόμενους της, η εταιρεία στοχεύει στην συνοχή και την μακροπρόθεσμη επιτυχία της μέσω της πίστης, της αφοσίωσης και του υψηλού ηθικού. Η εμπιστοσύνη που δημιουργείται αφήνει τους εργαζόμενους ελεύθερους να δημιουργήσουν και να πουν την άποψή τους. Λόγω της φύσης της εταιρείας η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξή της. Από την άλλη πλευρά παρατηρούμε σύμφωνα με τα δημογραφικά στατιστικά ότι ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων είναι αρκετά νέο όσον αφορά τα χρόνια απασχόλησης. Οι θέσεις ευθύνης όμως απαρτίζονται από ανθρώπους με εμπειρία οι οποίοι παίρνουν το ρόλο του ηγέτη και λειτουργούν ως μέντορες. Η εμπειρία αυτή καθοδηγεί και

δημιουργεί ενότητα και ομαδική εργασία, ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό και επιβραβεύει την καλή απόδοση.



**Πίνακας 21: Γραφική παράσταση προϋπηρεσίας στην Ελλάδα.**

Εκτός από την “οικογενειακή” κουλτούρα η εταιρεία έχει μια μεγάλη επιρροή από την κουλτούρα Adhocracy. Η συγκεκριμένη κουλτούρα προωθεί την ελευθερία πρωτοβουλιών, την ανάληψη κινδύνου την δημιουργικότητα την επιτυχία τον ανταγωνισμό και την καινοτομία, την ύπαρξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Είναι απολύτως λογικό η εταιρεία στην Ελλάδα να επηρεάζεται από το συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας μιας και η αποστολή της εταιρείας τόσο παγκόσμια όσο και εγχώρια είναι ίδια στοχεύοντας στην καινοτομία και την αλλαγή. Όπως έχει αναφερθεί και στο κεφάλαιο 6.1 η αποστολή της εταιρείας είναι να δημιουργήσει χαμόγελα στα πρόσωπα των ανθρώπων, προσφέροντας τους τα πράγματα που χρειάζονται, τα πράγματα που ονειρεύονται και τα πράγματα που δεν γνωρίζουν ότι υπάρχουν. Σχεδιάζει προϊόντα που εμπνέουν τους ανθρώπους να περάσουν χρόνο μαζί. Έτσι η εταιρεία προσπαθεί να βρίσκει συνεχώς μοναδικά και συναφή προϊόντα για τους πελάτες, να βελτιώνει τη μάρκα της και να αναπτύσσει το σχεδιασμό της. Η εταιρεία προσφέρει ικανοποίηση με επικερδή τρόπο. Προσπαθεί να βρει λύσεις με όλα τα μέσα να γίνει ανταγωνιστική και να ικανοποιήσει τις ανάγκες με σκοπό το κέρδος. Αυτή η

φιλοσοφία περνά σε όλα τα τμήματα της εταιρείας και οι εργαζόμενοι έχουν στο επίκεντρό τους την ικανοποίηση του αγοραστή. Οι διευθυντές σε συνεργασία με το προσωπικό έχουν τον απόλυτο έλεγχο της αγοράς. Αναγνωρίζουν το αγοραστικό κοινό, τις ανάγκες τους και έχουν τον πρώτο λόγο στις παραγγελίες των προϊόντων που θα έρθουν στα καταστήματα. Αναλαμβάνουν το ρίσκο των αγορών και της εμπορικότητας. Όλα τα μέλη είναι ελεύθερα να δημιουργήσουν, ασχολούνται με το merchandising βοηθώντας τον καταναλωτή να ανακαλύψει το προϊόν τόσο στην παρουσίαση όσο και στη χρήση του. Οι πωλητές στον εμπορικό χώρο και στα ταμεία στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του πελάτη, την αναγνώριση των αναγκών στοχεύοντας στο cross & up- selling. Έτσι γίνεται κατανοητό πως η ηγεσία στην εταιρεία θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική. Είναι πλήρως ανταγωνιστική σε μόνιμη βάση και προσανατολίζεται πάντοτε προς το αποτέλεσμα που θα αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση.

Στην συνέχεια παρατηρούμε ότι οι κουλτούρες Hierarchy και Market επηρεάζουν την εταιρεία σε μικρό βαθμό.

