



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ
ΑΛΛΑΓΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ**

ΜΕΛΙΝΑ ΣΧΙΖΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΕΛΕΝΗ ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	6
1.1 Ορισμός και Ανάλυση Εταιρικής Κουλτούρας.....	6
1.2 Τύποι Εταιρικής Κουλτούρας	16
1.3 Διαστάσεις Εταιρικής Κουλτούρας.....	20
1.4 Στρατηγική Σημασία Εταιρικής Κουλτούρας	23
1.5 Διαμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας.....	27
1.6 Μέτρηση Εταιρικής Κουλτούρας.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	31
ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ 31	
2.1 Ανάλυση Οργανωσιακής Αλλαγής.....	31
2.2. Τύποι και Επίπεδα Αλλαγών	32
2.3 Διαδικασία Αλλαγής.....	34
2.4 Φορείς της Αλλαγής	38
2.5 Αντιστάσεις Στην Αλλαγή.....	39
2.6 Προϋποθέσεις Για Την Επιτυχία Ή Αποτυχία Της Αλλαγής.....	43
2.7 Ο Ρόλος Της Εταιρικής Κουλτούρας Στην Διαδικασία Αλλαγής.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	47
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	47
3.1 Σκοπός της έρευνας	47
3.2 Η διεξαγωγή της έρευνας και το προφίλ των συμμετεχόντων	47
3.3 Ανασκόπηση Εταιρίας.....	48
3.4 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.....	50
3.5 Αποτελέσματα Έρευνας	50
3.6 Συμπεράσματα.....	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	92

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΎΦΕΣΗΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αναγκαιότητα αλλαγής και αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον είναι πιο άμεση από ποτέ. Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να βρίσκονται σε εγρήγορση, να προβλέπουν και να ενεργούν άμεσα. Εν καιρώ κρίσης, όπου οι οικονομικοί πόροι μιας επιχείρησης είναι αμφίβολοι, η επιβίωση της στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην συμπεριφορική διάσταση του ανθρωπίνου δυναμικού της, και πιο συγκεκριμένα της Εταιρικής Κουλτούρας.

Η εταιρική κουλτούρα είναι η ταυτότητα μιας επιχείρησης που δημιουργείται με την ύπαρξη συλλογικών αξιών και πεποιθήσεων, η οποία και διαμορφώνει τους κανόνες συμπεριφοράς. Η μελέτη και ανάλυση της εταιρικής κουλτούρας μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να καταλάβει καλύτερα τους εργαζόμενους, τις διαφορές τους, τις αξίες και πεποιθήσεις τους.

Η ύπαρξη της κατάλληλης Εταιρικής Κουλτούρας μπορεί να βοηθήσει σημαντικά μια επιχείρηση να διαχειριστεί την αλλαγή και την αναδιοργάνωση που επιβάλλεται να υιοθετήσει για την αντιμετώπιση των συνεπειών της Οικονομικής Ύφεσης. Στην παρούσα μελέτη αναλύονται οι έννοιες της εταιρικής κουλτούρας και της οργανωσιακής αλλαγής μέσα από μια επιλογή των πιο σημαντικών θεωρήσεων που συναντούμε σε ελληνική αλλά και ξένη βιβλιογραφία. Περαιτέρω, μέσα από την πραγματοποίηση εμπειρικής έρευνας σε επιχείρηση υπηρεσιών στην Κύπρο αναλύεται η σημασία της εταιρικής κουλτούρας στην επιτυχία υλοποίησης και διαχείρισης της αλλαγής.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND CHANGE DURING ECONOMIC CRISIS

ABSTRACT

The need for organizational change in today's uncertain economic environment is more crucial than ever. Organizations must be alert, to anticipate and react quickly. In times of crisis, where the financial resources of a business are dubious, its survival is based largely on the behavioral dimension of human potential, and more specifically on Corporate Culture.

Corporate culture is the identity of a company created by the existence of collective values and beliefs, which shape the behavioral rules. The study and analysis of corporate culture can help a company better understand their employees, their differences and their values and beliefs.

The existence of an appropriate corporate culture can significantly help a business to manage change and reorganization that should be adopted to deal with the effects of the economic downturn. This study analyzes the concepts of corporate culture and organizational change through a selection of the most important literature. Furthermore, through the realization of empirical research conducted in a business services in Cyprus we analyze the importance of corporate culture in the successful implementation and management of change.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εν καιρώ κρίσης και οικονομικής ύφεσης είναι κρίσιμο μια επιχείρηση να αντιληφθεί την σημασία της ανάπτυξης μιας σωστής εταιρικής κουλτούρας και πως αυτή επηρεάζει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και της διαχείρισης αλλαγών. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να βοηθήσει ή να δυσκολέψει έναν οργανισμό στην διαδικασία αλλαγής και αναδιοργάνωσης καθώς και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από αυτήν. Με την διατριβή αυτή στόχος είναι να αποδειχθούν τα εξής:

- ✓ Ότι η εταιρική κουλτούρα δίνει στους εργαζόμενους την αίσθηση της συλλογικής ταυτότητας με κοινές πεποιθήσεις και αξίες
- ✓ Ότι η εταιρική κουλτούρα ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, αυξάνει την ομαδικότητα και ευνοεί την προσαρμογή τους σε αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.
- ✓ Όταν η εταιρική κουλτούρα διέπεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδότη εργοδοτούμενου, η αποδοχή μιας ενδεχόμενης αλλαγής είναι πιο εύκολη.
- ✓ Ότι η ύπαρξη σωστής εταιρικής κουλτούρας ευνοεί την διαχείριση αλλαγών για την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής ύφεσης.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της εταιρικής κουλτούρας όπως αποδίδεται μέσα από την βιβλιογραφία. Θα διατυπωθούν οι ορισμοί που διατύπωσαν διάφοροι θεωρητικοί και επιστήμονες τις τελευταίες δεκαετίες, οι πιο σημαντικοί τύποι εταιρικής κουλτούρας, οι διαστάσεις της όπως και η στρατηγική σημασία που διαδραματίζει για έναν οργανισμό. Επιπλέον, θα αναλυθεί το πώς διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα μέσα σε ένα οργανισμό και τα διάφορα χαρακτηριστικά που την διέπουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της εταιρικής αλλαγής. Προσδιορίζονται οι λόγοι που οδηγούν έναν οργανισμό στην αλλαγή, περιγράφονται τα διάφορα μοντέλα διαδικασιών που πρέπει να ακολουθούνται από τα στελέχη προκειμένου η αλλαγή να υλοποιηθεί με επιτυχία, οι φορείς της αλλαγής, καθώς και οι επιχειρησιακοί και ατομικοί παράγοντες που προκαλούν αντίδραση στην αλλαγή και πως αυτή

αντιμετωπίζεται. Περαιτέρω αναλύονται οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία της αλλαγής και με πιο τρόπο αξιολογείται.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μελέτη περίπτωσης σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών στην Κύπρο. Αρχικά γίνεται μια ανασκόπηση του οργανισμού αναλύοντας την δομή του και ακολούθως γίνεται περιγραφή του δείγματος που μελετήθηκε και της διαδικασίας που ακολουθήθηκε. Μετέπειτα, αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, μέσα από σε πίνακες και διαγράμματα τα οποία εγείρουν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα τα οποία και θα σχολιαστούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 Ορισμός και Ανάλυση Εταιρικής Κουλτούρας

1.1.1 Ορισμός Εταιρικής Κουλτούρας

Η λέξη κουλτούρα έχει τις ρίζες της στο λατινικό cultura, που σημαίνει καλλιέργεια και χρησιμοποιείται από τον 15ο αιώνα στην διαδικασία καλλιέργειας και ανάπτυξης φυτών και ζώων. Αργότερα, ο όρος αυτός άρχισε να διαφοροποιείται και πλέον χρησιμοποιείται υποδηλώνοντας την καλλιέργεια του ανθρώπινου πνεύματος και ευρύτερα την παιδεία και την ανάπτυξη.

Η έννοια της Εταιρικής κουλτούρας άρχισε να γίνεται δημοφιλής κατά την δεκαετία του 1980 μετά την έκδοση βιβλίων όπως το In search of excellence (Peters&Waterman 1982) και Gods of Management (Handy 1985) και άρχισε να κινεί το ενδιαφέρον των στελεχών των οργανισμών όταν ο όρος αυτός συνδέθηκε με την απόδοση τους.

Σύμφωνα με τον Handy« *Η κουλτούρα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι είναι κάτι που το αντιλαμβανόμαστε, κάτι που το συναισθανόμαστε ...* »Γι' αυτό και μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός από θεωρητικούς της εταιρικής κουλτούρας που να αποδίδει την επακριβή έννοια της. Μελετώντας την βιβλιογραφία επαληθεύουμε την αδυναμία αυτή αφού παρατηρούμε ποικίλους ορισμούς διαφόρων θεωρητικών όπως ο καθένας από αυτούς το αντιλαμβάνεται. Για τον σκοπό αυτής της εργασίας επιλέχθηκαν οι πιο διαδεδομένοι ορισμοί των πιο σημαντικών μελετητών της εταιρικής κουλτούρας:

‘Κουλτούρα είναι το σύνθετο “όλον”, που περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, τα ήθη, το δίκαιο, το έθιμο, καθώς και άλλες δυνατότητες και συνήθειες που αποκτώνται από τα μέλη της κοινωνίας’. Taylor (1877)

‘Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι ο συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και πράξης, ο οποίος σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό είναι κοινός μεταξύ όλων των μελών της, και τον οποίο πρέπει να μάθουν τανέα μέλη της, προκειμένου να γίνουν αποδεκτά από αυτή’. **Jaques (1952)**

‘Η κουλτούρα αποτελείται από τα ρητά ή τα άρρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προσλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα και τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων’. **Kroeber και Kluchohn (1963)**

‘Η κουλτούρα είναι ένα σύστημα, δημόσια και συλλογικά αποδεκτών, εννοιών που λειτουργούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο για μια ορισμένη ομάδα. Αυτό το σύστημα όρων, φορμών, κατηγοριών και εικόνων αντικατοπτρίζει στα άτομα την ίδια τους την εικόνα’. **Pettigrew (1979)**

Ένα σύνολο συμβόλων, τελετουργιών και μύθων που επικοινωνούν τις υφιστάμενες αξίες και πιστεύω ενός οργανισμού στους εργαζομένους του’. **Ouchi (1981)**

‘Ένα σύνολο κοινώναξιόν που μεταφέρεται με συμβολικό τρόπο, χρησιμοποιώντας μύθους ιστορίες, θρύλους, συνθήματα, ανέκδοτα και παραμύθια’. **Peters και Waterman (1982)**

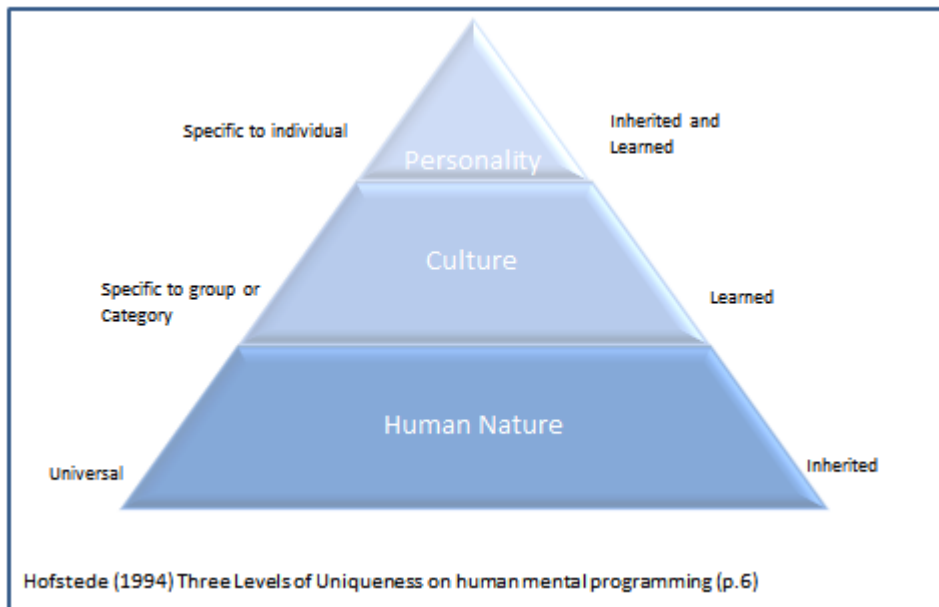
Ο **Edgar Schein (1985)** ορίζει την εταιρική κουλτούρα ως ένα σύνολο αξιών, πιστεύω και υποθέσεων που υιοθετεί και αναπτύσσει μια ομάδα ανθρώπων με σκοπό να αντιμετωπίσει τα προβλήματα προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και τα προβλήματα εσωτερικής αφομοίωσης. Προσθέτει πως για να θεωρηθεί έγκυρη και επικρατούσα έχει ‘δουλέψει’ πολύ καλά στο παρελθόν και έτσι μπορεί να εκπαιδευτεί σε καινο ύγια μέλη της ο μάδας ως η σωστή μέθοδος σκέψης, αντίληψης και συμπεριφοράς για την αντιμετώπιση των πιο πάνω προβλημάτων. Επιπλέον, όταν μια ομάδα ασπάζεται τα ίδια πιστεύω, αξίες, κανόνες συμπεριφοράς και συναισθήματα, αναπτύσσεται μια αίσθηση ασφάλειας, σταθερότητας και άνεσης στην ομάδα και ενισχύει την ίδια την κουλτούρα αλλά και την ομαδικότητα.

Ο ακριβής προσδιορισμός της έννοιας της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ένα δύσκολο έργο για τον οργανισμό αλλά και για τους διάφορους θεωρητικούς που έχουν επιχειρήσει να αποδώσουν την ακριβή έννοια της τις τελευταίες δεκαετίες. Ωστόσο, αποτελεί ένα θεμελιώδες συστατικό στοιχείο ενός οργανισμού, όπως άλλωστε και ενός ατόμου και μιας κοινωνίας. Όπως οι χώρες χαρακτηρίζονται από τις εθνικές τους κουλτούρες το ίδιο και οι οργανισμοί. Είναι το στοιχείο που προσδιορίζει το πώς σκέπτονται και δρουν οι οργανισμοί και οι άνθρωποι. (Μπουραντάς, 2005)

Σύμφωνα με τον **G. Hofstede** (Πίνακας 1.1.1.1), η κουλτούρα είναι ένα στοιχείο το οποίο κληρονομούμε από το κοινωνικό μας περιβάλλον, και όχι ένα στοιχείο το οποίο κληρονομούμε από τους προγόνους μας. Υποστηρίζει ότι η κουλτούρα διακρίνεται τόσο από την ανθρώπινη φύση όσο και από την ατομική προσωπικότητα.

Από την μία η ανθρώπινη φύση κληρονομείται και είναι κοινή σε όλους τους ανθρώπους και αποτελείται από τα πρωτόγονα αισθήματα χαράς και λύπης, αγάπης και μίσους, φόβου και θυμού όπως και από την ανάγκη κοινωνικοποίησης και συναναστροφής μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο. Από την άλλη μεριά, η προσωπικότητα ενός ατόμου παρόλο που και αυτή κληρονομείται είναι μοναδική και ποτέ δεν είναι κοινή με άλλους ανθρώπους. Αποτελείται από ένα σύνολο ατομικών χαρακτηριστικών το οποίο μαθαίνεται μερικώς από το στενό περιβάλλον του ατόμου.

Πίνακας 1.1.1.1



Επιπλέον, ο G. Hofstede παρουσίασε τα ακόλουθα διαφορετικά επίπεδα πνευματικού προγραμματισμού των ανθρώπων τα οποία και αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας. Αυτό πηγάζει από το γεγονός ότι κατά την διάρκεια της ζωής των ανθρώπων ανήκουν σε περισσότερες από μια κοινωνικές ομάδες:

- *Εθνικό επίπεδο*: Ο κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από την εθνική κουλτούρα και νοοτροπία της χώρας ή των χωρών που γεννήθηκε και μεγάλωσε.
- *Τοπικό, Θρησκευτικό ή Γλωσσικό επίπεδο*: Σε κάθε χώρα παρατηρούνται διαφορετικές ομάδες λόγω γεωγραφικής περιοχής, θρησκευτικών πεποιθήσεων και τοπικών διαλέκτων.
- *Επίπεδο Φύλου*: Η κουλτούρα διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο του ατόμου.
- *Επίπεδο Γενιάς*: Η κουλτούρα διαφοροποιείται ανάλογα με την γενεά - διαφορετική κουλτούρα παρατηρείται ανάμεσα σε άτομα νεώτερης με παλαιότερης γενεάς.
- *Επίπεδο Κοινωνικής Τάξης*: Η κουλτούρα διαφοροποιείται ανάλογα με το επάγγελμα και το επίπεδο μόρφωσης των ανθρώπων.
- *Οργανωσιακό επίπεδο*: Αναφέρεται στον τρόπο που κοινωνικοποιούνται οι εργαζόμενοι μέσα στον χώρο εργασίας τους.

Ο Δημήτρης Μπουραντάς διατυπώνει την εταιρική κουλτούρα ως ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών –σημασιών, που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέπτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι κάνουν, γιατί το κάνουν, πώς το κάνουν τότε το κάνουν κτλ. Επιπρόσθετα, αναφέρει πως όλα τα πιο πάνω εκφράζονται με κανόνες οι οποίοι προσδιορίζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων μέσα σε ένα οργανισμό στις καθημερινές τους πρακτικές. (Ηγεσία, Μπουραντάς 2005).

Για να εξηγήσει καλύτερα την έννοια της κουλτούρας ως κανόνες και πιο συγκεκριμένα ως κοινωνικά διαμορφωμένα πρότυπα τα οποία καθορίζουν τι είναι σωστό και τι όχι – με άλλα λόγια καθορίζουν την συμπεριφορά των ατόμων - αναφέρει στο προαναφερόμενο βιβλίο του ένα πολύ απλό πείραμα που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο του Berkley.