Όσον αφορά την κουλτούρα της Ιεραρχίας, η ηγεσία σε κάθε κατάσταση ασκεί έλεγχο, συντονίζει, οργανώνει και δίνει το παράδειγμα αλλά με σκοπό την εξασφάλιση των διαδικασιών και όχι την βελτίωση της απόδοσης. Ο εργαζόμενος ακολουθεί το πρόγραμμα εργασιών αλλά δεν εκπαιδεύεται με αυτό τον τρόπο εκπληρώνονται μεν οι εργασίες αλλά δεν αποκτά γνώσεις που θα βελτιώσουν την απόδοσή του. Αυτό που κρατά ενωμένη την εταιρεία είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις και το “οικογενειακό” κλίμα που δημιουργείται στο κατάστημα. Η επιρροή φαίνεται να έρχεται από το κλίμα και όχι από τους κανόνες και την πολιτική. Έχει γίνει και σχετική αναφορά στο κεφάλαιο 4.1 για το οργανωσιακό κλίμα μέσα στις επιχειρήσεις. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι είναι σημαντική η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας αλλά η επίτευξη της δεν έρχεται από τους κανόνες. Η δύναμη των ατόμων δεν πηγάζει από τη θέση που κατέχουν. Αυτό συμβαίνει επειδή αναπτύσσεται μια συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη του αποτελέσματος. Ο διευθυντής του καταστήματος συμμετέχει ενεργά στις καθημερινές εργασίες και τον κάνουν ένα με την υπόλοιπη ομάδα.



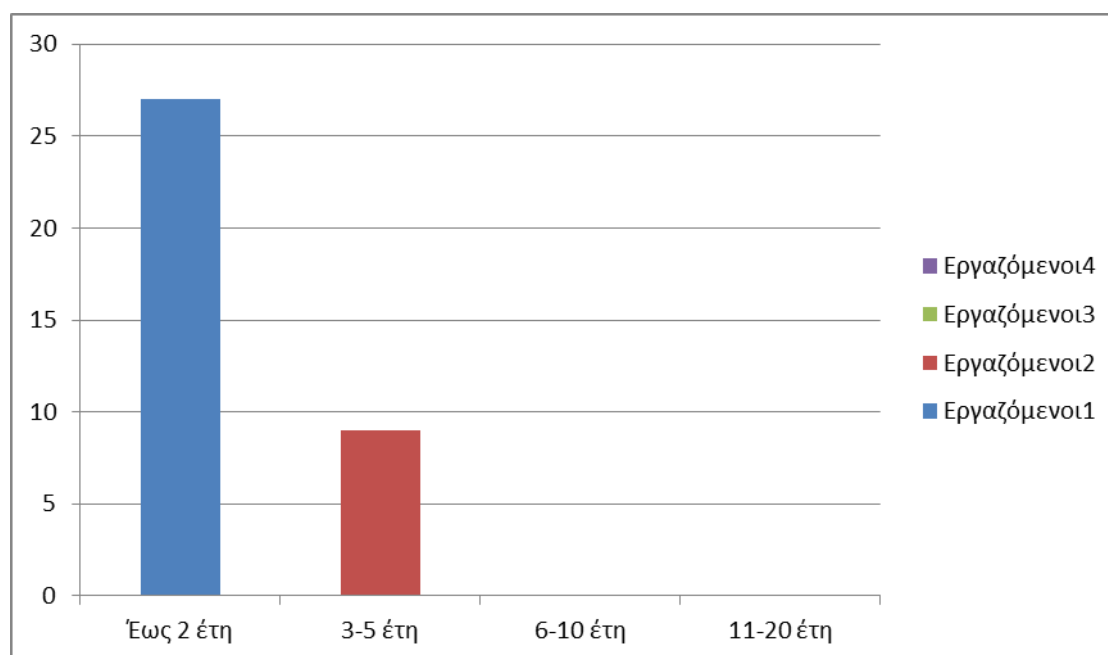
Όσον αφορά την κουλτούρα Market παρατηρούμε ότι έχει την μικρότερη επιρροή στην εταιρεία. Η επιχείρηση θέλει να προσφέρει μοναδική εμπειρία και ικανοποίηση μέσω των προϊόντων της αλλά δεν έχει ως κύριο στόχο να απομακρύνει τους ανταγωνιστές. Η πολιτική της δεν δείχνει να την οδηγεί σε κυρίαρχη θέση στην αγορά. Όπως κάθε επιχείρηση έτσι και η Flying Tiger θέλει να κερδίσει μερίδιο αγοράς για να μπορέσει να επιβιώσει, στη συγκεκριμένη περίπτωση αυτό γίνεται με έναν πιο συντηρητικό τρόπο. Όπως έχει προαναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο την εταιρεία την χαρακτηρίζει η καινοτομία και η μοντέρνα προσέγγιση των πραγμάτων αλλά ως κύριο σκοπό την διατήρηση της αξιοπιστίας και της φιλοσοφίας που πρεσβεύει. Οι διαφημιστικές καμπάνιες της εταιρείας δεν εντάσσονται σε μια επιθετική πολιτική, τις περισσότερες φορές επικοινωνεί μέσω των social media και των καταστημάτων της. Η διαφήμιση περιορίζεται εγκλωβίζεται μέσα στα καταστήματα μέσω των καινοτόμων προϊόντων και την μοναδική εξυπηρέτηση που θέλει να προσφέρει. Η φιλοσοφία της εταιρείας και το “οικογενειακό” κλίμα που δημιουργείται στα καταστήματα έχουν ως αντίκτυπο στον ανταγωνισμό. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για επιτυχία και αποτέλεσμα αλλά δεν γίνεται μέσα σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Βάση των αποτελεσμάτων η εταιρεία στην Κύπρο κυριαρχείται από την κουλτούρα Hierarchy. Η εταιρεία λειτουργεί ως ένας οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Μέσω του ελέγχου εξασφαλίζεται η ομαλότητα και η σταθερότητα στις διαδικασίες. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την εταιρεία είναι οι επίσημοι κανόνες και η πολιτική της. Οι δυο αυτοί παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί για την εξασφάλιση της ομαλότητας και της σταθερότητας των διαδικασιών. Ακολουθείται η ιεραρχία στις θέσεις εργασίας και δίνεται έμφαση στην σταθερότητα των σχέσεων και της αποτελεσματικότητας. Είναι λογικό να παρατηρούμε αυτό τον τύπο κουλτούρας λόγω της απόστασης που υπάρχει μεταξύ της εταιρείας στην Κύπρο και την ανώτερη διοίκηση που έχει έδρα την Ελλάδα. Οι εργαζόμενοι δεν έρχονται σε συχνή επαφή με την ανώτερη διοίκηση, κάνοντας την εταιρεία απρόσωπη. Επίσης λόγω της απόστασης η ανώτερη διοίκηση με την ιεραρχία, τους κανονισμούς και την γραφειοκρατία προσπαθεί να ελέγξει αν όλα λειτουργούν

κανονικά στην επιχείρηση. Την ενδιαφέρει έτσι περισσότερο να δώσει στους εργαζόμενους την αίσθηση της σταθερότητας, της μονιμότητας και της συμμόρφωσης.

Όσον αφορά την κουλτούρα Market δεν θα γίνει περαιτέρω σχολιασμός μιας και όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα ασκεί την ίδια επιρροή τόσο σε Ελλάδα όσο και στην Κύπρο. Είναι μια κουλτούρα που εξαρτάται περισσότερο από την διαχείριση της εταιρείας. Η πολιτική της εταιρείας είναι ίδια και στις δυο χώρες. Αυτό που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι η κουλτούρα Adhocracy ασκεί μεγάλη επιρροή και στην εταιρεία της Κύπρου πράγμα που φανερώνει ότι η εταιρεία έχει κρατήσει την μητρική φιλοσοφία σταθερή. Αυτό γίνεται κατά κύριο από την δράση του τμήματος HR κατά την πρόσληψη των εργαζομένων. Έχει γίνει και σχετική αναφορά στο κεφάλαιο 4.2 για την επίδραση του τμήματος HR στην οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης.

Τέλος παρατηρούμε ότι η κουλτούρα clan ασκεί την μικρότερη επιρροή στην εταιρεία της Κύπρου. Αν ανατρέξουμε στα δημογραφικά στατιστικά θα δούμε ότι η εταιρεία έχει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό νέου προσωπικού.