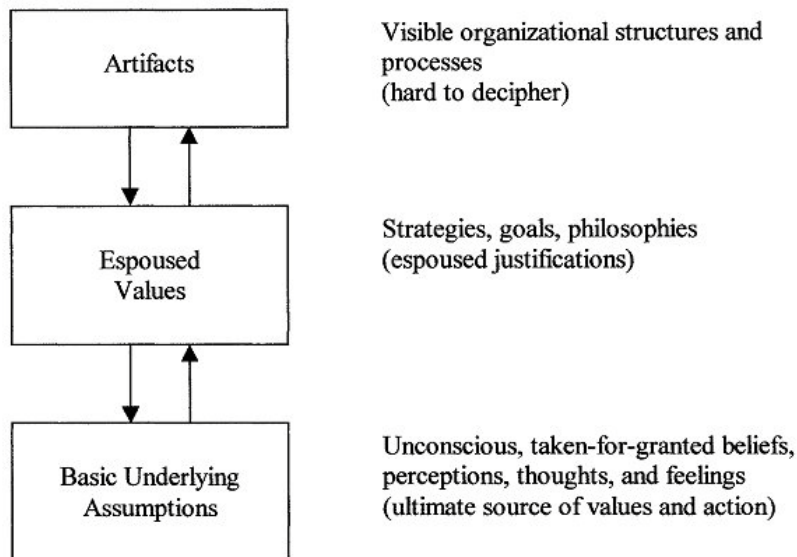
Στο Berkley λοιπόν, τοποθέτησαν κάμερες στις δημόσιες τουαλέτες με σκοπό να καταγράψουν πόσοι άνθρωποι έπλεναν τα χέρια τους πριν βγουν από αυτές. Το αποτέλεσμα ήταν ότι το 90% των ατόμων έπλεναν τα χέρια τους όταν στην τουαλέτα υπήρχαν και άλλα άτομα. Στην περίπτωση όμως που ήταν μόνοι τους, μόνο το 10% από αυτούς έπλεναν τα χέρια τους. Το συμπέρασμα ήταν πως το πλύσιμο των χεριών στην τουαλέτα αποτελεί έναν κανόνα που εκφράζει την αξία της καθαριότητας και είναι μια κοινωνικά προσδοκώμενη συμπεριφορά. Έτσι αφού οι άλλοι προσδοκούν από εμάς να πλένουμε τα χέρια μας, αναγκαζόμαστε να το πράττουμε από φόβο μη χαρακτηριστούμε αναλόγως και για να ανήκουμε στο σύνολο.

1.1.2 Χαρακτηριστικά Εταιρικής Κουλτούρας

Ο Edgar Schein υποστηρίζει πως για να αναλυθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού ή μιας συγκεκριμένης ομάδας, είναι προτιμότερο να διακριθούν τα τρία βασικά της επίπεδα, τα ευρήματα, οι κοινές αξίες και οι βασικές παραδοχές.

Πίνακας 1.1.2.1-Επίπεδα κουλτούρας

Uncovering the Levels of Culture



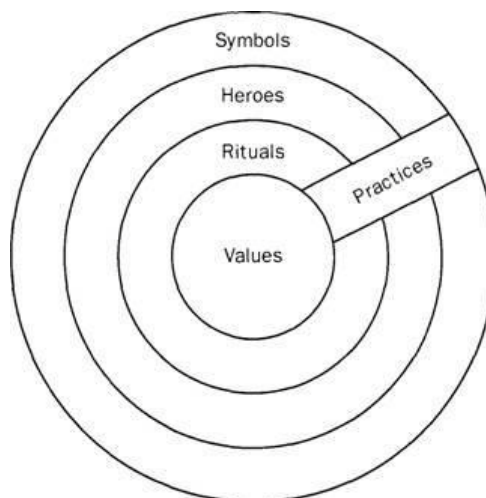
Πηγή: Schein, E.H. Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, Figure 9.

Τα *ευρήματα (artifacts)* αφορούν τα ορατά στοιχεία μια επιχείρησης, τους χώρους, τον ενδυματολογικό κώδικα, την αίσθηση του χώρου, τις διαδικασίες, τα προϊόντα αλλά και τους μύθους, τα σλόγκαν και τις παραδόσεις. Οι *κοινές αξίες (espoused values)* είναι υιοθετημένες αξίες μέσα στην επιχείρηση όπως κανόνες και κώδικες δεοντολογίας οι οποίοι υιοθετούνται από το σύνολο των εργαζομένων και εκφράζονται μέσα από στάσεις και πεποιθήσεις. Οι *βασικές παραδοχές (basic assumptions)* είναι υποσυνείδητες, μη ορατές, αντιλήψεις που καθορίζουν την σκέψη, την δράση και τα αισθήματα των εργαζομένων, όσο αφορά την εργασία τους, τους στόχους τους αλλά και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Κατά τον Schein, τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να δίνουν περισσότερη έμφαση στις βασικές παραδοχές, γιατί η κουλτούρα της επιχείρησης είναι μια βαθύτερη έννοια που μόνο εάν επηρεαστούν οι βασικές της παραδοχές μπορεί να αλλάξει. Αυτό το στηρίζει στο ότι τα ευρήματα και οι κοινές αξίες είναι πιο επιφανειακά, μπορούν να αλλάξουν και να αντικατασταθούν με νέα πιο εύκολα, και όπως επισημαίνει αυτά *‘δεν είναι παρά ευχολόγια που αντιπροσωπεύουν μια επιθυμητή κουλτούρα, η οποία μπορεί και να διαφέρει από την πραγματική.’*

Ο G.Hofstede (1990) μέσα από το “διάγραμμα του κρεμμυδιού” (Πίνακας 1.1.2.2.) παρουσιάζει τα διαφορετικά επίπεδα εκδηλώσεων της κουλτούρας σε τέσσερα εννοιολογικά πεδία:

Πίνακας 1.1.2.2-Διάγραμμα του κρεμμυδιού



Πηγή: Hofstede et al “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”, Administrative Science Quarterly, Vol 35, 1990

Τα **Σύμβολα** (*symbols*), αποτελούν τις λέξεις, χειρονομίες, εικόνες ή/και αντικείμενα που έχουν ένα συγκεκριμένο νόημα το οποίο είναι κατανοητό από άτομα που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα, για παράδειγμα ο τρόπος επικοινωνίας (ορολογία) ή ο τρόπος ένδυσης. Τα σύμβολα τοποθετούνται στο εξωτερικό και πιο επιφανειακό επίπεδο γιατί αναπτύσσονται συνεχώς, αντικαθιστούνται ή και υιοθετούνται από άλλες ομάδες.

Οι **Ήρωες** (*heroes*), είναι άτομα που λειτουργούν ως πρότυπα για την επιχείρηση - έχουν συμβολικό χαρακτήρα, είναι εν ζωή ή όχι, πραγματικοί ή φανταστικοί, και πρόκειται για άτομα με υπόβαθρο, υποδειγματική συμπεριφορά και υψηλό πνευματικό επίπεδο.

Τα **Τελετουργικά** (*rituals*), είναι συλλογικές δραστηριότητες οι οποίες θεωρούνται κοινωνικά απαραίτητες, για την εξασφάλιση σταθερότητας αλλά και την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, όπως για παράδειγμα, ο τρόπος χαιρετισμού, ο τρόπος ένδειξης σεβασμού, οι κοινωνικές και θρησκευτικές τελετές και εκδηλώσεις κ.ο.κ.

Όπως παρατηρούμε και στον Πίνακα 1.1.2.2. τα τρία πρώτα επίπεδα εκδήλωσης της κουλτούρας, τα σύμβολα, οι ήρωες και τα τελετουργικά, ονομάζονται 'πρακτικές'.

Στο κέντρο του 'κρεμμυδιού' βρίσκονται οι **Αξίες** (*values*), οι οποίες και επηρεάζουν όλα τα άλλα στρώματα και αποτελούνται από τις πεποιθήσεις, τις ιδέες, τις συμπεριφορές μέσα σε ομάδα. Οι Αξίες δύσκολα αλλάζουν και επηρεάζονται από την εθνική κουλτούρα της ομάδας αλλά και από την ιστορία της χώρας στην οποία ανήκει. Για να μπορέσουν να αναγνωριστούν οι Αξίες θα πρέπει να γίνει μια βαθύτερη ανάλυση όλων των στρωμάτων και πως αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Μια άλλη οπτική σχετικά με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας είναι αυτή του Kilman, κατά τον οποίο, η κουλτούρα χαρακτηρίζεται από την **διεύθυνση** η οποία αποτελείται από τις ενέργειες και την στρατηγική που ακολουθεί η εταιρία με βάση την κουλτούρα της – πως δηλαδή η κουλτούρα επηρεάζει την στρατηγική-, την **έκταση** η οποία δείχνει πόσο διαδεδομένη είναι η κουλτούρα μέσα σε μια επιχείρηση και η

ένταση που δείχνει σε πόσο βαθμό επηρεάζει η κουλτούρα τα μέλη της επιχείρησης και πόσο εύκαμπτοι είναι σε τυχόν αποκλίσεις.

Όπως αναφέρει και ο Brown (1998), μια επιχείρηση αποτελεί μια μικρογραφία της κοινωνίας και συνεπώς υπάρχει μια σχέση ‘αιτίου – αιτιατού’ μεταξύ αυτού και της κουλτούρας. Η Εταιρική Κουλτούρα, είναι μία άυλη έννοια που όμως αποτελεί την κινητήρια δύναμη που κατευθύνει τις ενέργειες, τις αποφάσεις και τα πιστεύω μέσα σε μια επιχείρηση. Αποτελεί εν ολίγης την προσωπικότητα της επιχείρησης η οποία καθορίζει την σκέψη και δράση των ατόμων που την απαρτίζουν και επομένως τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τα προβλήματα, τις αποφάσεις, τον τρόπο που διοικούν το προσωπικό τους, αλλά και τον τρόπο που διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές τους συναλλαγές και τους πελάτες/συνεργάτες τους.

Εξίσου σημαντική είναι οι κατανόηση της κουλτούρας μιας πολυεθνικής ή διεθνούς επιχείρησης κατά τις επιχειρηματικές διαβουλεύσεις. Θα πρέπει να μελετηθούν οι πολιτιστικές τους αξίες και πώς επηρεάζουν τις τελετουργίες, τους ήρωες και τα σύμβολα στην δική τους κουλτούρα. Για παράδειγμα, στην Ιαπωνία, θα πρέπει να αποφεύγεται η άμεση οπτική επαφή με ανώτερα στελέχη, ως ένδειξη σεβασμού. Αυτό οφείλεται στο ότι σύμφωνα με τις ιαπωνικές αξίες η ιεραρχία είναι πολύ σημαντική κατά την άσκηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

1.1.3 Θεωρητικές Προσεγγίσεις Εταιρικής Κουλτούρας

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν σχετικά με την κουλτούρα ακολουθούν την ανθρωπιστική προσέγγιση και συνδέουν την αποδοτικότητα στις επιχειρήσεις με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί και ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες: τη γνωστική προσέγγιση, τη δομική προσέγγιση, τη συμβολική προσέγγιση και την προσέγγιση της προσωπικότητας.

ο Η γνωστική προσέγγιση

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ο W. H. Goodenough - ένας από τους βασικούς εκφραστές της γνωστικής προσέγγισης στην ανθρωπολογία - ερμηνεύει την κουλτούρα ως ‘μια δέσμη νοημάτων, οργανωμένων σε ένα σύστημα γνώσης που περιέχει οτιδήποτε

χρειάζεται να γνωρίζει ή να πιστεύει ένα άτομο, για να λειτουργεί κατά τρόπο αποδεκτό από τα μέλη της κοινωνίας στην οποία ανήκει'.

Συνοπτικά, στην βιβλιογραφία υποστηρίζεται πως οι άνθρωποι λειτουργούν σε ένα κοινωνικό σύνολο με βάση τις εμπειρίες τους τις οποίες και οργανώνουν σε ένα μοναδικό σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργούν, σκέπτονται και συμπεριφέρονται κατά τρόπο που είναι γενικά αποδεκτός. Αυτή η προσέγγιση έχει σκοπό να διερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους τα μέλη μιας κουλτούρας αντιλαμβάνονται και κατανοούν το κοινωνικό τους πλαίσιο το οποίο υπόκειται σε κανόνες, ρυθμίσεις και περιορισμούς.

Μια διαφορετική ερμηνεία της γνωστικής προσέγγισης της κουλτούρας είναι η ανάλυση του 'κλίματος' σε μια επιχείρηση. Το 'εταιρικό κλίμα ή 'οργανωσιακό κλίμα' χαρακτηρίζεται από τις αντιλήψεις και τις γνωστικές διεργασίες που έχουν διαμορφωθεί στους εργαζόμενους από τα ερεθίσματα που λαμβάνουν από την ίδια την επιχείρηση και την γενική αντίληψη τους για την επιχείρηση αλλά και τους συναδέλφους τους.

Πιο πρόσφατες έρευνες στοχεύουν περισσότερο στο περιεχόμενο της εταιρικής κουλτούρας και ασχολούνται με κανόνες που διέπουν την αντίληψη και την ερμηνεία μέσω ταξινομητικών συστημάτων όπως τη λεξιλογική γνώση όπως (ορισμοί, έννοιες, πλαίσια αναφοράς), τη διευθυντική γνώση (πεποιθήσεις σχετικές με αιτίες και αποτελέσματα) και τη γνώση-συνταγή (κανόνες που βασίζονται σε αλυσιδωτές σχέσεις αιτίου και αιτιατού).

Η γνωστική διάσταση της εταιρικής κουλτούρας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση προβλημάτων διοίκησης και λήψης αποφάσεων για την αύξηση της αποδοτικότητας. Για παράδειγμα η ομάδα των ερευνητών του Carnegie Institute of Technology υπό την καθοδήγηση των Simon και March, έδωσαν έμφαση στη σημασία των συνηθειών, των τυπικών και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών στην επιχειρηματική ζωή και προσπάθησαν ακολουθώντας τις μεθόδους και τα συμπεράσματα της γνωστικής ψυχολογίας να τεκμηριώσουν τις οικονομικές επιλογές.

ο ***Η δομική προσέγγιση***

Αυτή η προσέγγιση αναφέρει η κάθε επιχείρηση έχει μια συγκεκριμένη δομή και χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τα στελέχη εφαρμόζουν δικές τους πρακτικές για την

επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Οι βασικές προδιαγραφές σχετικά με τη δομή και τις πρακτικές των επιχειρήσεων προέρχονται από την τάση των ανθρώπων να προβαίνουν κατά το δυνατό σε ορθολογικές επιλογές κατά την επίλυση προβλημάτων.

Ωστόσο, με την παγκοσμιοποίηση, την επιχειρηματική δραστηριότητα πολυεθνικών εταιριών, την εξέλιξη της τεχνολογίας κ.ο.κ. η προσοχή των ερευνητών στράφηκε στην αλλαγή των δομών και στην αποδοχή πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων και άλλων χωρών.

ο ***Η συμβολική προσέγγιση***

Η προσέγγιση αυτή αναλύει την εταιρική κουλτούρα ως συστήματα κοινών συμβόλων τα οποία πρέπει να ερμηνευτούν και να αποκωδικοποιηθούν για να γίνουν κατανοητά. Στόχος της είναι να διερευνήσει τα συμβολικά συστήματα που υποκρύπτονται μέσα στην ανθρώπινη δράση και να τα ερμηνεύσει με βάση τον τρόπο που τα σύμβολα αυτά συνδέονται μεταξύ τους. Οι κοινές αξίες, οι ρόλοι, οι κανόνες συμπεριφοράς κ.ο.κ, συνθέτουν την βασική ιδεολογία και δομή του οργανισμού. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, αυτή η δομή συγκροτείται από την ιστορία του οργανισμού, τους προσδιορισμούς συγκεκριμένων καταστάσεων που προκλήθηκαν από μέρη της οργάνωσης, τη ερμηνεία και απόδοση του νοήματος μέσα από τη σχέση αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα μέλη.

Τα σύμβολα ερμηνεύονται από τους τρόπους με τους οποίους καταδεικνύεται η σχέση των συμβόλων με τη δράση των ατόμων μέσα σε ένα οργανισμό. Για παράδειγμα, η συνήθης ευνοϊκή τοποθεσία, το μέγεθος και η διακόσμηση του γραφείου του γενικού διευθυντή ενός οργανισμού μεταφράζονται σε κύρος, σημαντικότητα και ιεραρχία.

ο ***Η προσέγγιση προσωπικότητας***

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η διαμόρφωση ή διατήρηση της κουλτούρας σε μια επιχείρηση επηρεάζεται σημαντικά από την ισχυρή προσωπικότητα κάποιου ατόμου. Υπάρχουν άτομα που ξεχωρίζουν μέσα σε μια επιχείρηση λόγω της ισχυρής τους προσωπικότητας και αποτελούν πρότυπα προς μίμηση και έχουν την δύναμη να επηρεάζουν καταστάσεις και να προβάλλουν με το καλύτερο τρόπο τις αξίες της εταιρικής κουλτούρας. Συνεπώς, ένα άτομο το οποίο θεωρείται πρότυπο συμβάλει σημαντικά στην διαμόρφωση της κουλτούρας αλλά και στην διατήρηση της και

λειτουργεί ως το κεντρικός άξονας του οργανισμού ο οποίος με την επιρροή του φέρνει την ενότητα και την ομογένεια στο σύνολο του οργανισμού.

1.2 Τύποι Εταιρικής Κουλτούρας

Στην βιβλιογραφία παρατηρούμε αρκετές περιγραφές ως προς την τυπολογία της εταιρικής κουλτούρας από τον Hofstede, τους Harrison και Handy, τον Kilmann, τον Quinn κ.ο.κ. Για τον σκοπό της εργασίας αυτής επιλέχθηκαν οι πιο ενδιαφέρουσες και πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις.

1.2.1 Τυπολογία των Harrison και Handy

Η τυπολογία του Harrison διακρίνεται σε τέσσερις βασικούς τύπους, οι οποίοι βαπτίστηκαν αργότερα από τον Handy με τα ονόματα αρχαίων Ελλήνων θεών, συσχετίζοντας τον κάθε τύπο με την φιλοσοφία του κάθε θεού:

ΔΙΑΣ (δύναμη): είναι η κουλτούρα της εξουσίας που δημιουργείται από το κεντρικό πρόσωπο, το αφεντικό. Επικρατεί ένα συγκεντρωτικό αυταρχικό κλίμα – ο ‘αφέντης’ ξέρει και ή δείχνεις αφοσίωση και ανήκεις στην επιχείρηση ή φεύγεις. Τα άτομα που δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες και υπευθυνότητα. Τα θετικά σημεία του τύπου αυτού θεωρούνται η ελάχιστη δομή που υπάρχει και η λήψη γρήγορων αποφάσεων. Η συνολική εξάρτηση σε ένα άτομο είναι ριψοκίνδυνη αφού σε περίπτωση απουσίας του αφεντικού για οποιοδήποτε λόγο η επιχείρηση θα παραλύσει.