**Πίνακας 22: Γραφική παράσταση προϋπηρεσίας στην Κύπρο.**

Το συγκεκριμένο ποσοστό ενισχύουν και εργαζόμενοι με ηγετικό ρόλο, λόγω του μικρού χρόνου παρουσίας της επιχείρησης στην Κύπρο τα ηγετικά στελέχη δεν έχουν αποκτήσει την κατάλληλη εμπειρία και προϋπηρεσία. Όλα τα παραπάνω

έχουν ως αποτέλεσμα να χάνεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η αφοσίωση μεταξύ των εργαζομένων και εταιρείας. Όπως έχει προαναφερθεί σημαντικό ρόλο παίζει και η απόσταση μεταξύ κεντρικής διοίκησης και εργαζομένων, με αυτό τρόπο χάνονται οι κοινωνικές σχέσεις. Μεγάλο ρόλο για την μικρή επιρροή της κουλτούρας Clan παίζει και το τμήμα HR. Οι δραστηριότητες του τμήματος περιορίζονται μόνο στα βασικά. Δεν υπάρχει αμεσότητα για αντιμετώπιση προβλημάτων ούτε η ευχέρεια για στελέχωση ποιοτικού προσωπικού. Αν η έδρα του τμήματος HR ήταν στην Κύπρο θα μπορούσε να προσλάβει ή να απολύσει εργαζόμενους δημιουργώντας κύκλους ποιότητας. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν καλύτερη και θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να κάνουν προτάσεις όσον αφορά τη βελτίωση της δουλειάς, της ενδυνάμωσης του περιβάλλοντος και της βελτίωσης της απόδοσης της εταιρείας.

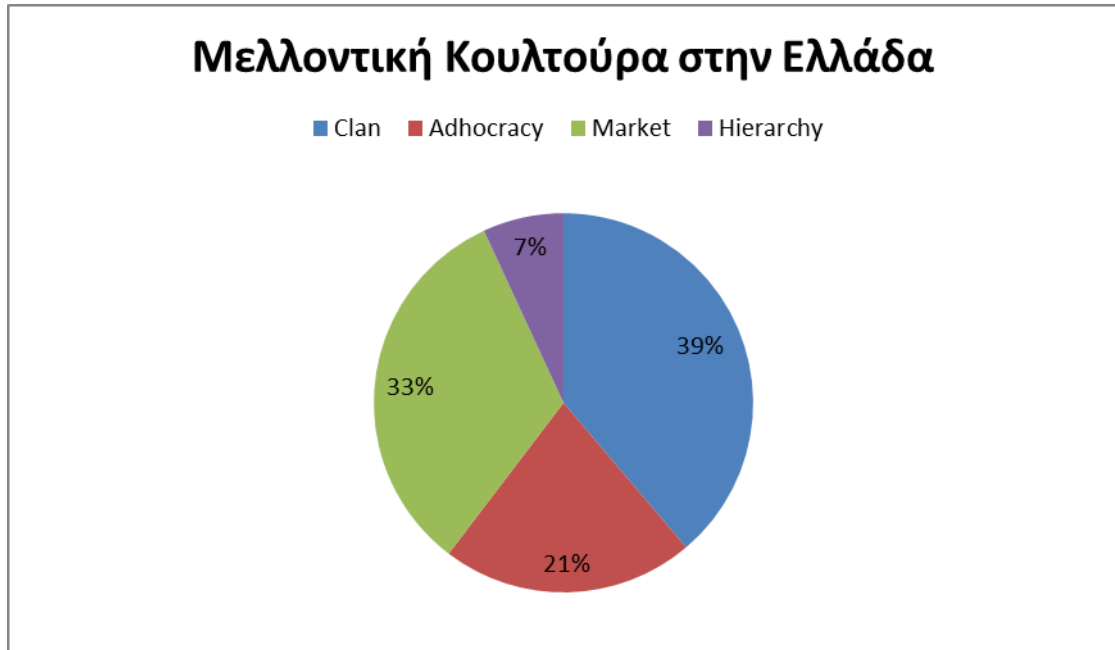
# Κεφάλαιο 7

## Συμπεράσματα

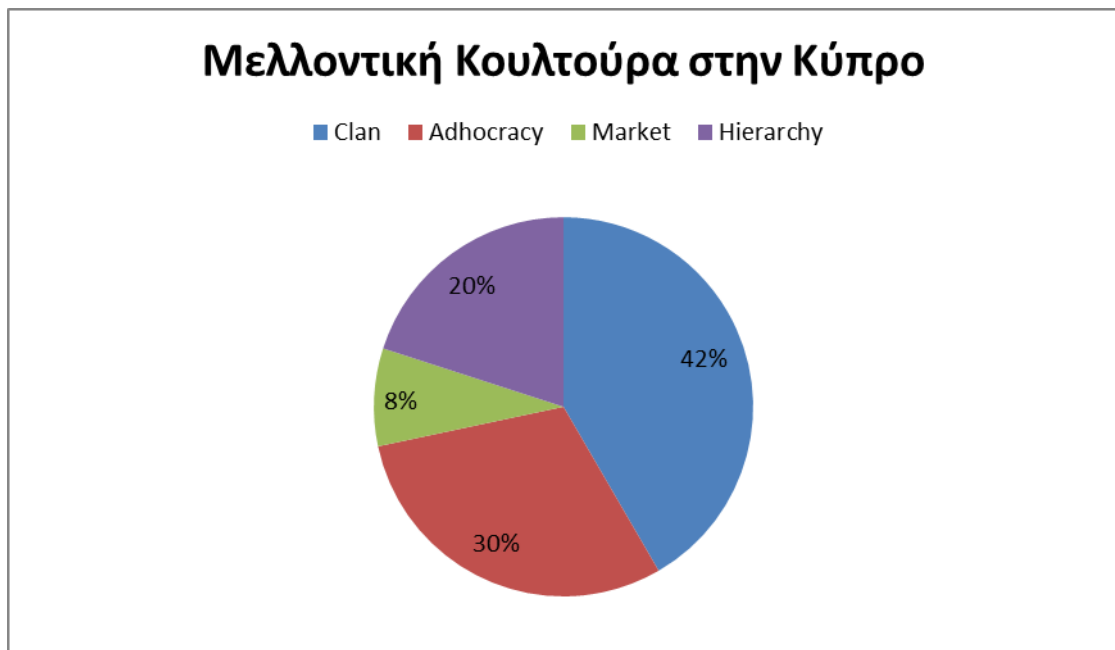
Στο υποκεφάλαιο 6.5 γίνεται η ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας των εταιριών στις δυο χώρες σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αλλά και των πληροφοριών για τον τρόπο λειτουργίας τους. Σκοπός της εργασίας είναι να βγουν σημαντικά συμπεράσματα για το αν η κουλτούρα επηρεάζεται από τη γεωγραφική θέση ή/ και από τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας. Για να φτάσουμε στη λύση των ερωτημάτων θα έπρεπε να εξετάσουμε την επιθυμητή κουλτούρα στις δυο επιχειρήσεις οι οποίες είναι κάτω από την ίδια διοίκηση. Έτσι η σύγκριση της υφιστάμενης και μελλοντικής, επιθυμητής κουλτούρας αποτελεί το μέσον με το οποίο θα φτάσουμε στο αποτέλεσμα που αναζητάμε.

Όπως παρατηρούμε από το διάγραμμα επιθυμητής κουλτούρας για την Ελλάδα, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν τις κυρίαρχες κουλτούρες Clan & Adhocracy και επιθυμούν να υιοθετήσουν λιγότερο την κουλτούρα Ιεραρχίας. Οι εργαζόμενοι, όπως φαίνεται, λειτουργούν καλύτερα σε ένα πιο ελεύθερο περιβάλλον με μικρότερο έλεγχο. Μεγάλη απόκλιση παρουσιάζει η κουλτούρα Market όπου οι εργαζόμενοι φαίνονται να επιθυμούν μια πιο επιθετική πολιτική. Τους ενδιαφέρει περισσότερο ο ανταγωνισμός και ο έλεγχος που θα τους ασκείται να γίνεται με γνώμονα την βελτίωση και την ανάπτυξη τους.

Όσον αφορά την εταιρεία στην Κύπρο οι εργαζόμενοι δείχνουν να κρατούν τις κουλτούρες Adhocracy και Market σχεδόν σταθερές. Εντύπωση προκαλεί η μεγάλη αποδοχή της κουλτούρας Clan και της άρνησης της κουλτούρας Ιεραρχίας.



Πίνακας 23: Γραφική απεικόνιση μελλοντικής κουλτούρας στην Ελλάδα.



Πίνακας 24: Γραφική απεικόνιση μελλοντικής κουλτούρας στην Κύπρο.