ΑΠΟΛΛΩΝ (ρόλος): Είναι η κουλτούρα του ιεραρχικού οργανισμού όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε διαδικασίες και κανονισμούς. Επικρατεί υψηλό επίπεδο δόμησης, εξειδίκευση εργασίας και η αυστηρή δομή του εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα. Συνήθως ο τύπος αυτός υιοθετείται από κρατικές υπηρεσίες και μεγάλες και πολυεθνικές εταιρίες. Παρόλο που το σύστημα αυτό εξασφαλίζει τυποποίηση και σταθερότητα από την άλλη εμποδίζει την πρόοδο και την δημιουργικότητα.

ΑΘΗΝΑ (έργο): Εκφράζει την κουλτούρα των ειδικών, των επαγγελματιών, όπου το έργο και το καθήκον προέχει του ρόλου και η επίλυση προβλημάτων και η ουσιαστική συμβολή αποτελούν βασικά στοιχεία ενδιαφέροντος. Κυριαρχεί η ομαδική εργασία, οι

δομές είναι λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο δικτυωτές. Συνήθως ο τύπος αυτός υιοθετείται από μικρές επιχειρήσεις συμβούλων και μικρές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας. Τα άτομα χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα και επαγγελματισμό με κίνητρο την επίτευξη των στόχων και αξιολογούνται με βάση την απόδοση, την ικανότητα, την εμπειρία τους. Ωστόσο, η διατήρηση αυτής της κουλτούρας απαιτεί υψηλό κόστος αφού χρειάζεται σταθερή ροή νέων καθκόντων και πολύ ικανά και έμπειρα άτομα. Το σύνθημα που κυριαρχεί είναι 'Δυναμικοί άνθρωποι' και όχι 'ανθρώπινο δυναμικό'. (Μπουραντάς, 2005)

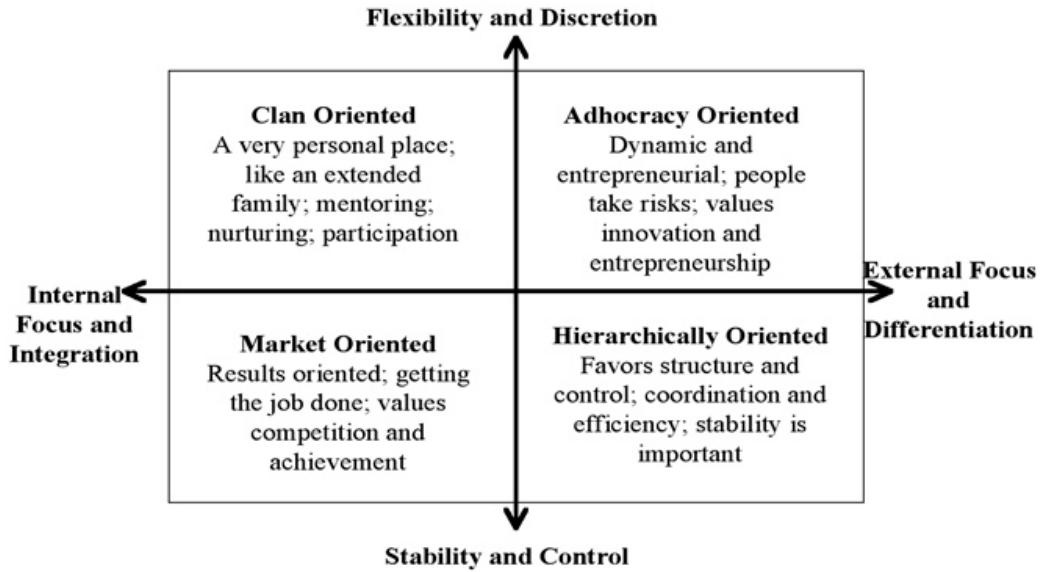
ΔΙΟΝΥΣΟΣ (άτομο): Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται από την ανεξαρτησία και τον ατομικισμό. Τα άτομα δεν εξαρτώνται το ένα από το άλλο και όταν εργάζονται σε ομάδες το κάνουν με ευέλικτους όρους. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από επιδεξιότητα, κέφι, καλές διαπροσωπικές σχέσεις και σέβονται τους άλλους. Η κουλτούρα αυτή διακρίνεται από ελάχιστη δομή και απαιτεί υψηλό βαθμό ανάπτυξης και υπευθυνότητας.

1.2.2 Τυπολογία των Ανταγωνιστικών Αξιών

Ο Quinn έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο και θεωρητικά τεκμηριωμένο πλαίσιο για την αποτύπωση της εταιρικής κουλτούρας μέσω του συνδυασμού δύο θεμελιακών διαστάσεων, αυτή του 'είναι' και του 'γίνεσθαι' των οργανισμών. Οι διαστάσεις αυτές εκφράζουν τα στοιχεία του πυρήνα της κουλτούρας τους όπως είναι οι αξίες, τα πιστεύω, οι βασικές παραδοχές, οι σημασίες και τα τεχνουργήματα όπως είναι οι δομές, τα συστήματα, οι συμπεριφορές κ.ο.κ. (Μπουραντάς, 2005)

Η πρώτη διάσταση αφορά στην *ευελιξία-έλεγχο (flexibility-control*, (Πίνακας 1.2.2.1.), όπου στην μια πλευρά οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στον έλεγχο και την σταθερότητα και συνδέουν τις βασικές τους αξίες και παραδοχές με την ύπαρξη ελέγχου, προβλεψιμότητας και λειτουργιών όπως η ιεραρχία, οι κανονισμοί, τα προγράμματα και οι μετρήσεις αποτελεσμάτων. Στην άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στην ευελιξία και αλλαγή. Χαρακτηρίζονται από την προσαρμοστικότητα τους, την ευελιξία, τις άτυπες σχέσεις, την ανάληψη κινδύνου και πρωτοβουλίας, την προσωπική και ομαδική δέσμευση και τον αυτοέλεγχο των ατόμων.

Πίνακας 1.2.2.1-Επίπεδα κουλτούρας



Πηγή: The Four Culture-Archetypes of the Competing Values Framework, Adapted from Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, by K. S. Cameron & R. E. Quinn, 1999, Reading, MA: Addison-Wesley

Η δεύτερη διάσταση αφορά στον εσωτερικό-εξωτερικό προσανατολισμό (internal-external focus), (Πίνακας 1.2.2.1). Ο εσωτερικός προσανατολισμός εκφράζει αξίες, πιστεύω παραδοχές και ανθρώπινες δημιουργίες που συνδέονται με την εσωτερική οργάνωση (διαδικασίες, συστήματα, κανονισμοί), το εσωτερικό κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό (δέσμευση, ικανοποίηση, ανάπτυξη ανθρώπων, διαπροσωπική αρμονία). Από την άλλη, ο εξωτερικός προσανατολισμός συνδέεται με την αγορά, τον ανταγωνισμό, τους πελάτες, τις σχέσεις με το περιβάλλον, την καινοτομία και την προσαρμογή στις εξελίξεις. Ο συνδυασμός των δυο αυτών διαστάσεων δημιουργεί τους παρακάτω βασικούς τύπους-μοντέλα εταιρικής κουλτούρας:

ο **Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων (The Clan Culture)**

Η εταιρική κουλτούρα στο μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται από την συμμετοχή, τη συναίνεση, τις κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, την υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την ελευθερία έκφρασης, την άτυπη επικοινωνία και τους άτυπους τρόπους λήψης αποφάσεων. Δίνεται έμφαση προς το εσωτερικό του οργανισμού και κυρίως τους ανθρώπους έτσι οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι, ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από τις ευκαιρίες ανάπτυξης και γενικά επικρατεί μια διαπροσωπική αρμονία και μια οικογενειακή ατμόσφαιρα.

Στόχος του οργανισμού είναι η συνοχή και η μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της πίστης, της αφοσίωσης - δέσμευσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων του. Τα στελέχη και οι μάνατζερ λειτουργούν κυρίως ως προπονητές δάσκαλοι, μέντορες, «πατέρες». (Μπουραντάς, 2005)

ο **Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (The Hierarchy Culture)**

Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του τύπου της εταιρικής κουλτούρας είναι περισσότερο γραφειοκρατικά. Επικρατεί η εσωτερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι κανονισμοί και διαδικασίες που σκοπό έχουν τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών των εργαζομένων. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη θέση που κατέχουν και κύριος ρόλος των μάνατζερ – που πολλές φορές γίνεται και αυτοσκοπός- είναι η οργάνωση, ο συντονισμός και η ομαλή λειτουργία. (Μπουραντάς, 2005)

ο **Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος (The Adhocracy Culture)**

Το μοντέλο αυτό εστιάζει στην παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, στην πληροφόρηση σχετικά με τις αλλαγές και την μελέτη για την προσαρμογή σε αυτές. Χαρακτηρίζεται από την ελευθερία πρωτοβουλιών, την ανάληψη κινδύνου, τη δημιουργικότητα, το δυναμισμό, την επιτυχία, τον ανταγωνισμό, τον πειραματισμό, την καινοτομία, την ύπαρξη μοναδικών και νέων προϊόντων. Τα στελέχη και μάνατζερ προωθούν και δημιουργούν την καινοτομία και λειτουργούν περισσότερο ως επιχειρηματίες. Η δύναμη τους πηγάζει από την ικανότητα και την ανάπτυξή τους. (Μπουραντάς, 2005)

ο **Μοντέλο Στόχων / Αποδοτικότητας (The Market Culture)**

Τα κύρια χαρακτηριστικά του μοντέλου αυτού είναι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, η στοχοθεσία και η ύπαρξη προτύπων απόδοσης, ο ορθολογισμός, ο έλεγχος των δαπανών και αποτελεσμάτων, ο καθορισμός των καθηκόντων και η αποδοτική αξιοποίηση των πόρων, τα οποία είναι ευθυγραμμισμένα με τους στόχους της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον. Δίνεται έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων, μέσω της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη στόχων και είναι ανταγωνιστικοί. Τα στελέχη και μάνατζερ χαρακτηρίζονται από υψηλή παραγωγικότητα και

ανταγωνιστικότητα, την απόκτηση μεριδίων αγοράς και τον ηγετικό ρόλο σε αυτή. (Μπουραντάς, 2005)

Η κουλτούρα ενός οργανισμού συνήθως αποτελείται από ένα μείγμα στοιχείων από όλα τα μοντέλα που προαναφέρθηκαν τα οποία άλλοτε είναι συμπληρωματικά και άλλοτε αντιφατικά. Σύμφωνα με τον Μπουραντά αυτό εκφράζει την πολυπλοκότητα και την αντιφατικότητα που χαρακτηρίζει τους οργανισμούς ως κοινωνικά σύνολα. Έτσι η κουλτούρα ενός οργανισμού παίρνει την μορφή αυτού του μείγματος και διαμορφώνεται ανάλογα με το βαθμό στον οποία κυριαρχούν τα στοιχεία του καθενός από τους τέσσερις προαναφερόμενους τύπους.

1.3 Διαστάσεις Εταιρικής Κουλτούρας

Πολλοί θεωρητικοί στην προσπάθεια τους να αναλύσουν την έννοια της εταιρικής κουλτούρας, μελέτησαν την σχέση που πιθανώς να υπάρχει με την εθνική και πολιτιστική κουλτούρα της κάθε χώρας. Οι απόψεις των θεωρητικών δίστανται καθώς μερικοί υποστήριζαν ότι υπάρχει ελάχιστη συσχέτιση μεταξύ των δύο κουλτούρων ενώ άλλοι δήλωσαν ότι η συσχέτιση είναι εμφανής.

OB. A. Gold (1997) υποστήριξε πως η εθνική κουλτούρα κατευθύνει τις συμπεριφορές των ανθρώπων και επηρεάζει την εταιρική κουλτούρα, ενώ οι Harison and Myers (1959), υποστήριζαν ότι η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνεται και λειτουργεί ανεξάρτητα από την εθνική κουλτούρα. Η προσέγγιση του Martin (1992), από την άλλη, υποστηρίζει αυτήν την συσχέτιση δηλώνοντας πως *είναι παραπλανητικό να αρνείται κανείς την επιρροή του περιβάλλοντος στο περιεχόμενο της κουλτούρας ενός οργανισμού. Δεν μπορεί κάποιος να καταλάβει τι πραγματικά συμβαίνει στο εσωτερικό της οργανωσιακής κουλτούρας εάν δεν κατανοήσει τι συμβαίνει έξω από τον οργανισμό*.

Η πιο σημαντική αλλά και τεκμηριωμένη προσέγγιση είναι αυτή του G. Hofstede ο οποίος μέσα από συστηματική έρευνα που διεξήγαγε μεταξύ του 1990 και 2002 από την εταιρία IBM, σε 76 χώρες κατέληξε στο συμπέρασμα πως η εθνική και πολιτιστική κουλτούρα της κάθε χώρας επηρεάζει καθοριστικά την συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε ένα οργανισμό. Ο τρόπος δηλαδή που αντιμετωπίζονται τα προβλήματα ή που λαμβάνονται αποφάσεις είναι διαφορετικός σε κάθε χώρα και αφορούν σε

συγκεκριμένες παραμέτρους από τις οποίες δημιουργησεται εξής διαστάσεις της κουλτούρας:

ο ***Απόσταση Εξουσίας (Power Distance)***

Η απόσταση εξουσίας καθορίζει το βαθμό του διαμοιρασμού της εξουσίας θεσμικής και οργανωτικής ισχύς, σύμφωνα με την κουλτούρα και τη στάση που πρέπει να τηρούνται προς εκείνους που ασκούν την εξουσία. Δείχνει το βαθμό στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη της κοινωνίας αποδέχονται την άνιση κατανομή της εξουσίας. Σε κοινωνίες με μεγάλη απόσταση κυριαρχίας οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα στελέχη τους έχουν πάντα δίκιο, ακόμη και όταν δεν έχουν, δεν αμφιβάλουν τις αποφάσεις τους και δεν λαμβάνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους. Από την άλλη πλευρά, σε κουλτούρες με μικρή απόσταση εξουσίας επικρατεί ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και διαχείρισης. Μερικά παραδείγματα χωρών με μεγάλη απόσταση εξουσίας είναι τα αραβικά κράτη και οι λατινοαμερικάνικες χώρες, ενώ παραδείγματα χωρών με μικρή απόσταση εξουσίας είναι οι Σκανδιναβικές χώρες, οι Η.Π.Α, η Γερμανία κ.α. όπου υπάρχουν ίσες ευκαιρίες και δικαιώματα στους οργανισμούς.

ο ***Ατομικισμός Vs Συλλογικότητα (Individualism Vs Collectivism)***

Σε κοινωνίες όπου επικρατεί ο ατομικισμός, δίνεται περισσότερη σημασία στους προσωπικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα και οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί. Τα άτομα λειτουργούν μέσα σε πλαίσια ατομικισμού, δίνουν έμφαση σε αποφάσεις ατομικών διαδικασιών και λύνουν τα προβλήματα τους μέσα από την αυτό-έκφραση και τις αντιπαραθέσεις. Αντίθετα, σε κοινωνίες όπου επικρατεί συλλογικότητα τα άτομα θεωρούν τον εαυτό τους μέρος ενός ευρύτερου συνόλου και προσδίδουν αξία στην αλληλεγγύη, την κατανόηση και την ομαδικότητα. Τα άτομα εξαρτούνται από το σύνολο, προστατεύουν και εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο, δέχονται αποφάσεις που προέρχονται μέσα από ομαδικές διαδικασίες και επιλύουν τα προβλήματα τους χωρίς αντιπαραθέσεις. Οι Η.Π.Α. θεωρούνται πως είναι η πιο ατομικιστική κουλτούρα ενώ η Ελλάδα θεωρείται πως είναι πιο κοντά στην συλλογικότητα.

ο ***Αρσενικότητα Vs Θηλυκότητα (Masculinity – femininity)***

Η διάσταση αρσενικότητας – θηλυκότητας χαρακτηρίζει το βαθμό στον οποίο οικυρίαρχες αξίες σε μία κοινωνία δίνουν έμφαση στην Αρσενικότητα, που εκφράζεται

από την ανταγωνιστικότητα, την αυτοπεποίθηση, τον υλισμό, την απόκτηση πλούτου, τη φιλοδοξία και τη δύναμη, ή στην Θηλυκότητα που εκφράζεται από τον ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, την φροντίδα και την ποιότητα ζωής. Στην ‘αρσενικούς’ πολιτισμούς, οι διαφορές μεταξύ των ρόλων των δύο φύλων είναι πιο δραματικές, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν υψηλές υλικές απολαβές, ενώ η ηγεσία είναι δογματική και αποκομμένη από την ομάδα. Αντίθετα, σε ‘θηλυκούς’ πολιτισμούς, οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν τις ίδιες αξίες με έμφαση στην σεμνότητα και φροντίδα, υπάρχει πίστη και προσήλωση στην ποιότητα, ενδιαφέρον για τους συνανθρώπους, επικρατεί η ισότητα, η ηγεσία είναι λιγότερο δογματική, ενώ οι συγκρούσεις λύνονται με διαπραγματεύσεις και συμβιβασμούς. Σύμφωνα με τον Hofstede η Ιαπωνία θεωρείται από τις πιο ‘αρσενικές’ κουλτούρες, ενώ η Σουηδία από τις πιο ‘θηλυκές’. Η διάσταση αυτή συχνά μετονομάζεται από τους χρήστες του έργου του Hofstede, σε Ποσότητα vs Ποιότητα Ζωής, ως αποτέλεσμα του ταμπού της σεξουαλικότητας, ιδιαίτερα σε χώρες που επικρατεί αρσενικότητα.