Σύμφωνα με το θεωρητικό μέρος της εργασίας αλλά και των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου καταλαβαίνουμε ότι σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό δεν επιδρά μόνο ένας τύπος κουλτούρας. Σε κάθε εταιρεία θα συναντήσουμε μια ή περισσότερες κουλτούρες, το ερώτημα είναι ο βαθμός επιρροής τους μέσα σε αυτή. Στην εταιρεία μελέτης καταλήγουμε ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν τη

γενική φιλοσοφία και την αποστολή της μητρικής εταιρείας. Τα αποτελέσματα της μελλοντικής κουλτούρας μας δείχνουν ότι η Ελλάδα δέχεται επιρροή από τον τύπο κουλτούρας που επιθυμεί, ενώ στην περίπτωση της Κύπρου παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να ακολουθήσουν έναν διαφορετικό τύπο κουλτούρας από τον υφιστάμενο. Και στις δυο χώρες το ανθρώπινο δυναμικό επιθυμεί να δέχεται την επιρροή από την ίδια κυρίαρχη κουλτούρα, την κουλτούρα Clan. Θα μπορούσαμε να καταλήξουμε ότι οι εργαζόμενοι και στις δυο εταιρείες επιθυμούν τον ίδιο τρόπο διοίκησης χωρίς να τους επηρεάζει η γεωγραφική θέση, το διαφορετικό κράτος, οι νόμοι, το βιοτικό επίπεδο κτλ. Ο Ελληνικός και Κυπριακός, λόγω των κοινών τους χαρακτηριστικών, τις κοινές τους ρίζες και παραδόσεις δεν διαφέρουν στον τρόπο σκέψης και έκφρασης. Η εθνική κουλτούρα των δύο λαών φαίνεται να ταυτίζεται και οι δύο εταιρείες θα πρέπει να διοικούνται με το ίδιο στυλ ηγεσίας. Οι δυο εταιρείες σε Ελλάδα και Κύπρο μας φανερώνουν ακριβώς το ίδιο, πως μια εταιρεία δεν μπορεί να διοικείται μόνο με αριθμούς.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη βιβλιογραφία

- Bass, B. M (1990) & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications (3<sup>rd</sup> edition), New York: Free Press.
- Boje, D.M, (1991). The storytelling Organization: A study of story performance in an office supply firm, Administrative Science Quarterly, p.p 36, (108-115).
- Boniface C. Madu, 2011: Organization culture as driver of competitive advantage, Journal of Academic and Business Ethics.
- Cameron. K., Quinn, A. (1999): Diagnosing and Changing Organizational Culture, An Inprint of Addison Wesley Publishing Inc, p.p 30-40, 85.
- David C. Wilson-Robert H. Rosenfeld, 1990: Managing Organizations, Mcgraw-Hill Book Company, p.p. 230-232.
- Denison R. D. ,1996: What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review.
- Griffin, R. W. & Pustay, M. W.,1996: "International Business – A Managerial perspective".
- Grosse, R. & Kujawa, D., 1995 :“International Business”.
- Handy, C. B., 1993: “Understanding Organization”
- Hicks Clarke D. & Iles Paul, 2000.: Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions. Personnel Review. Vol 29, No 3, p.p. 325-330.
- Hodgetts, R. M. & Luthans, F., 1994:“International Management”.
- Hodgetts R., Luthans F. (1997),:“International Management”, The McGrawHill Companies, Inc., Third Edition, New York
- Hofstede, G. Neuijen, B. Daval Ohayv D. Sanders, G. (1990). “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Qualitative Study Across Twenty Cases”, Journal of Managerial Psychology, Vol 35, p.p. 286-316.