ο *Αποφυγή αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance)*

Αποτελεί τον βαθμό κατά τον οποίο τα μέλη μιας κουλτούρας αισθάνονται ότι απειλούνται από την αβεβαιότητα, την ασάφεια, από αμφιλεγόμενες καταστάσεις και ως εκ τούτου παρέχει σταθερότητα στους εργαζόμενους, τυποποιημένους κανόνες λειτουργίας και κώδικες οι οποίοι πρέπει να ακολουθούνται για αποφυγή οποιασδήποτε παρεκκλίνουσας συμπεριφοράς. Σε χώρες με υψηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας όπως η Ελλάδα, η Ιαπωνία και η Πορτογαλία οι εργαζόμενοι τείνουν να παραμένουν για περισσότερο διάστημα στις εργασίες τους και αντίθετα, σε χώρες με μικρότερο βαθμό αβεβαιότητας, όπως η Σιγκαπούρη, η Δανία και οι Η.Π.Α, οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιστοί στους οργανισμούς που εργάζονται.

Το 1991 ο Michael Harris Bond και οι συνεργάτες τους διεξήγαγαν μια σχετική έρευνα συμπεριφοράς ανάμεσα σε 23 φοιτητές από την Κίνα, πάνω στην οποία ο Hofstede βάσισε την δημιουργία μια πέμπτης διάστασης της κουλτούρας, τον *Μακροπρόθεσμο Vs Βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, (Longterm orientation (LTO), vs. Shortterm orientation)* επίσης γνωστός ως *Κομφουκιανικός δυναμισμός*. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός αποδίδει περισσότερη σημασία στο μέλλον, ενισχύει αξίες προσανατολισμένες σε ανταμοιβές, οφέλη, στην επιμονή, την εξοικονόμηση και την

ικανότητα προσαρμογής. Ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός συσχετίζει το παρελθόν και το παρόν, αποδίδει αξία στην σταθερότητα, το σεβασμό για την παράδοση, την εκπλήρωση των κοινωνικών υποχρεώσεων και γενικότερα επικρατεί μια πιο στατική νοοτροπία. Για παράδειγμα στην Κίνα επικρατεί ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός ενώ σε αραβικές χώρες όπως το Πακιστάν ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός.

Αργότερα, το 2010, μέσα από την έρευνα του Μίνκον, μια Παγκόσμια Έρευνα Αξιών όπου έγινε ανάλυση δεδομένων από 93 αντιπροσωπευτικά δείγματα διαφόρων εθνικών πληθυσμών, ο G.Hofstede προσδιόρισε μια έκτη τελευταία διάσταση, την *Επιείκεια Vs Αυτοσυγκράτηση (indulgence vs restraint)*. Η Επιείκεια χαρακτηρίζει μια κοινωνία που επιτρέπει την ελεύθερη ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων και φυσικών αναγκών που σχετίζονται με την απόλαυση της ζωής και τη διασκέδαση. Η αυτοσυγκράτηση χαρακτηρίζει μια κοινωνία που καταστέλλει την ικανοποίηση των αναγκών και τις ρυθμίζει μέσω αυστηρών κοινωνικών κανόνων.

Οι προαναφερόμενες διαστάσεις μας δίνουν ένα πλαίσιο αναφοράς μέσα στο οποίο μπορούμε να εξετάσουμε μια κουλτούρα και να εξηγήσουμε τις διαφορές που προκύπτουν σε διάφορες χώρες και γεωγραφικές περιοχές. Ωστόσο, ο Hofstede έχει επισημάνει ότι ο σκοπός της θεωρίας του γύρω από τις διαστάσεις της κουλτούρας δεν ήταν να δημιουργηθούν στερεοτυπικές συμπεριφορές προς άλλες χώρες και εθνικούς πολιτισμούς, αλλά χρησιμοποιώντας το πλαίσιο αναφοράς, να απελευθερώσει τα άτομα από τη δικές τους πολιτισμικές προκαταλήψεις, και να μπορέσουν να δουν άλλες κουλτούρες πιο αντικειμενικά.

1.4 Στρατηγική Σημασία Εταιρικής Κουλτούρας

Οι Kotter και Heskett (1987-1991) προσπάθησαν να αποδείξουν πως η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα, η οποία είναι καλά προσαρμοσμένη στο εξωτερικό της περιβάλλον, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επίτευξης υψηλών οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι έρευνες τους πραγματοποιήθηκαν σε 207 εταιρίες όπου απέδειξαν την σημαντική επίδραση της εταιρικής κουλτούρας στην επίδοση των εταιριών. Πιο συγκεκριμένα, οι μελέτες τους έδειξαν ότι η εταιρική κουλτούρα επιδρά σημαντικά στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις των εταιριών, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας

ή αποτυχίας για τις μελλοντικές δραστηριότητες και ότι ενισχύει με τον πιο κατάλληλο τρόπο την απόδοση. Επιπλέον, συμπεράναν ότι οι εταιρίες που η κουλτούρα τους παρουσιάζει αδυναμία προσαρμοστικότητας και ευελιξίας δύσκολα θα ανταποκριθούν επιτυχώς στο μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές αποτυχίες.

Ο Schein (1985) υποστηρίζει πως η εταιρική κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων μέσα από την υιοθέτηση στρατηγικών βασισμένων σε αξίες. Η εταιρική κουλτούρα πολύ δύσκολα πολύ να αντιγραφεί αφού αποτελεί την ‘προσωπικότητα’ της επιχείρησης και αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί.

Μελέτες έδειξαν πως οι εταιρίες που διαθέτουν μια ισχυρή κουλτούρα οδηγούνται σε θετικά αποτελέσματα για τους εξής λόγους:

- Η γενική αποδοχή και ο ενστερνισμός των εταιρικών αξιών διευκολύνει τον έλεγχο μέσα στην επιχείρηση και ευνοεί την συμμόρφωση στους κανονισμούς και διαδικασίες. Επιπλέον, μπορούν να διαγνωστούν καλύτερα οι αποκλίσεις στους κανόνες και να παρθούν έγκαιρα τα οποιαδήποτε διορθωτικά μέτρα.
- Η ισχυρή εταιρική κουλτούρα ευνοεί την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους. Υπάρχει διαφάνεια και σαφήνεια στους ρόλους και στόχους έτσι ενισχύεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων λόγω έλλειψης αβεβαιότητας και μπορούν να αντιμετωπίσουν άμεσα τυχόν δυσκολίες. Επιπλέον, υπάρχει καλύτερος συντονισμός μεταξύ των εργαζομένων και τμημάτων.
- Η ισχυρή εταιρική κουλτούρα ευνοεί την υποκίνηση των εργαζομένων έτσι αποδίδουν καλύτερα και παράγουν καλύτερα αποτελέσματα.

Ισχυρή , Αδύναμη και Υγιής Κουλτούρα

Ισχυρή κουλτούρα λέγεται ότι υφίσταται όταν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε ερεθίσματα, λόγω της ευθυγράμμισής τους με τις εταιρικές αξίες. Σε τέτοια περιβάλλοντα, οι ισχυρές κουλτούρες βοηθούν τις επιχειρήσεις να λειτουργούν σαν ‘μηχανές’, έχοντας εξαιρετικές επιδόσεις και προσαρμόζοντας αλλαγές και διαδικασίες όπου χρειάζεται, αποτελεσματικά. Αντίθετα, σε αδύνατες κουλτούρες υπάρχει ελάχιστη

ευθυγράμμιση με τις εταιρικές αξίες και απαιτείται εκτεταμένος έλεγχος μέσα από διαδικασίες και γραφειοκρατικές ενέργειες.

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι οργανισμοί που προωθούν ισχυρές κουλτούρες έχουν σαφείς αξίες που βοηθούν τους εργαζομένους να ενστερνιστούν την κουλτούρα. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών αφού οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την παροχή των υπηρεσιών αυτών. Συνοπτικά, οι οργανισμοί μπορούν να αποκομίσουν τα ακόλουθα οφέλη από την ανάπτυξη ισχυρών και παραγωγικών κουλτούρων:

- Καλύτερη ευθυγράμμιση της εταιρείας για την επίτευξη του οράματος και των στόχων
- Υψηλή παρακίνηση και αφοσίωση των εργαζομένων
- Αυξημένη συνοχή μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας
- Προώθηση της συνοχής και την ενθάρρυνση του συντονισμού και του ελέγχου εντός της εταιρείας
- Διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, ώστε ο οργανισμός να είναι πιο αποτελεσματικός

Στις ισχυρές κουλτούρες, οι άνθρωποι κάνουν πράγματα, επειδή πιστεύουν ότι είναι τα σωστά. Ο Irving Janis υποστηρίζει πως αυτό δημιουργεί το φαινόμενο του λεγόμενου "Groupthink" (συλλογική σκέψη) το οποίο ορίζει ως *‘ένα γρήγορο και εύκολο τρόπο για να αναφερθεί κάποιος σε έναν τρόπο σκέψης όταν συμμετέχει ενεργά σε μια συνεκτική ομάδα, και τα μέλη αναζητούν ομοφωνία, παρακάμπτοντας οποιοδήποτε κίνητρο για ρεαλιστική αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων.’* (IrvingJanis, 1972, p. 9)

Σε αυτήν την περίπτωση, τα άτομα δεν αμφισβητούν την οργανωσιακή σκέψη, ακόμη και αν έχουν διαφορετικές ιδέες και ως εκ τούτου υπάρχει μια μειωμένη ικανότητα για καινοτόμες σκέψεις. Αυτό συνήθως συμβαίνει σε οργανισμούς όπου υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από μια κεντρική χαρισματική φιγούρα, ή όπου το κλίμα βασίζεται στις φιλικές σχέσεις και έτσι υπάρχει αποφυγή των συγκρούσεων. Τα άτομα που πάνε ενάντια στην συλλογική σκέψη πολύ συχνά μπορεί να θεωρηθούν ως αρνητική επίδραση από το σύνολο. Αυτό το φαινόμενο αποτελεί ένα σημαντικό μειονέκτημα για

τις καινοτόμες επιχειρήσεις, γιατί λόγω της φύσης τους, χρειάζονται άτομα που να είναι σε θέση να αμφισβητήσουν το status quo, τις αποφάσεις και διαδικασίες και να προτείνουν καινούργιες και πιο αποτελεσματικές ιδέες.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα, η ανάπτυξη, η αποτελεσματικότητα, η αφοσίωση των εργαζομένων και η μείωση αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς, οι οργανισμοί χρειάζεται να υιοθετήσουν μια 'υγιή' κουλτούρα με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αποδοχή και εκτίμηση της διαφορετικότητας
- Δίκαιη μεταχείριση του κάθε εργαζομένου και σεβασμό για τη συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση
- Υπερηφάνεια των εργαζομένων και ενθουσιασμό για την οργάνωση και την εργασία τους
- Ίσες ευκαιρίες για κάθε εργαζόμενο με σκοπό την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους εντός της εταιρείας.
- Αποτελεσματική επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους σχετικά με τις πολιτικές και τα θέματα της εταιρείας.
- Ισχυρούς ηγέτες που μπορούν να κατευθύνουν και να εμπνέουν.
- Ικανότητα ανταγωνισμού σε τομείς όπως καινοτομία, υπηρεσίας πελατών και τιμών.
- Κάτω από το μέσο όρο ποσοστά του κύκλου εργασιών.
- Επένδυση στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και την αύξηση γνώσεων των εργαζομένων.

Επιπλέον, κουλτούρες που είναι προσανατολισμένες στην απόδοση, έχουν δείξει στατιστικά καλύτερη οικονομική ανάπτυξη. Σε τέτοιες κουλτούρες οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά, υπάρχει ισχυρή εσωτερική επικοινωνία και ενθάρρυνση ενός υγιούς επιπέδου ανάληψης κινδύνου, προκειμένου να επιτευχθεί καινοτομία. Επιπλέον, οι εταιρικές κουλτούρες που λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες της αγοράς που προκύπτουν από την τεχνολογία και την ανάπτυξη της βιομηχανίας αποφέρουν καλύτερα αποτελέσματα στο δίκτυο εργασιών τους.

Σύμφωνα με τους Kotter και Heskett(1992), οι οργανώσεις που έχουν 'προσαρμοστική' κουλτούρα αποδίδουν πολύ καλύτερα από τις οργανώσεις που δεν έχουν

‘προσαρμοστική’ κουλτούρα. Μια προσαρμοστική κουλτούρα μεταφράζεται σε οργανωσιακή επιτυχία και δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε όλους τους stakeholders και ιδιαίτερα τους πελάτες, και είναι πιο ευέλικτη στις απαιτούμενες αλλαγές και στην ανάληψη κινδύνων. Μια ‘απροσάρμοστη’ κουλτούρα μπορεί να μειώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, εμποδίζοντας την να επιδιώξει τις ανταγωνιστικές της επιλογές. Συμπερασματικά, δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη κουλτούρα που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε επιχείρηση. Οι Kotter και Heskett(1992) υποστηρίζουν πως για να είναι αποτελεσματική και λειτουργική μία κουλτούρα, θα πρέπει συμβαδίζει με το γενικότερο πλαίσιο και δίκτυο εργασιών του οργανισμού.

1.5 Διαμόρφωση Εταιρικής Κουλτούρας

Ο Μπουραντας (2005) υποστηρίζει πως η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνεται με δυο τρόπους, πρώτον, μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών της κατά την διάρκεια της ζωής και της εξέλιξης της, και δεύτερον, μέσω της σχεδιασμένης διαμόρφωσης ή αλλαγής της.

Ο πρώτος τρόπος χαρακτηρίζεται ως μη συνειδητός, και αποτελεί την γενικότερη αποδοχή επαναλαμβανόμενων αποφάσεων και συμπεριφορών που αργότερα μετατρέπονται σε κανόνες. Καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση κουλτούρας διαδραματίζει ο ιδρυτής ενός οργανισμού μέσω της έκφρασης των προσωπικών του αξιών, παραδοχών και αρχών οι οποίες μεταδίδονται στους συνεργάτες του. Η εμπειρία των επαναλαμβανόμενων συμπεριφορών, στάσεων, εννοιών και διαδικασιών που έχει ορίσει ο ιδρυτής, σταδιακά καθιερώνονται σε αξίες, πεποιθήσεις και άτυπους κανόνες οι οποίοι δημιουργούν την κουλτούρα. Αυτή η κουλτούρα κατευθύνει τον οργανισμό στον τρόπο λειτουργίας του και τον τρόπο αλληλεπίδρασης με το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον.

Ο δεύτερος τρόπος διαμόρφωσης της κουλτούρας ενός οργανισμού προέρχεται από την ανάγκη προσαρμογής στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και άλλες παραμέτρους που απαιτούν την σχεδιασμένη και μελετημένη διαμόρφωση ή αλλαγή της κουλτούρας. Όπως προαναφέρθηκε η εταιρική κουλτούρα θεωρείται ένα στρατηγικό στοιχείο ενός οργανισμού το οποίο δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από

ανταγωνιστές. Ωστόσο, η διοίκηση της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ένα δύσκολο έργο λόγω της άυλης φύσης της. Η διοίκηση θα πρέπει να κατέχει την κατάλληλη τεχνογνωσία και ικανότητες για να μπορέσει να προσεγγίσει το ζήτημα αυτό. Ο Μπουραντάς (2005) προτείνει τις ακόλουθες ενέργειες / παράγοντες που θα πρέπει να ακολουθήσουν τα στελέχη ούτως ώστε να επιτύχουν την σωστή διαμόρφωση της κουλτούρας:

ο **Διάδοση της κουλτούρας**

Διάδοση των στοιχείων στην επιθυμητή κουλτούρα στους εργαζομένους, ούτως ώστε να κατανοήσουν το περιεχόμενο των βασικών στοιχείων της κουλτούρας (αξίες, αρχές κ.α.) και επίσης να κατανοήσουν την χρησιμότητα και τα οφέλη για αυτούς και τον οργανισμό. Μετέπειτα θα πρέπει να υπάρχει σωστή επικοινωνία από τους μάνατζερ του οργανισμού μέσω διαπροσωπικής επικοινωνίας για να εξασφαλιστεί η πλήρης κατανόηση της επιθυμητής κουλτούρας. Επιπλέον, τα καινούργια μέλη του οργανισμού θα πρέπει να τυχαίνουν εκπαίδευσης αφιερωμένης στην κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού. Τέλος, τα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει ηγούνται μέσω παραδείγματος (leadbyexample) αφού οι πράξεις έχουν μεγαλύτερη επιρροή και πειθώ από ότι τα λόγια και είναι πολύ σημαντικό τα στελέχη και οι προϊστάμενοι να ενεργούν σαν πρότυπα για τις ομάδες τους.

ο **Υποστήριξη της κουλτούρας**

Για να μπορέσει να εδραιωθεί η διαμόρφωση της κουλτούρας χρειάζεται υποστήριξη όσον αφορά τους εξής παράγοντες:

Προσλήψεις: κατά την διαδικασία πρόσληψης ατόμων θα πρέπει να επιλέγονται με βάση τα χαρακτηριστικά τους που ταιριάζουν με την επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού.

Αξιολόγηση: η αξιολόγηση των εργαζομένων θα πρέπει να αφορά, εκτός από αποτελέσματα, και τις ικανότητες και συμπεριφορές μέσα από τις οποίες στηρίζονται οι αξίες του οργανισμού.

Αναγνώριση –ανταμοιβές: το τι ανταμείβει ή τιμωρεί ο οργανισμός εκφράζει ποιες συμπεριφορές θεωρεί κατάλληλες και ποιες όχι, και ενισχύει την εδραίωση της επιθυμητής κουλτούρας.

Ηγεσία μέσω προσοχής: οι προϊστάμενοι των τμημάτων έχουν σημαντική ευθύνη για την υποστήριξη της επιθυμητής κουλτούρας και ένα σημαντικό στοιχείο της εδραίωσης

της είναι σε ποια ζητήματα δίνουν έμφαση, τι ελέγχει συστηματικά και σε ποιες συμπεριφορές η επιδόσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία.

Δομές, διαδικασίες, συστήματα: όλο το οργανωτικό πλαίσιο, οι δομές, τα συστήματα, η διαμόρφωση και αισθητική του χώρου επιδρούν στην εδραίωση της επιθυμητής κουλτούρας.