- Jackson S. E. (1996) : The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. Handbook of Work Group Psychology.
- John P. Kotter,2012: Leading Change.
- Kamoche, (1995). :Rhetoric, Ritualism and totemism in human resource management, 48 (4), pp. 367-385.
- Leung, Kw Bhagat, R.S Buchan, N., Erez, M. and Gibson, Chr. B. (2005).: Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Guture Research. Journal of International Business Studies, vol.36 (4): 357-378.
- Madu Boniface C.,2011: Organization culture as driver of competitive advantage, Journal of Academic and Business Ethics.
- Moran, E.T. and Volkwein, J.F., 1992.: The Cultural approach to the formation of organizational culture, Human Relations, Vol. 45, No1, p.p. 19-47.
- Morgan, G.,1997: "Images of the Organization". Newbury Park: Sage Publications.
- Orglund,M., Von Krugh, G., (1983).: Initiating, Managing and sustaining corporate transformation, European Management Journal.
- Robbins, S. P.,1993.: Essentials of Organizational Behavior.
- Schein, E.H. (1990).: Organizational culture. American Psychologist, 42, p.p.112-119.
- Wang S., Archer N., Pei Y.,2007.: Linking Organizational Culture and Hospital Information Systems Implementation. International Federation for Information Processing, 254(l):p.p617-626.
- Westrum R.,2004.: A typology of organizational cultures. Qual Saf Health Care, 13(2):p.p,22- 27.
- Williams, L. C. (1995).: Human Resources in a Changing Society: Balancing Compliance and Development
- Zagorsek, H. (2204).: Assessing the impact of national culture on leadership: A Six nation study. Paper presented at University of Ljublijana.



### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Α. Σινάνι (2009).: Εταιρική Κουλτούρα Και Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, σ. 4, 17-21.
- Δήμητρα Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. 1η, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008, σελ.: 243-244.
- Δημήτρης Μπουραντάς,2005: ΗΓΕΣΙΑ Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.
- Μπουραντάς Δ.,2002: Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο –σύγχρονες πρακτικές, Μπένου.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. , (1997), Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις : Ανικούλα
- Ξυλοτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001): Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Εκδόσεις ‘‘Ανικούλα’’, σελ 84-85.
- Παναγιωτοπούλου Ρ.,1997.: Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, Κριτική.
- Πέτρος Α. Ρούσσος, (2011), Γνωστική Ψυχολογία. Οι βασικές γνωστικές διεργασίες. Εκδόσεις: Μοτίβο Εκδοτική
- Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Interbooks Αθήνα.

### Διαδικτυακό υλικό

- <https://www.slideshare.net/GiannisPapantoniou/organizational-culturepapantoniouioannis> (Τελευταία Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2019)
- <https://planwork.gr> (Τελευταία Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2019)
- <https://www.epixeiro.gr/article/51823> (Τελευταία Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2019)
- <https://www.iefimerida.gr/news/371780/oi-25-polyethnikes-me-kalytero-ergasiako-perivallon-2017-tesseract-me-thygatrikes-stin> (Τελευταία Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2019)
- <https://www.capital.gr/health/3365868/stis-etaireies-me-to-kalutero-ergasiako-perivallon-stin-europi-i-abbvie> (Τελευταία Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2019)

- <https://www.eqtgroup.com/news/Press-Releases/2012/EQT-VI-to-invest-in-Tiger/> (Τελευταία Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2019)
- <https://corporate.flyingtiger.com/en/About--CSR> (Τελευταία Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2019)
- <https://www.voria.gr/article/aplonontai-ta-tiger-shops-stin-elliniki-agera> (Τελευταία Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2019)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Αριθμός Ερωτηματολογίου:

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας εστιάζοντας σε μερικά κεντρικά χαρακτηριστικά. Οι εκτιμήσεις αυτών των χαρακτηριστικών προσεγγίζουν το τύπο της κουλτούρας που είναι κυρίαρχος στον οργανισμό. Οι απαντήσεις των έξι (6) θεματικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου θα βοηθήσουν για τον προσδιορισμό του προφίλ της κουλτούρας του οργανισμού.

1. Στο πλαίσιο εκπόνησης Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας με θέμα: “Η Επίδραση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Πολυεθνική Εταιρεία Flying Tiger Copenhagen”.
2. Παρακαλώ όπως συμπληρώσετε το κάτωθι ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας (OCAI) των Quinn & Cameron 1999. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα μοντέλο προσδιορισμού του προφίλ της κουλτούρας στον οργανισμό που εργάζεστε. Η συμπλήρωση αυτού του εργαλείου μέτρησης (ερωτηματολόγιο) έχει ως σκοπό να αναδείξει την εικόνα λειτουργίας του οργανισμού και των αξιών που τον χαρακτηρίζουν.
3. Οδηγίες Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου.

Το OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument) περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις . Κάθε ερώτηση έχει τέσσερις εναλλακτικές πιθανότητες. Διαιρέστε το 100 ανάμεσα σε αυτές τις τέσσερις εναλλακτικές περιπτώσεις δίνοντας τον μεγαλύτερο βαθμό σε αυτή που εκφράζει περισσότερο την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης και τους μικρότερους βαθμούς, κατά σειρά προτίμησης. Βεβαιωθείτε ότι δεν ξεπερνάτε το 100.