ο ***Εφαρμογή της κουλτούρας***

‘Για να μπορέσει να εδραιωθεί η επιθυμητή κουλτούρα απαιτείται η επαναληπτική εφαρμογή όλων των αξιών, κανόνων και κανόνων που προκύπτουν από αυτή’. Όλες οι ενέργειες, οι αποφάσεις, οι στόχοι και προτεραιότητες που δίνονται, η κατανομή των πόρων, η αντιμετώπιση προβλημάτων και κρίσεων κ.α., θα πρέπει να έχουν συνοχή, να επαναλαμβάνονται και να βασίζονται στις βασικές αξίες της επιθυμητής Κουλτούρας.

Συνεπώς, όπως υποστηρίζει και ο Μπουραντάς, η διαμόρφωση της επιθυμητής κουλτούρας δεν συνίσταται να αφηθεί στην τύχη, άλλα θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μια σειράς σχεδιασμένων εκπαιδευτικών και λειτουργικών ενεργειών. Πρωταρχικό και κρίσιμο ρόλο διαδραματίζουν οι ιδρυτές και ηγέτες του οργανισμού, οι οποίοι πρέπει να δεσμευτούν σε μια καινούργια ηγετική συμπεριφορά και να λειτουργούν σαν πρότυπα και να παραδειγματίζουν τους ανθρώπους τους.

1.6 Μέτρηση Εταιρικής Κουλτούρας

Πολλοί θεωρητικοί θεωρούν πρόκληση την προσπάθεια μέτρησης της εταιρικής κουλτούρας, αφού η κουλτούρα είναι από μόνη της μια άυλη έννοια που δύσκολα μπορεί κανείς να συλλάβει. Ωστόσο, πολλοί ερευνητές έχουν κατά καιρούς αναπτύξει διάφορα εργαλεία μέτρησης της, μελετώντας τους οργανισμούς ως μικρά κοινωνικά σύνολα.

Η ποιοτική προσέγγιση χρησιμοποιείται στην αρχική έρευνα για την μέτρηση της εταιρικής κουλτούρας και αξιολογεί τον οργανισμό προσεγγίζοντας την κουλτούρα μέσα από μοναδικές διαστάσεις, αντικατοπτρίζοντας τις εσωτερικές απόψεις των μελών του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να συγκεντρώσει ένα πλούσιο και λεπτομερές υλικό, ωστόσο παρουσιάζει δυο αδυναμίες. Πρώτον, οι διαστάσεις της κουλτούρας που ερευνούν, προσδιορίζονται μέσα από μια ιδιότυπη διαδικασία έτσι η κουλτούρα αυτή εκφράζει μόνο το συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο και δεν θα

μπορούσε να γενικευτεί αφού δεν θα αφορούσε ένα άλλο οργανωσιακό περιβάλλον. Δεύτερον, η προσέγγιση αυτή αδυνατεί να εγείρει πληροφορίες για την κουλτούρα οι οποίες θα μπορούσαν να συσχετιστούν με σημαντικά αποτελέσματα όπως η οργανωτική απόδοση (Cameron&Freeman, 1991) ή οι ατομικές συμπεριφορές (Koberg&Chusmir, 1987)

Κατά το τέλος της δεκαετίας του 1980 με 1990, πολλοί ερευνητές υποστήριζαν ότι οι ποσοτικές μέθοδοι μέτρησης της εταιρικής κουλτούρας μπορούν να προσφέρουν σημαντικά στην μελέτη της κουλτούρας και στην διερεύνηση της σχέσης της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της εταιρικής κουλτούρας. Τουτέστιν, η ποσοτική προσέγγιση, επιτρέπει συγκρίσεις μεταξύ οργανισμών και την μελέτη της σχέσης μεταξύ εταιρικής κουλτούρας και άλλων δομών.

Η Rousseau (1990), υποστήριξε ότι είναι ορθό η επιλογή ανάμεσα στην ποσοτική και ποιοτική μέτρηση της εταιρικής κουλτούρας, να γίνεται με βάση το επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας που χρειάζεται να μελετηθεί. Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τις βασικές παραδοχές, τις στάσεις, τις αξίες, τους κανόνες συμπεριφοράς, και τις πρακτικές που ακολουθεί ένας οργανισμός. Τα στοιχεία αυτά, ονομάζονται επίπεδα επειδή δεν έχουν τον ίδιο βαθμό προσβασιμότητας, δηλαδή, κάποια είναι εύκολο να τα εντοπίσουμε και να τα μελετήσουμε, π.χ. οι πρακτικές, και κάποια άλλα είναι πιο δύσκολο, π.χ. οι βασικές παραδοχές. Επομένως, σύμφωνα με την Rousseau (1990), οι ποσοτικές μέθοδοι μέτρησης της εταιρικής κουλτούρας είναι καλύτερα να χρησιμοποιούνται για την μελέτη προσβάσιμων στοιχείων, και οι ποιοτικές μέθοδοι για την μελέτη λιγότερο προσβάσιμων στοιχείων.

Έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς ποικίλα εργαλεία μέτρησης της εταιρικής κουλτούρας όπως το Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) του Robert Quinn και Kim Cameron, το Corporate Culture Survey του Glaser, το Organizational Culture Inventory (EOK) των Cook&Lafferty 1987, κ.ο.κ. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης που θα αναλυθεί στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής, θα χρησιμοποιηθούν στοιχεία από την βιβλιογραφία για την δημιουργία ενός πρωτότυπου ερωτηματολογίου, με σκοπό την καταγραφή της εταιρικής κουλτούρας της εταιρίας που θα μελετηθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

2.1 Ανάλυση Οργανωσιακής Αλλαγής

Η οικονομική κρίση που άρχισε στις Η.Π.Α. ισοπεδώνοντας τράπεζες κολοσσούς και που αργότερα επηρέασε την ευρωπαϊκή ένωση, και γενικότερα χώρες όπου άλλοτε βίωναν μια οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη, όπως για παράδειγμα η Κύπρος, οδήγησε σταδιακά και αλυσιδωτά, τόσο στις αναπτυγμένες αλλά και στις υπό ανάπτυξη χώρες σε μια τάση προς αναδιοργάνωση και αλλαγή στις μέχρι τώρα διαδικασίες, στρατηγικές και άλλες εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων. Αυτή η τάση προκύπτει από την ανάγκη τους να επιβιώσουν και να επανέλθουν στην κερδοφορία, διατηρώντας ταυτόχρονα το μερίδιο αγοράς τους.

Η αναγκαιότητα αλλαγής και αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, λοιπόν, είναι πιο άμεση από ποτέ. Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να βρίσκονται σε εγρήγορση, να προβλέπουν και να ενεργούν άμεσα. Όπως είπε και ο Ηράκλειτος 'τα πάντα ρει' εκφράζοντας την φύση του υκόσμου σήμερα η αλλαγή εκφράζει τη βασική προϋπόθεση επιβίωσης και ένα κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. (Μπουραντάς 2005).

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοούμε την μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα. Η αλλαγή αυτή μπορεί να αφορά την στρατηγική, τις δομές, τις διαδικασίες, τις πολιτικές, τα τεχνολογικά συστήματα και οποιοδήποτε άλλο στοιχείο του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Moran & Brightman, 2001, η οργανωσιακή αλλαγή ορίζεται ως μια διαδικασία συνεχούς ανανέωσης και επαναπροσδιορισμού της κατεύθυνσης, της στρατηγικής και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, προκειμένου να προσαρμοστεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της. Αυτό τον ορισμό στηρίζει ο Burnes (2004) τονίζοντας ότι η αλλαγή είναι σημαντικό χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τόσο σε επιχειρησιακό και στρατηγικό επίπεδο. Επομένως, είναι

ξεκάθαρη η σημασία που έχει για κάθε οργανισμό η ικανότητα του να εντοπίσει που πρέπει να είναι στο μέλλον, και πώς να διαχειριστεί τις αλλαγές που απαιτούνται για να φθάσει εκεί. Ως εκ τούτου, οι οργανωτικές αλλαγές δεν μπορεί να διαχωριστούν από την οργανωτική στρατηγική ενός οργανισμού, ή το αντίστροφο (Burnes, 2004).

2.2. Τύποι και Επίπεδα Αλλαγών

Οι αλλαγές, σύμφωνα με την προέλευση τους, διακρίνονται σε εξωτερικές και εσωτερικές. Οι εξωτερικές αλλαγές προέρχονται από εξωγενείς παράγοντες όπως είναι οι τεχνολογικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί, πολιτιστικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία ανάγκης εσωτερικών αλλαγών σε ένα οργανισμό, π.χ. νόμοι και διατάξεις που αφορούν τους όρους απασχόλησης προσωπικού. Από την άλλη, ένας οργανισμός προβαίνει και σε εσωτερικές αλλαγές που δημιουργούνται από την ανάγκη προσαρμογής σε εσωτερικές απαιτήσεις, αδυναμίες και ευκαιρίες όπως για παράδειγμα η υιοθέτηση καινούργιου λογισμικού για αύξηση αποτελεσματικότητας, η υιοθέτηση μέτρων παρακίνησης προσωπικού ή η αύξηση μονάδων εργασίας λόγω αύξησης της ζήτησης.

Σύμφωνα με την δυνατότητα αντίδρασης του οργανισμού και την ετοιμότητα του στις επικείμενες πιέσεις που προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον (Χυτήρης, 2001) οι αλλαγές διακρίνονται σε:

Επιβαλλόμενη ή Απρογραμματίστη

Ο οργανισμός δεν έχει περιθώρια αντίδρασης και οι αποφάσεις πρέπει να παρθούν άμεσα, ίσως και βιαστικά, καθότι κρίνονται απαραίτητες για την βιωσιμότητα του. Συνήθως, σε τέτοιες περιπτώσεις οι αποφάσεις παίρνονται από το εξωτερικό περιβάλλον, π.χ. πολιτεία, ή από το εσωτερικό, π.χ. γενικός διευθυντής, και προκαλούν έντονες αντιδράσεις και διαταράσσουν το γενικότερο κλίμα μέσα στον οργανισμό. Για παράδειγμα η επιβολή αύξησης φόρου εισοδήματος.

Φυσιολογική ή προγραμματισμένη

Σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός αποφασίζει για την υλοποίηση μιας αλλαγής και έχει την δυνατότητα να προετοιμάσει τον οργανισμό έτσι ώστε να ελαχιστοποιήσει τυχόν αντιδράσεις στην αλλαγή αυτή. Ένα παράδειγμα είναι η υιοθέτηση καινούργιου τεχνολογικού συστήματος.

Διαπραγματεύσιμη

Στην διαπραγματεύσιμη αλλαγή, ο οργανισμός εξετάζει την ανάγκη και την σκοπιμότητα της και η αλλαγή αποφασίζεται μέσα από την διαβούλευση όλων των ενδιαφερομένων, π.χ. η δημιουργία εσωτερικών επιτροπών.

Σύμφωνα με την ένταση, την έκταση και την συχνότητα εμφάνισης των αλλαγών ο Todd (1999) τις διακρίνει σε:

Αλλαγές συνεχούς βελτίωσης

Οι αλλαγές αυτές συνήθως αφορούν μικρές και συνήθεις αλλαγές που επιβάλλονται από το εσωτερικό του οργανισμού και δεν έχουν προκαλούν ιδιαίτερες αντιδράσεις ή αλλαγές στην δομή του οργανισμού.

Σταδιακές αλλαγές

Σκοπός μιας σταδιακής αλλαγής είναι η μελέτη της αποτελεσματικότητας της σε ένα τμήμα του οργανισμού και ανάλογα με το αποτέλεσμα εφαρμόζεται στο σύνολο του οργανισμού. Συνήθως οι αλλαγές αυτές αφορούν αναβάθμιση συστημάτων, τεχνολογίας προϊόντων, λειτουργιών και άλλα και είναι μέτριας σημαντικότητας και δυσκολίας.

Ριζοσπαστικές αλλαγές

Οι αλλαγές αυτές συνήθως επιβάλλονται από εξωγενείς παράγοντες, και απαιτούν την άμεση αποβολή των προηγούμενων πρακτικών του οργανισμού, επομένως πραγματοποιείται άμεσα και γρήγορα σε όλο το σύνολο του.

Ο Mullins (2005), υποστηρίζει ότι η αλλαγή μπορεί να μελετηθεί με βάση τις συνέπειες της σε ατομικό, ομαδικό, πολιτιστικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ωστόσο, καμιά αλλαγή δεν μπορεί να μελετηθεί αποκλειστικά σε ένα μόνο επίπεδο αφού κάθε αλλαγή σε ένα οποιοδήποτε επίπεδο είναι αλληλένδετη με την αλλαγή σε ένα άλλο επίπεδο. Για παράδειγμα η υιοθέτηση ενός καινούργιου λογισμικού συστήματος, δεν αφορά μόνο την υιοθέτηση μιας καινούργιας τεχνολογίας, αλλά είναι αλληλένδετη και με τον παράγοντα άνθρωπο, αφού για να μπορέσει να δουλέψει και να εφαρμοστεί θα πρέπει να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι σε αυτό, και να μπορέσουν να το υποστηρίξουν ως ένα σημαντικό εργαλείο που θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα.

2.3 Διαδικασία Αλλαγής

‘Η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής περιλαμβάνει τις μεθόδους και τα εργαλεία για τη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς της αλλαγής σε οργανωτικό όμως επίπεδο. Τα εργαλεία αυτά περιλαμβάνουν μια δομημένη προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική μετάβαση της ομάδας ή ενός οργανισμού στην τελική μεταβολή. Όταν συνδυάζονται με την κατανόηση της ατομικής διαχείρισης της αλλαγής, τα εργαλεία αυτά παρέχουν το πλαίσιο για τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα’. (Διον.Κ.Παρούτσας). Η σωστή διαχείριση της αλλαγής εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τα στελέχη ενός οργανισμού τα οποία έχουν και την ευθύνη να συλλαμβάνουν και να ακολουθούν αποτελεσματικές διαδικασίες ως προς την επιτυχή υλοποίησή τους. (Μπουραντάς, 2005).

Στην βιβλιογραφία συναντούμε αρκετά μοντέλα και ενέργειες ως προς την επιτυχή εισαγωγή των αλλαγών σε οργανισμούς. Τα πιο γνωστά και πρακτικά μοντέλα είναι αυτά των Lewin –Schein και J. Kotter οι οποίοι πρότειναν ότι η αλλαγή υλοποιείται μέσω τριών σταδίων όπως απεικονίζονται στον πίνακα 2.3.1.:

1. *Ξεπάγωμα οργάνωσης (unfreezing)*

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τις ενέργειες που χρειάζονται για να πειστούν οι φορείς που επηρεάζονται από την αλλαγή ότι η αλλαγή είναι πράγματι αναγκαία. Αρχίζουν δηλαδή να αμφισβητούν το υφιστάμενο status quo, τις πεποιθήσεις, αξίες, στάσεις, συμπεριφορές και διαδικασίες και είναι έτοιμοι να υποδεχτούν την αλλαγή και τον καινούργιο τρόπο λειτουργίας.

Σημαντικό παράγοντα σε αυτό διαδραματίζουν τα στελέχη τα οποία θα πρέπει να αποδείξουν γιατί ο υφιστάμενος τρόπος λειτουργίας δεν μπορεί να συνεχιστεί, μέσω χειροπιαστών στοιχείων όπως αριθμητικά στοιχεία πωλήσεων, οικονομικά αποτελέσματα, ανησυχητικές έρευνες ικανοποίησης πελατών κ.ο.κ.

Το πρώτο στάδιο αλλαγής είναι συνήθως το πιο δύσκολο και αγχωτικό, και μπορεί να προκαλέσει έντονες αντιδράσεις, αλλά αυτό είναι απαραίτητο γιατί αναγκάζοντας τον οργανισμό να επανεξετάσει το πυρήνα του, δημιουργείται μια ελεγχόμενη κρίση, η

οποία με τη σειρά της μπορεί να χτίσει ένα ισχυρό κίνητρο για να αναζητήσει μια νέα ισορροπία και να αποδεχτεί οποιαδήποτε ουσιαστική αλλαγή.

2. Υλοποίησητης αλλαγής (implementing the change)

Μόλις οι φορείς που επηρεάζονται έχουν αποδεχθεί την ανάγκη για αλλαγή, το επόμενο στάδιο είναι να την εφαρμόσουν. Μετά την αβεβαιότητα που δημιουργήθηκε στο πρώτο στάδιο, σε αυτό το στάδιο η αβεβαιότητα αρχίζει να μειώνεται, και οι φορείς αναζητούν νέους τρόπους λειτουργίας και ενεργούν με τρόπους που υποστηρίζουν τη νέα κατεύθυνση.

Η μετάβαση από το ξεπάγωμα στην αλλαγή χρειάζεται χρόνο αλλά και σωστή επικοινωνία για να εφαρμοστεί με επιτυχία. Οι άνθρωποι χρειάζονται χρόνο για να κατανοήσουν τις αλλαγές και θα πρέπει επίσης να δεσμευτούν (engaged) και να συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία αλλαγών καθ' όλη τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου.

3. Ξαναπάγωμα της οργάνωσης (refreezing)

Το τελευταίο στάδιο μετά την εφαρμογή των αλλαγών περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες για την ενίσχυση και υποστήριξη τους έτσι ώστε η αλλαγή να γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο Schein υποστηρίζει πως η αλλαγή πρέπει να εδραιωθεί, να γίνει κατεστημένο, αλλιώς υπάρχει ο κίνδυνος η αλλαγή αυτή να είναι πρόσκαιρη και να επανέλθει κανείς στην προηγούμενη κατάσταση, αλλά και να δημιουργήσει αβεβαιότητα στο πως πρέπει να γίνονται τα πράγματα με αποτέλεσμα να έχουν χαμηλότερες αποδόσεις.

Πίνακας 2.3.1- Στάδια αλλαγής

Kurt Lewin	John Kotter
Unfreeze	1. Establish a Sense of Urgency 2. Create the Guiding Coalition 3. Develop a Vision and Strategy 4. Communicate the Change Vision
Change	5. Empower Broad-Based Action 6. Generate Short Term Wins 7. Consolidate Gains & Make More Change
Refreeze	8. Anchor New Approaches in the Culture

Πηγή: RobertTanner, <http://managementisajourney.com/2011/08/unfreeze-change-refreeze-is-this-a-childs-game/>

Το μοντέλο που προτείνει ο John Kotter συμβαδίζει με το μοντέλο των Lewin - Schein και μπορεί να θεωρηθεί και ως μια επέκταση του (πίνακας 2.3.1.) . Παρόλα αυτά το μοντέλο αυτό είναι πιο σύγχρονο αλλά και πιο αναλυτικό και περιγράφει οκτώ διαδοχικά στάδια ως προς την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών:

1. Ανάπτυξη της αίσθησης του επείγοντος (*establish a sense of urgency*)

Ο οργανισμός καλείται να εξετάσει την αγορά και τον ανταγωνισμό, να εντοπίσει τυχόν απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, πιθανές κρίσεις αλλά και σημαντικές ευκαιρίες. Τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη να δημιουργήσουν την αίσθηση του επείγοντος στους εργαζόμενους μέσω της διαφάνειας και της σωστής επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο και έχοντας όλα τα στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον μειώνεται το αίσθημα του εφησυχασμού και ο οργανισμός αντιλαμβάνεται την αναγκαιότητα της αλλαγής.

2. Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης (*Create the Guiding Coalition*)

Για να εφαρμοστούν οι αλλαγές με επιτυχία είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί μια ομάδα για να ηγηθεί της προσπάθειας αλλαγής αλλά και να καθοδηγεί τους υπόλοιπους. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να έχουν εξουσία και δύναμη μέσα στον οργανισμό, να είναι αξιόπιστα και να διαθέτουν διοικητικές ικανότητες.

3. Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής (*Develop a vision and strategy*)

Η ύπαρξη ενός σαφούς και ισχυρού οράματος παρακινεί τους εργαζόμενους να αναλάβουν δράση προς τη σωστή κατεύθυνση και βοηθά την προσπάθεια για αλλαγή.

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής συντελεί στην επίτευξη του οράματος αφού απλοποιεί τις αποφάσεις και συντονίζει τις δράσεις των εργαζομένων αποτελεσματικά.

4. Διάδοση του οράματος της αλλαγής (*Communicate the change vision*)

Είναι κρίσιμο σε αυτό το σημείο οι εργαζόμενοι να ενστερνιστούν το όραμα της αλλαγής και να πιστέψουν σε αυτό. Συνεπώς η διάδοση του οράματος πρέπει να γίνει μέσω σωστής επικοινωνίας που περιλαμβάνει απλά και σαφή μηνύματα, διάλογο, ανταλλαγή απόψεων, αλλά και παραδειγματικές και συμβολικές πράξεις από μέρους της ηγεσίας του οργανισμού. Οι ηγέτες θα πρέπει να μεταφέρουν στους εργαζόμενους το πάθος και τον ενθουσιασμό τους για το όραμα της αλλαγής βασιζόμενοι στα οφέλη που θα φέρει η αλλαγή στον οργανισμό αλλά και στους ίδιους.

5. Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή (*Empower broad-based action*)

Οι εργαζόμενοι, χρειάζεται να συμμετέχουν στην υλοποίηση της αλλαγής και γι' αυτό απαιτείται ενδυνάμωση και εξάλειψη των βασικών εμποδίων, ανθρωπίνων και μη, που λειτουργούν ενάντια στην επίτευξη της αλλαγής, όπως παλιά συστήματα, δύσκαμπτες δομές, 'προβληματικά' στελέχη, κ.ο.κ. Οι ηγέτες που είναι υπεύθυνοι για την αλλαγή πρέπει να εντοπίζουν τα άτομα που αντιστέκονται στην αλλαγή και να τα βοηθήσουν να προσαρμοστούν σε αυτή, αλλά και να αναγνωρίζουν και να ανταμείβουν τους εργαζόμενους για την επίτευξη της αλλαγής.

6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών (*Generate short-term wins*)

Είναι σημαντικό οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες προς την πορεία για το όραμα, να επιβραβεύονται και να συνδέονται με την προσπάθεια αλλαγής. Αυτές οι επιτυχίες λειτουργούν θετικά για τους εργαζόμενους αφού καθιστούν αποδείξεις ότι οι προσπάθειες τους αποδίδουν καρπούς. Αυτό αυξάνει την αίσθηση του επείγοντος και την αισιοδοξία, καθώς ενισχύει το ηθικό και δημιουργεί παρακίνηση. Επίσης, πείθει τα άτομα που αντιστέκονται στην αλλαγή για την ορθότητα της και ενώνει το σύνολο στην προσπάθεια υλοποίησης των στρατηγικών ως προς την υλοποίηση του οράματος αλλαγής.

7. Παγιοποίηση αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών (*Consolidate gains and make more change*)

Οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες στηρίζουν και δικαιολογούν την δημιουργία περαιτέρω αλλαγών στις εσωτερικές λειτουργίες και συστήματα του οργανισμού. Ενισχύονται οι βελτιωμένες επιδόσεις και επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι που έχουν συμβάλει στις βελτιώσεις αυτές.

8. Ενστερνισμός νέας κουλτούρας. (Anchor new approaches in the culture)

Οι αλλαγές, για να μπορέσουν να παγιωθούν μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να ενσωματωθούν στην κουλτούρα του. Η κουλτούρα, όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, αποτελείται από κανόνες συμπεριφορές και κοινές αξίες οι οποίες είναι εξαιρετικά ισχυρές. Οι αλλαγές, είτε συνάδουν είτε όχι με την παλιά κουλτούρα, θα πρέπει να ενσωματωθούν σε αυτήν με επιτυχία, αποτρέποντας έτσι τον οργανισμό να επιστρέψει στις παλιές του συνήθειες.

Το μοντέλο του Kotter παρέχει ξεκάθαρα βήματα τα οποία καθοδηγούν ένα οργανισμό κατά την διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής, εφόσον υπάρχει σωστή επικοινωνία για όλα τα βήματα. Στηρίζει την επιτυχία του στην υποστήριξη των εργαζομένων και στην σωστή κατανόηση του. Ωστόσο, μόλις η διαδικασία αυτή ξεκινήσει, είναι δύσκολο να αλλάξει κατεύθυνση και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές ανάγκες των εργαζομένων για να αποφευχθούν τυχόν απογοητεύσεις και αρνητικά συναισθήματα.

2.4 Φορείς της Αλλαγής

Ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας υλοποίησης μια αλλαγής να είναι οι λεγόμενοι 'φορείς της αλλαγής'. Τα άτομα αυτά διακατέχονται από σημαντικές δεξιότητες και ικανότητες με τις πιο σημαντικές να είναι η ικανότητα τους να πείθουν τους άλλους, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η εμπάθεια και η συναισθηματική νοημοσύνη. Επομένως, για τον επιτυχή σχεδιασμό και υλοποίηση των αλλαγών, οι πιο κάτω φορείς θα πρέπει να είναι οι πρώτοι και πιο θερμοί υποστηρικτές της:

Ο ηγέτης της αλλαγής

Ο ηγέτης είναι συνήθως ο εμπνευστής της αλλαγής και το άτομο που θα θέσει την κατευθυντήρια γραμμή, τους στόχους και τις δραστηριότητες των εργαζομένων προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου.

Οι προγραμματιστές της αλλαγής

Είναι τα άτομα που θα βοηθήσουν στην εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής μέσα από σχέδια και προγράμματα δράσης. Οι προγραμματιστές μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε δράση και καθορίζουν τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν έτσι ώστε να υλοποιηθεί η αλλαγή με επιτυχία. Περαιτέρω, είναι τα άτομα που έχουν την ευθύνη της απόκτησης όλων των πόρων και μέσων που απαιτούνται και που ορίζουν τον τρόπο,

την διαδικασία και τον χρόνο που χρειάζεται για τον σκοπό της αλλαγής.

Οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής

Οι εκτελεστές είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση όλων των εργασιών που τους έχουν ανατεθεί από τους προγραμματιστές. Οι φορείς αυτοί αφορούν άτομα από διάφορες βαθμίδες του οργανισμού και αναλαμβάνουν τις εκτελεστικές ενέργειες για τον σκοπό της αλλαγής.

Οι υποστηρικτές της αλλαγής

Οι υποστηρικτές μπορεί να είναι μέλη του οργανισμού, εξωτερικοί συνεργάτες ή η διοίκηση του οργανισμού, και ο ρόλος τους είναι να εξασφαλίζουν όλους τους απαραίτητους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που χρειάζεται ο οργανισμός για να υλοποιήσει την αλλαγή. Επιπλέον, είναι τα άτομα που στηρίζουν και εμπνυχώνουν τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να κατανοήσουν την σημαντικότητα της αλλαγής και να την υποστηρίξουν.

2.5 Αντιστάσεις Στην Αλλαγή

Η αντίσταση είναι κάθε συμπεριφορά που στόχο έχει την διατήρηση του status quo. Σύμφωνα με τους Dent&Goldberg (1999) οι άνθρωποι δεν αντιστέκονται πραγματικά στην αλλαγή καθαυτή, αλλά στην απώλεια του status quo, ή σε μια ενδεχόμενη μείωση των αποδοχών τους, ή στην απώλεια της άνεσης τους. Η αλλαγή, στα σημερινά οικονομικά δεδομένα, είναι αναγκαία για τους οργανισμούς και αυτό πλέον συμβαίνει συχνά και σε γρήγορη ταχύτητα. Ο Mullins, (2005) υποστηρίζει ότι λόγω της αναγκαιότητας της αλλαγής στα επιχειρησιακά δρώμενα, η αντίσταση που παρατηρείται από τους εργαζόμενους μπορεί να 'παγώσει' μια επιχείρηση.

Οι Folger & Skarlicki(1999) υποστηρίζουν ότι 'οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να δημιουργήσουν σκεπτικισμό και αντίσταση στους εργαζομένους και αυτό καθιστά μερικές φορές δύσκολο ή και αδύνατο να υλοποιήσουν τις οργανωσιακές βελτιώσεις'.

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να πάρει πολλές μορφές και η εξακρίβωση των αιτιών είναι πολλές φορές ένα δύσκολο έργο. Η αντίσταση αυτή δεν αφορά μόνο την ατομική αντίσταση των εργαζομένων αλλά και την επιχειρησιακή αντίσταση.

Ακολούθως, αναλύονται οι πιο συχνοί λόγοι που τα **άτομα** αλλά και οι **επιχειρήσεις** αντιστέκονται στην αλλαγή.

Ατομική αντίσταση:

- Εκλεκτική αντίληψη. Η αντίληψη των ατόμων είναι πολύ συχνά βασισμένη σε υποκειμενικά κριτήρια, η σε στερεότυπα και αδυνατούν να δουν την αληθινή όψη της κατάστασης ή βλέπουν μια κατάσταση με τον τρόπο που τους βολεύει.
- Συνήθεια. Τα άτομα αντιδρούν σε καταστάσεις με έναν συγκεκριμένο τρόπο, τον οποίο έχουν υιοθετήσει και συνηθίσει για να παίρνουν εύκολα αποφάσεις.
- Δυσχέρεια ή απώλεια ελευθερίας. Τα άτομα αντιδρούν όταν μια κατάσταση τους προκαλέσει δυσχέρεια η απώλεια της ελευθερίας τους.
- Οικονομικές επιπτώσεις. Τα άτομα αντιδρούν όταν πρέπει να υποστούν μειώσεις σε μισθούς ή ωφελήματα, και γενικά αντιδρούν όταν απειλείται το statusquo.
- Ασφάλεια τους παρελθόντος. Σε καιρούς αβεβαιότητας ή δύσκολων καταστάσεων μερικά άτομα κατατρέχουν σε παλιότερες και ασφαλέστερες μεθόδους.
- Φόβος για το άγνωστο. Τα άτομα συχνά νιώθουν ανασφάλεια και φοβούνται κάτι το άγνωστο, για παράδειγμα εντελώς καινούργιο τεχνολογικό σύστημα που θα αλλάξει και θα αυτοματοποιήσει τον τρόπο εργασίας τους.

Επιχειρηματική αντίσταση

- Εταιρική κουλτούρα. Μια κουλτούρα η οποία δεν είναι ελαστική πολύ δύσκολα θα αποδεκτεί αλλαγές και καινούργιους τρόπους λειτουργίας.
- Διατήρηση σταθερότητας. Οι οργανισμοί και ειδικότερα οι μεγάλοι οργανισμοί, δίνουν μεγάλη σημασία στην διατήρηση της σταθερότητας και οποιαδήποτε αλλαγή που μπορεί να την διαταράξει μπορεί να προκαλέσει αντίσταση.
- Επένδυση στους πόρους. Αλλαγές οι οποίες μπορεί να έχουν μεγάλο κόστος, δεν θα μπορούν να υλοποιηθούν όταν οι πόροι του οργανισμού μπορεί να έχουν δεσμευτεί για άλλες επενδύσεις.
- Συμβόλαια και συμφωνίες. Όταν υπάρχουν παλιότερα συμβόλαια ή συγκεκριμένες συμφωνίες με άλλους οργανισμούς, κυβερνήσεις ή συντεχνίες, περιορίζεται η δράση του οργανισμού για αλλαγή.

- ο Απειλή της εξουσίας. Υπάρχει αντίδραση στην αλλαγή όταν η δύναμη της επιρροής κάποιου ατόμου απειλείται, για παράδειγμα όταν δίνονται περισσότερα δικαιώματα στο υφιστάμενο προσωπικό του.

Οι φορείς της αλλαγής χρειάζεται να μελετήσουν και να υπολογίσουν σωστά την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων έτσι ώστε να μπορέσουν να πάρουν έγκαιρα διορθωτικές αποφάσεις και να καταπολεμήσουν αντιδράσεις που πιθανόν να επηρεάσουν αρνητικά την διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής.

Ο Χυτήρης (2001) παρουσιάζει τις πιο συνήθεις μορφές και στάδια που αντιστέκονται οι εργαζόμενοι στο άκουσμα της αλλαγής:

- ο **Απόρριψη**: Αποτελεί την σοβαρότερη μορφή αντίδρασης αφού οι εργαζόμενοι μέσα από την απόρριψη αρνούνται να συνεργαστούν και πολλές φορές προβαίνουν σε ακραίες ενέργειες όπως είναι η απεργία. Θεωρούν ότι η αλλαγή θα επιφέρει καταστροφικές συνέπειες για τους ίδιους, όπως απώλεια εργασίας, μείωση αποδοχών κτλ.
- ο **Αντίσταση**: Οι εργαζόμενοι δεν καλωσορίζουν την αλλαγή αλλά ούτε την θεωρούν καταστροφική. Έτσι η αντίδραση τους περιορίζεται σε συζητήσεις και διαβουλεύσεις αναφορικά με τις επιπτώσεις της αλλαγής προτού αποφασίσουν τι θέση θα λάβουν.
- ο **Ανοχή**: Σε αυτήν την περίπτωση, οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι επηρεάζονται είτε θετικά είτε αρνητικά από την υιοθέτηση της αλλαγής, έτσι η αντίδραση τους είναι ουδέτερη και ίσως αδιάφορη.
- ο **Αποδοχή**: Αποτελεί την πιο επιθυμητή μορφή αντίδρασης των εργαζομένων στην αλλαγή, αφού οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά στην αλλαγή και θεωρούν πως θα τους ωφελήσει και ίσως τους προσφέρει νέες ευκαιρίες.

Ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει πως ο πιο κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των αλλαγών είναι η αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην

αλλαγή και η δημιουργία θετικών στάσεων ως προς αυτές. Ακολουθως, προτείνει κάποιες βασικές μεθόδους οι οποίες, όπως υποστηρίζει, πρέπει να επιλέγονται με βάση τα αίτια που προκαλούν τις αντιστάσεις. Οι βασικές αυτές μέθοδοι αποτελούνται από την εκπαίδευση, την επικοινωνία, την συμμετοχή, την διευκόλυνση και υποστήριξη, την διαπραγμάτευση, την χειραγώγηση και την άσκηση δύναμης.

Η *εκπαίδευση* είναι ίσως η πιο σημαντική μέθοδος αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή. Μέσω αυτής, οι εργαζόμενοι κατανοούν την λογική πίσω από την απόφαση για αλλαγή, τα οφέλη που προκύπτουν, όπως απόκτηση καινούργιων γνώσεων και ικανοτήτων και έτσι αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς. Η *επικοινωνία* έχει σκοπό να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και ένα αίσθημα συμμετοχής στους εργαζόμενους. Μέσω αυτής οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιληφθούν την αίσθηση του επείγοντος για αλλαγή και σταδιακά να μειωθεί η αβεβαιότητα της αλλαγής. Η *συμμετοχή* δημιουργεί στους εργαζόμενους ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και αυτό συνεπάγεται σε αίσθημα δέσμευσης και αφοσίωσης για την υποστήριξη της αλλαγής. Η *διευκόλυνση και υποστήριξη* συνίσταται σε σχεδιασμένες ενέργειες για την υποστήριξη των εργαζομένων στο να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, όπως είναι η ανάπτυξη καινούργιων δεξιοτήτων, συμβουλευτική υποστήριξη κ.ο.κ. Η *διαπραγμάτευση* χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή έχει αρνητικές συνέπειες για τους εργαζομένους για να αντισταθμίσει τυχόν απώλειες και είναι υποχρεωτική όταν οι επηρεαζόμενοι εργαζόμενοι έχουν δύναμη να αντισταθούν, π.χ. ανήκουν σε συνδικάτα ή έχουν υψηλή θέση στον οργανισμό. Η *χειραγώγηση* χρησιμοποιείται σε ενέργειες συγκαλυμμένου επηρεασμού των αντιδρώντων, όπως είναι η αποδοχή των ηγετών των αντιδρώντων στην ομάδα σχεδιασμού της αλλαγής, επιλεκτική χρήση πληροφοριών κ.ο.κ. Σύμφωνα με τον Μπουραντά η μέθοδος αυτή μειώνει την αξιοπιστία των φορέων της αλλαγής και οδηγεί σε μελλοντικά προβλήματα. Τέλος, η *άσκηση δύναμης* και εξουσίας είναι ένας άμεσος τρόπος αντιμετώπισης των αντιδράσεων, υπό μορφή 'απειλών' όπως απώλεια θέσης, προαγωγής κ.ο.κ. (Μπουραντάς, 2005)

2.6 Προϋποθέσεις Για Την Επιτυχία Ή Αποτυχία Της Αλλαγής

Η προσπάθεια αλλαγής μέσα σε ένα οργανισμό δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η ικανότητα του οργανισμού να σχεδιάζει και να υλοποιεί αποτελεσματικά τις αλλαγές δεν εξαρτάται μόνο από την δημιουργία στρατηγικής και κατάλληλων δομών και τεχνολογίας, αλλά και από την ικανότητα των στελεχών να διαχειριστούν την αλλαγή ό πως και από την δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Οι προϋποθέσεις αυτές σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) είναι οι ακόλουθες:

Εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος

Είναι αυτονόητο ότι καμιά προσπάθεια αλλαγής δεν μπορεί να υλοποιηθεί με επιτυχία χωρίς την υποστήριξη των κέντρων ισχύος. Τα κέντρα ισχύος μπορεί να είναι η διοίκηση, ομάδες στελεχών, ομάδες εργαζόμενων με ισχυρή δύναμη μέσα στον οργανισμό κ.ο.κ. Η υποστήριξη, λοιπόν, από τα κέντρα ισχύος είναι απαραίτητη για να μπορέσει να η αλλαγή αυτή να γίνει αποδεκτή και να εφαρμοστεί από το σύνολο του οργανισμού.