Οι απαντήσεις είναι απόρρητες και ανώνυμες.

4. Δημογραφικά Στοιχεία.

Χώρα	Ελλάδα <input type="checkbox"/>		Κύπρος <input type="checkbox"/>		
Φύλο	Ανδρας <input type="checkbox"/>		Γυναίκα <input type="checkbox"/>		
Ηλικία	Έως 25 <input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/>	36-45 <input type="checkbox"/>	46-55 <input type="checkbox"/>	>55 <input type="checkbox"/>
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Βασική <input type="checkbox"/>	Πτυχίο <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό <input type="checkbox"/>	
Συνολική Προϋπηρεσία	Έως 2 έτη <input type="checkbox"/>	3-5 έτη <input type="checkbox"/>	6-10 έτη <input type="checkbox"/>	11-20 έτη <input type="checkbox"/>	>21 έτη <input type="checkbox"/>
Απασχόληση Στην ίδια θέση	Έως 1 έτος <input type="checkbox"/>	2-5 έτη <input type="checkbox"/>	6-10 έτη <input type="checkbox"/>	11-20 έτη <input type="checkbox"/>	>21 έτη <input type="checkbox"/>
Τμήμα που απασχολείστε	Πωλήσεων Marketing <input type="checkbox"/>	Αποθήκη /Παραγωγή <input type="checkbox"/>	Λογιστήριο <input type="checkbox"/>	Σχεδιασμού & Ανάπτυξης <input type="checkbox"/>	Κεντρική Διοίκηση <input type="checkbox"/>
	Άλλο:..... .....				
Τίτλος θέσης	Ανώτατο Στέλεχος <input type="checkbox"/>	Μεσαίο Στέλεχος <input type="checkbox"/>	Στέλεχος 1 <sup>ης</sup> Γραμμής <input type="checkbox"/>	Άλλο..... .....	

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

		Βαθμός	
		Τώρα	Μέλλον
	<b>1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά</b>		
<b>A.</b>	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος, Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.		
<b>B.</b>	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.		
<b>Γ.</b>	Η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Ο κύριος στόχος είναι να “γίνει η δουλειά” χωρίς πολλούς ενδοιασμούς. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα και την επιτυχία.		
<b>Δ.</b>	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Υπάρχουν τυπικές διαδικασίες που καθορίζουν τις πράξεις των εργαζομένων.		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		

		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>2. Η ηγεσία του οργανισμού</b>		
<b>A.</b>	Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.		
<b>B.</b>	Η στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου. Αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει την πρωτοβουλία των εργαζομένων και την δημιουργικότητα.		
<b>Γ.</b>	Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική. Είναι πλήρως ανταγωνιστική σε μόνιμη βάση και προσανατολίζεται πάντοτε προς το αποτέλεσμα που θα αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση.		
<b>Δ.</b>	Η ηγεσία στην επιχείρηση θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας. Υπάρχει έλεγχος αλλά με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		

		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>3. Η διοίκηση των εργαζομένων</b>		
<b>A.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.		
<b>B.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.		
<b>Γ.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.		
<b>Δ.</b>	Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		

		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>4. Η οργανωτική ενότητα</b>		
<b>A.</b>	Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.		
<b>B.</b>	Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.		
<b>Γ.</b>	Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.		
<b>Δ.</b>	Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης είναι σημαντική.		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		



		<b>Βαθμός</b>	
		<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
	<b>5. Η στρατηγική εστίαση</b>		
<b>A.</b>	Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.		
<b>B.</b>	Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.		
<b>Γ.</b>	Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.		
<b>Δ.</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και οι ομαλοποιημένες λειτουργίες είναι σημαντικές.		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		

		Βαθμός	
		Τώρα	Μέλλον
	<b>6. Τα κριτήρια της Επιτυχίας</b>		
<b>A.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.		
<b>B.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.		
<b>Γ.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με το να διακριθεί και να κερδίσει μερίδιο στην αγορά και με το να απομακρυνθεί από τους ανταγωνιστές της. Θέλει να είναι καθοδηγητής ηγέτης στην αγορά.		
<b>Δ.</b>	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό.		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		