Αντιμετώπισης των αντιστάσεων-εξασφάλιση υποστήριξης

Όπως προαναφέρθηκε, η επιτυχία μιας αλλαγής εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την υποστήριξη αυτών που θα την εφαρμόσουν. Αυτό συνεπάγεται ότι τα άτομα αυτά θα έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες και τις αντιδράσεις που θα επιφέρει η αλλαγή. Απαραίτητο στοιχείο για την αντιμετώπιση αυτή είναι η σύνδεση της αλλαγής με το όραμα, η σωστή επικοινωνία και η συμμετοχή από το η εργαζόμενους.

Συστημική προσέγγιση

Οι αλλαγές που επιχειρούνται σε επιμέρους στοιχεία του οργανισμού, π.χ. στρατηγική μάρκετινγκ, χωρίς να μελετηθούν οι αλληλεπιδράσεις που μπορεί να έχουν σε άλλα στοιχεία του οργανισμού, π.χ. προϋπολογισμός και τεχνολογία, πολλές φορές δημιουργούν δυσαρμονίες και αρνητικές συνέπειες. Συνεπώς, θα πρέπει να υιοθετηθεί η συστημική προσέγγιση που αποτελεί την μελέτη μιας αλλαγής και την ευθυγράμμιση της μεταξύ των στοιχείων του οργανισμού.

Εστίαση σε αποτελέσματα

Η επιθυμητή αλλαγή πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένους στόχους και στο σχεδιασμό και την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων τα οποία θα μπορούν να

μετρηθούν και αξιολογηθούν. Σε αντίθετη περίπτωση, το αποτέλεσμα πολύ πιθανό να απέχει πολύ από το επιθυμητό, και τα οφέλη να είναι μηδαμινά και ο οργανισμός να υποστεί μεγάλο οικονομικό κόστος.

Έρευνα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία της οργανωσιακής αλλαγής, έχει διεξάγει και ο J. Adams, ο οποίος *‘συνοψίζοντας τα ευρήματα μιας μακρόχρονης σχετικής έρευνας, προτείνει 12 κρίσιμα σημεία για την επιτυχία μιας αλλαγής, που σχετίζονται με την απόδοση προσοχής στα απροσδιόριστα στοιχεία του οργανισμού (intangibles), δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα’*. (Στ. Μιχιώτης, 2007) Τα σημεία αυτά είναι τα εξής:

1. Κατανόηση και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή
2. Πίστη ότι η αλλαγή είναι σωστή και εφικτή
3. Επαρκής δέσμευση για την αλλαγή συνηθειών
4. Συγκεκριμενοποίηση των στόχων και προσδιορισμός των πρώτων βημάτων
5. Δομές / μηχανισμοί ευνοούν / απαιτούν την επανάληψη των νέων μοτίβων
6. Αίσθηση υποστήριξης και ασφάλειας
7. Ποικιλία και ευελιξία τρόπων χειρισμού προβλημάτων
8. Υπομονή και επιμονή
9. Σταθερός (τακτικός) και διάφανος απολογισμός
10. Οριοθέτηση των αλλαγών και προσοχή στις ομάδες που βρίσκονται στα όρια
11. Συμμαχία με μια κρίσιμη μάζα του οργανισμού (25-30%)
12. Επιβράβευση της νέας συμπεριφοράς με απόσυρση παλαιών προνομίων

Βλέπουμε λοιπόν, ότι η επιτυχία μια αλλαγής βασίζεται περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα και στο βαθμό που στα στελέχη και κατ'επέκταση το σύνολο του οργανισμού θα ενστερνιστούν την αλλαγή και θα την υποστηρίξουν. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ικανότητες των ανθρώπων κλειδιά-στελέχη στον οργανισμό, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το σωστό σχεδιασμό της αλλαγής, την παρακολούθηση της πορείας της αλλαγής από την αρχή μέχρι το τέλος και για την λήψη διορθωτικών μέτρων εκεί που χρειάζεται.

Εξίσου σημαντικό κατά την διαδικασία αλλαγής είναι η αξιολόγηση της και η μέτρηση των αποτελεσμάτων. Συνεπώς, είναι σοφό πριν από την εισαγωγή μιας αλλαγής να

δημιουργείται ή να υιοθετείται ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Αυτό μπορεί να δημιουργηθεί από το εσωτερικό της επιχείρησης είτε μέσω εξωτερικών συμβούλων με την χρησιμοποίηση διαδεδομένων προτύπων ποιότητας όπως η Ισορροπημένη Κάρτα, το ISOκ.ο.κ.

2.7 Ο Ρόλος Της Εταιρικής Κουλτούρας Στην Διαδικασία Αλλαγής

Όπως έχει προαναφερθεί η αναγκαιότητα αλλαγής και αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον είναι πιο άμεση από ποτέ. Εν καιρώ κρίσης, όπου η ρευστότητα των περισσότερων επιχειρήσεων είναι αμφίβολη, η επιβίωση τους στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην συμπεριφορική διάσταση του ανθρωπίνου δυναμικού της. Συνεπώς, είναι κρίσιμο μια επιχείρηση να αντιληφθεί την σημασία της ανάπτυξης της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας για να επηρεάσει θετικά την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και την διαχείριση αλλαγών.

Σήμερα, όπου η έκταση, η ένταση και η πολυπλοκότητα της αλλαγής, είναι αυξημένες, σε συνδυασμό με τις σημερινές εντεταμένες δημογραφικές μεταβολές του εργατικού δυναμικού, η πρόκληση της διατήρησης μιας συνοχικής κουλτούρας αυξάνεται σημαντικά. Σε περίπτωση που η εταιρική κουλτούρα δεν διοικείται σωστά από τα στελέχη, οι εργαζόμενοι θα αρχίσουν να αισθάνονται ότι δεν θα μπορέσουν να αφομοιώσουν και να διαχειριστούν τις επερχόμενες αλλαγές. Αυτά τα συναισθήματα συχνά εμποδίζουν τη διαδικασία της απορρόφησης της αλλαγής. Συνεπώς, η ενεργή και σωστή διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας είναι ένα βασικό στοιχείο για την ενίσχυση της ελαστικότητας και την ελαχιστοποίηση των δυσλειτουργικών συμπεριφορών.

Τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας ενός οργανισμού, πρέπει να έχουν συνοχή με τις αποφάσεις και ενέργειες που επιβάλλει η ανάγκη της αλλαγής, αλλιώς οι αποφάσεις αυτές δεν θα εφαρμοστούν με επιτυχία. Ωστόσο, πολλές φορές παρατηρείται μεγάλη απόκλιση μεταξύ των υφιστάμενων πεποιθήσεων, συμπεριφορών και παραδοχών της εταιρικής κουλτούρας με αυτών που απαιτούνται για την εφαρμογή των αλλαγών. Η αποτελεσματική διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της αλλαγής.

Είναι προφανές ότι οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα οι οποίες μπορεί να υποστηρίξουν ή όχι τα αποτελέσματα που

επιφέρει η αλλαγή. Συνεπώς, ότι η κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού είναι ένα βασικό στοιχείο σε κάθε οργανωτική διαδικασία αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

3.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή της εταιρικής κουλτούρας της ελεγκτικής εταιρίας «ΑΒ» και της προσαρμοστικότητας της στις αλλαγές που απαιτούνται να υιοθετηθούν ένεκα του πλήγματος της οικονομίας, με σκοπό να εξακριβωθεί η ευελιξία των εργαζομένων σε αυτές.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα αφορούν τα εξής:

- ✓ Την καταγραφή της εταιρικής κουλτούρας της εταιρίας «ΑΒ».
- ✓ Την καταγραφή της προσαρμοστικότητας και γενικά της στάσης που κρατούν οι εργαζόμενοι στην «ΑΒ» απέναντι στην αλλαγή.
- ✓ Με βάση την κουλτούρα της «ΑΒ», θα μπορέσουν οι εργαζόμενοι να δεχτούν τις ενδεχόμενες αλλαγές;

3.2 Η διεξαγωγή της έρευνας και το προφίλ των συμμετεχόντων

Για τις ανάγκες της έρευνας δημιουργήθηκε ένα πρωτότυπο ερωτηματολόγιο το οποίο χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για την καταγραφή της κουλτούρας της εταιρίας, το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για την ανάλυση της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων σε ενδεχόμενες αλλαγές και το τρίτο περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων όπως η ηλικία, το φύλο, η μόρφωση, η εργασιακή εμπειρία, κ.ο.κ.

Οι ερωτήσεις που εμπεριέχονται στο ερωτηματολόγιο είναι κλειστού τύπου, έτσι ώστε να είναι πιο εύκολη η ανάλυση των απαντήσεων. Για τις απαντήσεις των ερωτημάτων που παρουσιάζονται υπό την μορφή δηλώσεων - και από τώρα και στο εξής θα ονομάζονται δηλώσεις - χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert με σκοπό την μέτρηση των στάσεων ή απόψεων των ερωτηθέντων. Οι ερωτηθέντες καλούνται να επιλέξουν μια από τις δυνατές απαντήσεις του ερωτηματολογίου οι οποίες εκφράζουν το μέγεθος συμφωνίας ή διαφωνίας σε κάθε δήλωση.

Στην έρευνα συμμετείχαν 14 από τους 55 εργαζόμενους. Από τα 20 ερωτηματολόγια που έχουν δοθεί έχουν απαντηθεί τα 14, αριθμός που αντιπροσωπεύει το 25.45% του προσωπικού της εταιρίας. Η επιλογή των ερωτηθέντων έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει όλα τα τμήματα και όλες τις βαθμίδες της εταιρίας.

Η συμπλήρωσή των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη και ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωσή του δεν ξεπερνούσε τα 15 λεπτά. Η ανάλυση των ερωτηματολογίων έγινε με την χρήση του στατιστικού πακέτου ανάλυσης δεδομένων SPSS.

3.3 Ανασκόπηση Εταιρίας

Η «AB»¹ παρέχει υπηρεσίες Ελέγχου και Διασφάλισης, Business Advisory, Consulting, Φορολογίας και Διαχείρισης Περιουσίας σε εισηγμένες εταιρίες, ρυθμιζόμενες χρηματοπιστωτικές οντότητες, μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και σε ιδιώτες. Ένας σημαντικός αριθμός των πελατών της «AB» είναι διεθνείς πελάτες που χρησιμοποιούν την Κύπρο ως βάση ή επωφελούνται από τους ευνοϊκούς όρους διπλής φορολογίας που έχει υπογράψει η Κύπρος με άλλες χώρες.

Η εταιρία άρχισε να λειτουργεί το 1969 προσφέροντας λογιστικές και ελεγκτικές υπηρεσίες σε τοπικούς και διεθνείς πελάτες και από το 1980 είναι το αποκλειστικό μέλος της «AB» International στην Κύπρο, ένα από τα μεγαλύτερα και καθιερωμένα διεθνή δίκτυα ανεξάρτητων λογιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Με πάνω από 20.000 επαγγελματίες και 570 γραφεία σε 105 χώρες η «AB» International, προσφέρει δίκτυα πρόσβασης σε μεγάλες πόλεις σε όλο τον κόσμο και βοηθά τους οργανισμούς και τα άτομα να μεγιστοποιήσουν και να διατηρήσουν τις δυνατότητές τους, με μια διεθνή προοπτική.

Στόχος της «AB» είναι να προσθέτει αξία και οφέλη στις επιχειρήσεις των πελατών της. Αυτό το επιτυγχάνει μέσα από την ποιότητα των υπηρεσιών, την ακεραιότητα και τη δέσμευση. Σύμφωνα με το mission της εταιρίας, έχουν δεσμευτεί στη διατήρηση ενός

¹Η εταιρία επιθυμεί όπως παραμείνει ανώνυμη, έτσι θα χρησιμοποιηθούν τα αρχικά «AB»

περιβάλλοντος όπου οι άνθρωποι μπορούν να επιτύχουν την επαγγελματική εξέλιξη και τις ενδεδειγμένες οικονομικές ανταμοιβές.

Η εταιρεία σήμερα απασχολεί 55 επαγγελματίες και διατηρεί γραφεία σε τρεις τοποθεσίες, την Λευκωσία όπου στεγάζονται τα κεντρικά γραφεία, και δυο μικρότερα γραφεία στην Λεμεσό και Κακοπετριά. Η οργανωτική δομή της εταιρίας αποτελείται από:

- Τμήμα Ελέγχου και Συμμόρφωσης (audit & assurance)
- Λογιστικό Τμήμα (accounting)
- Τμήμα Φορολογικών Υπηρεσιών (tax & vat services)
- Τμήμα Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών (financial services)
- Τμήμα Εταιρικών Υπηρεσιών (corporate services)
- Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και Μάρκετινγκ (HR&Marketing)
- Τμήμα Διοίκησης (administration)

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αποτελούνται από τον Ανώτερο Συνέταιρο, δυο Συνεταίρους και ένα Διευθυντή στο Τμήμα Ελέγχου και Συμμόρφωσης, ένα Ανώτερο Διευθυντή στο Τμήμα Φορολογικών Υπηρεσιών, ένα Ανώτερο Διευθυντή στο Τμήμα Εταιρικών Υπηρεσιών και ένα Διευθυντή στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και Μάρκετινγκ.

Τα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη αποτελούνται από πέντε Μάνατζερ, ένα Βοηθό Μάνατζερ και τέσσερις Προϊστάμενους στο Τμήμα Ελέγχου και Συμμόρφωσης, ένα Μάνατζερ στο Λογιστικό Τμήμα, ένα Μάνατζερ στο Τμήμα Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών, ένα Μάνατζερ στο Τμήμα Εταιρικών Υπηρεσιών και ένα Υπεύθυνο για το Τμήμα Διοίκησης.

Τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού της εταιρίας απασχολούνται σε διάφορες θέσεις χαμηλότερης κλίμακας όπως Juniors, Seniors, Administrators, Officers.

Κατά τις τελευταίες τέσσερις δεκαετίες η «ΑΒ» έχει καθιερωθεί ως μία από τις πιο σημαντικές εταιρίες παροχής λογιστικών, ελεγκτικών, χρηματοπιστωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η εταιρία αποδίδει την επιτυχία της αυτή στην

απαράμιλλη εξυπηρέτηση και τον επαγγελματισμό της, την ακεραιότητα και τη συνεχή δέσμευση για την επιτυχία των πελατών της.

3.4 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Η στατιστική αξιοπιστία ενός ερευνητικού εργαλείου είναι πολύ σημαντική για την εξασφάλιση έγκυρων αποτελεσμάτων. Η αξιοπιστία αφορά την δυνατότητα απόκτησης των ίδιων απαντήσεων που οδηγούν στο ίδιο αποτέλεσμα σε περίπτωση επανάληψης του ερωτηματολογίου, καθώς και στο βαθμό που είναι απαλλαγμένο από τυχαίο σφάλμα. Με την χρήση του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha (α) στο λογισμικό SPSS, παρατηρείται στο Σχήμα 3.4.1 ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι 0.766, αριθμός που προσδίδει μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα διατριβή.

Σχήμα 3.4.1. Αποτελέσματα αξιοπιστίας

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.720	.766	32

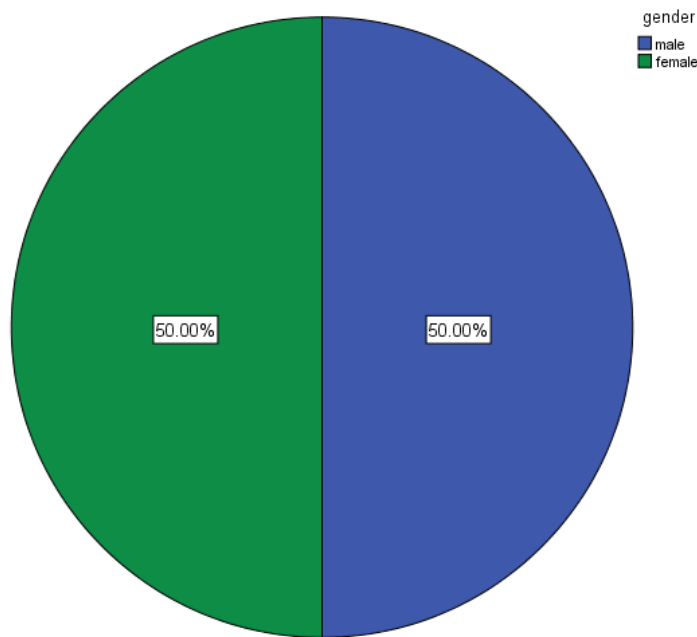
3.5 Αποτελέσματα Έρευνας

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται με την χρήση πινάκων (Graphs) στο λογισμικό SPSS. Οι πίνακες παρουσιάζονται στο Παράρτημα 2 για κάθε δήλωση του ερωτηματολογίου όπου φαίνονται αριθμητικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων. Οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου έχουν απαντηθεί δηλώνοντας την άποψη για κάθε μια από αυτές χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert: 1 – «συμφωνώ απόλυτα», 2- «συμφωνώ μερικώς», 3- «αδιάφορος», 4- «διαφωνώ μερικώς», 5- «διαφωνώ».

Παρακάτω παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, τα συνολικά συμπεράσματα από την έρευνα για την ενότητα Α και Β του ερωτηματολογίου καθώς και πίνακες που αφορούν συσχετίσεις μεταβλητών της έρευνας.

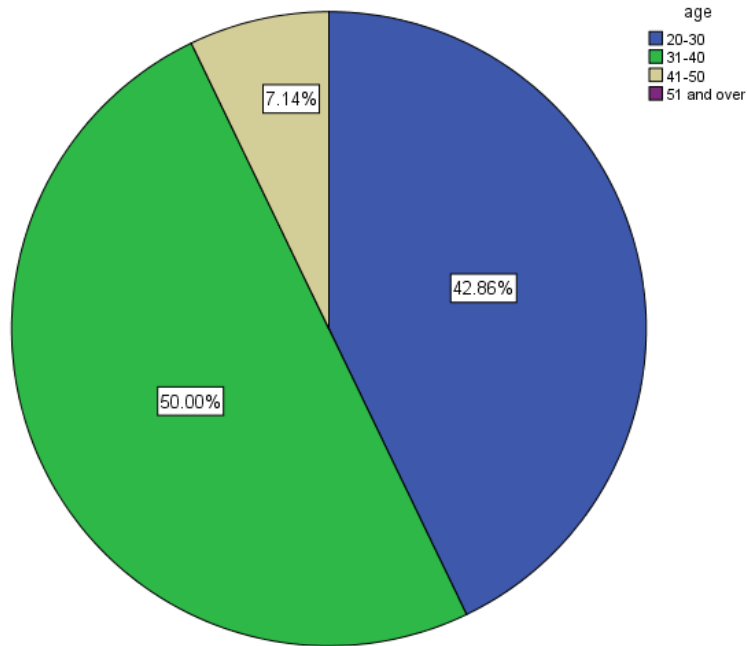
3.5.1. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Σχήμα 3.5.33. Γ1: Φύλο



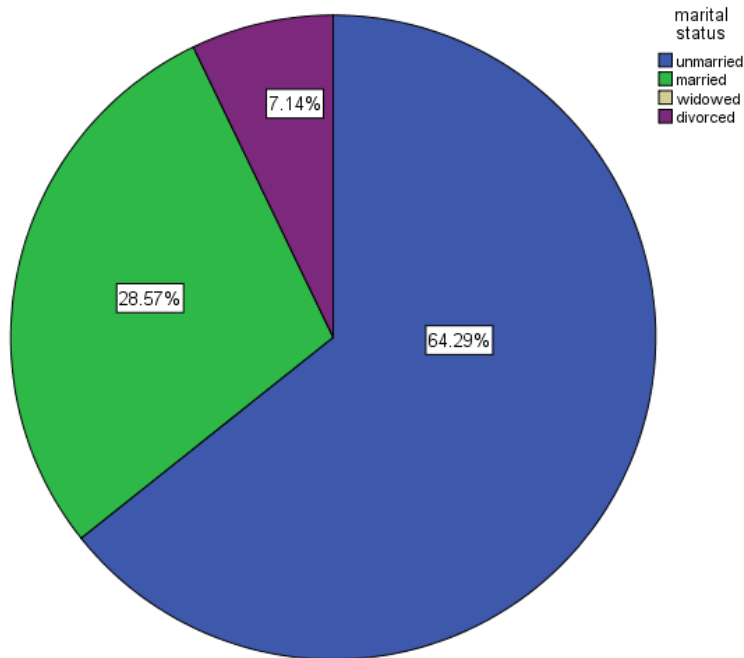
Παρατηρείται από το σχήμα 3.5.33. ότι η αναλογία σε σχέση με το φύλο των ερωτηθέντων ήταν η ιδανική αφού το 50% έτυχε να είναι γυναίκες και το 50% άντρες έτσι τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου είναι πιο αντιπροσωπευτικά.

Σχήμα 3.5.34. Γ2: Ηλικία



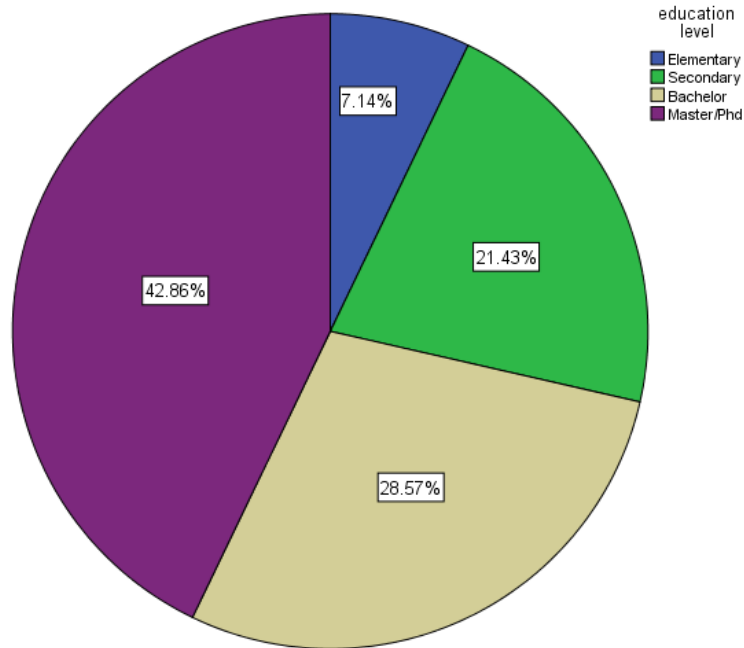
Σε σχέση με την ηλικία βλέπουμε από το σχήμα 3.5.34 ότι το 42.86% των ερωτηθέντων ήταν μεταξύ των ηλικιών 20-30, το 50% μεταξύ των ηλικιών 31-40 και ένα 7.14% μεταξύ των ηλικιών 41-50. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων βρίσκεται στην ηλικία των 31-40 και αυτό είναι λογικό σε μια εταιρία που παρέχει ελεγκτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες όπου η εμπιστοσύνη από τον πελάτη βασίζεται κυρίως στην εμπειρία των εργαζομένων.

Σχήμα 3.5.35. Γ3: Οικογενειακή κατάσταση



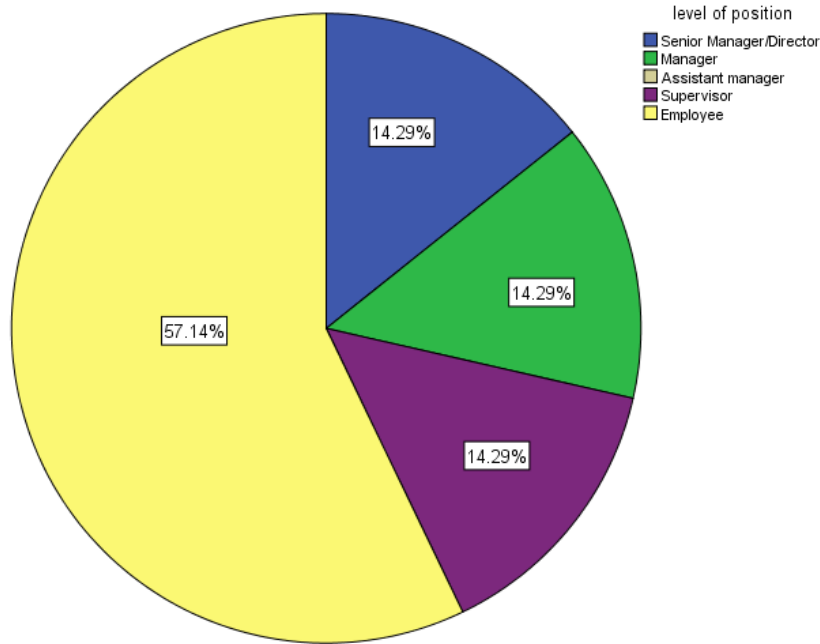
Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων, η πλειοψηφία είναι άγαμοι με ποσοστό 64,29%, το 28.57% είναι παντρεμένοι και το ένα άτομο, 7.14% έχει δηλώσει διαζευγμένο. Παρατηρείται εδώ ότι τα περισσότερα άτομα δεν είναι παντρεμένα και αυτό ίσως οφείλεται στο ότι τα άτομα δίνουν προτεραιότητα στην καριέρα τους, και αφιερώνουν αρκετές ώρες στην εργασία τους. Αυτό είναι και επόμενο λόγω της φύσης των εργασιών της εταιρίας, καθότι το επάγγελμα του λογιστή και ελεγκτή απαιτεί πολλές ώρες εργασίας.

Σχήμα 3.5.36. Γ4: Εκπαίδευση/Μόρφωση



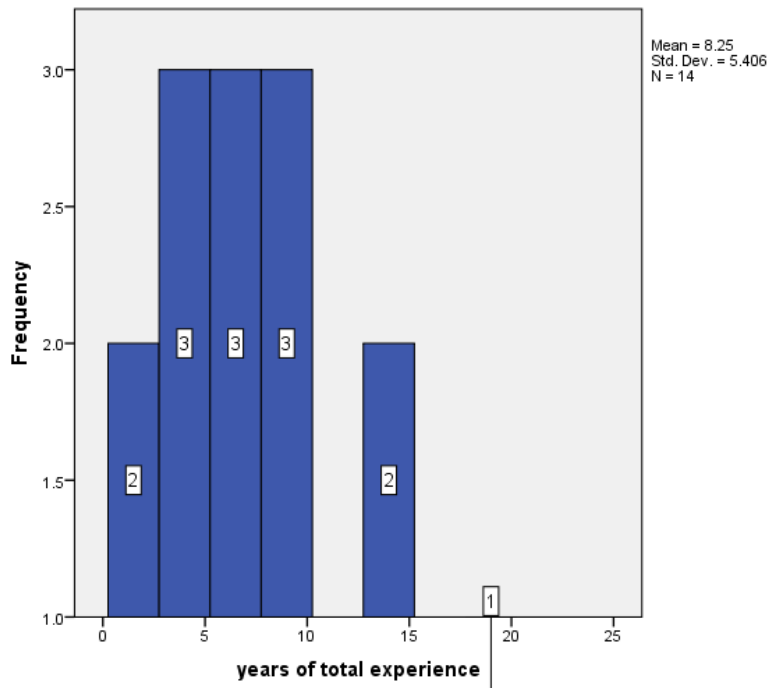
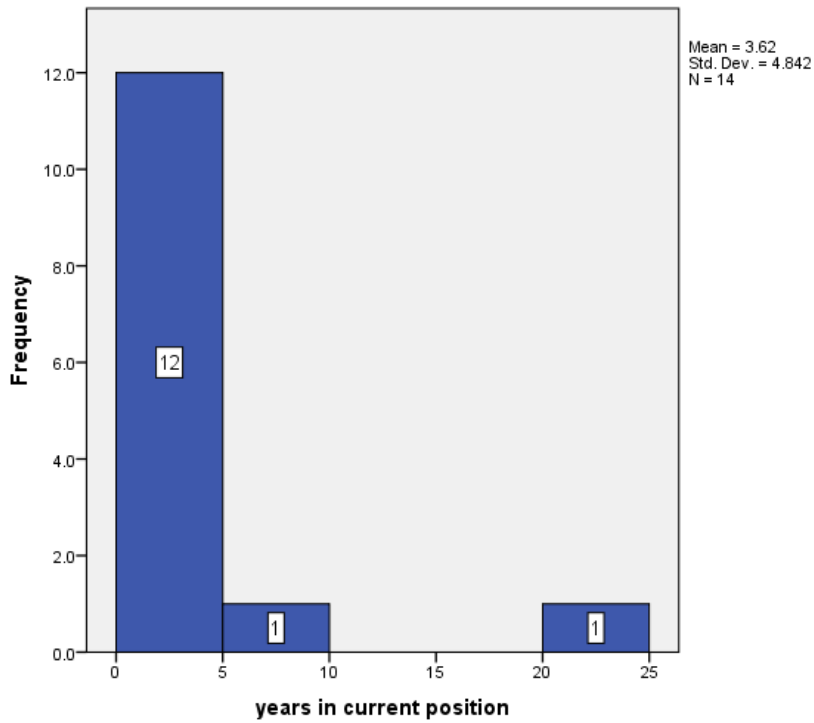
Ως προς το επίπεδο μόρφωσης (Σχήμα 3.5.36), παρατηρείται ότι το 7.14% έχουν κατώτερη μόρφωση, το 21.43% δευτεροβάθμια μόρφωση και συνολικά το 71.43% κατέχει ανώτερη και ανώτατη μόρφωση. Η κατανομή αυτή του δείγματος κρίνεται πολύ λογική, καθώς σχεδόν σε όλα τα τμήματα της εταιρίας απαιτείται τουλάχιστον η κατοχή ενός σχετικού πτυχίου ή μάστερ για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων. Γι'αυτό και το μορφωτικό επίπεδο της εταιρίας είναι αρκετά υψηλό.

Σχήμα 3.5.36. Γ5:Θέση στην Ιεραρχία



Σε σχέση με την θέση στην ιεραρχία το 57.14% των ερωτηθέντων είναι υπάλληλοι χωρίς υφιστάμενους, και οι υπόλοιποι είναι Ανώτεροι Διευθυντές, Μάνατζερ και προϊστάμενοι ομάδας με ένα ισάξιο ποσοστό του 14.29%. Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι δόθηκαν ερωτηματολόγια σε άτομα από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, πλην των ιδιοκτητών, ούτως ώστε τα αποτελέσματα να είναι πιο αντιπροσωπευτικά και βάσιμα.

Σχήμα 3.5.37. Γ6,7: Έτη στην παρούσα θέση εργασίας / Έτη συνολικής προϋπηρεσίας



Σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία (Σχήμα 3.5.37), η πλειοψηφία των εργαζομένων (12) δουλεύει 0-5έτη στην ίδια εταιρία. Ένας ερωτηθέντας δουλεύει από 5-10 και ένας από 20-25. Η κατανομή αυτή μπορεί να βασίζεται στο γεγονός ότι υπάρχει περισσότερη

κινητικότητα εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, σε αντίθεση με το δημόσιο όπου οι εργαζόμενοι τείνουν να μένουν πολλά χρόνια στην ίδια θέση εργασίας.

Αναφορικά με τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας των εργαζομένων του δείγματος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία έχει συνολική προϋπηρεσία από 2.5 μέχρι 10 χρόνια.

3.5.2. Συνολικά αποτελέσματα Ενότητας Α- Εταιρική Κουλτούρα

Αναλύοντας τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου σχετικά με την καταγραφή της εταιρικής κουλτούρας της εταιρίας ΑΒ παρατηρούνται τα ακόλουθα:

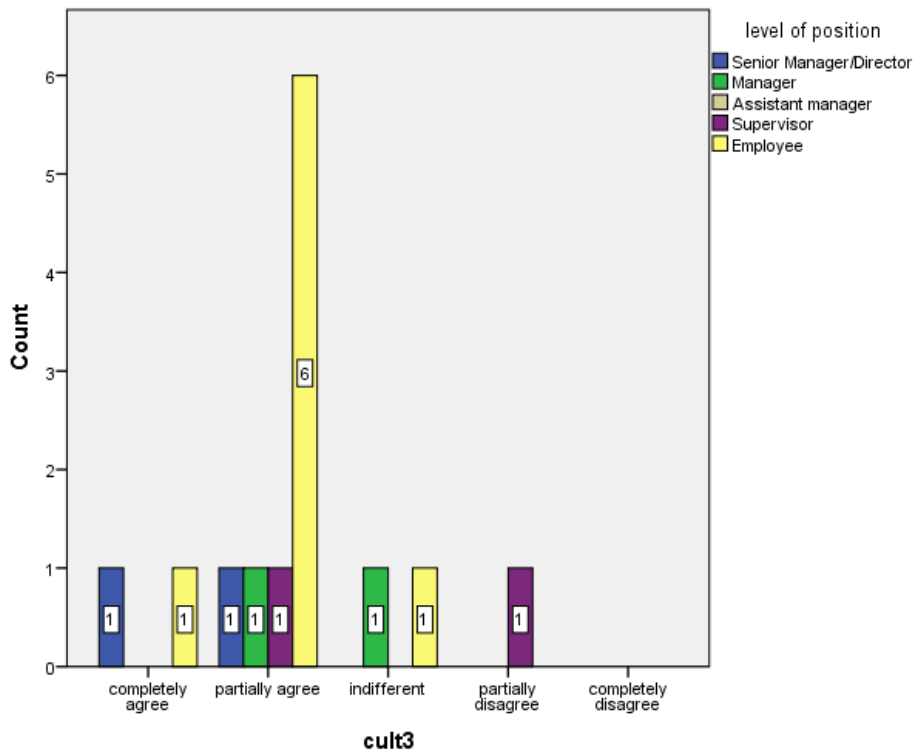
1. Το 85 % των ερωτηθέντων (12) συμφωνούν απόλυτα ή μερικώς ότι γνωρίζουν το όραμα και τους στόχους της εταιρίας και αυτό φανερώνει ότι υπάρχει διαύγεια και πληροφόρηση σχετικά με το τι θέλει να επιτύχει η εταιρία. Το 14% (2) δήλωσε αδιάφορο και αυτό μπορεί να μεταφραστεί στο ότι τα άτομα είτε δεν γνωρίζουν είτε δεν είναι απόλυτα σίγουροι. (βλ. πίνακας Α1, παράρτημα 2)

2. Το 85% (12) των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα ή μερικώς ότι στην εταιρία δίνεται έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Το 7.14 % (1) δήλωσε αδιάφορο και το υπόλοιπο 7.14% (1) δήλωσε ότι διαφωνεί μερικώς. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των ατόμων πιστεύει πως η εταιρία είναι ανθρωποκεντρική και δίνει την απαιτούμενη από αυτούς σημασία όσον αφορά την εκπαίδευση, ανάπτυξη και τις προσωπικές τους ανάγκες. (βλ. πίνακας Α2, παράρτημα 2)

3. Σε σχέση με την δήλωση ότι στην εταιρία διασφαλίζεται η ύπαρξη ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος το 78% (11) συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς, το 14% (2) δηλώνει αδιάφορο, και το υπόλοιπο 7.14% (1) δηλώνει ότι διαφωνεί μερικώς. Το ποσοστό του 78% είναι πολύ σημαντικό, αφού φανερώνει ότι τα περισσότερα άτομα θεωρούν ότι δουλεύουν για έναν δίκαιο και τίμιο εργοδότη που εφαρμόζει αξιοκρατικές διαδικασίες στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και χειρισμού των εργαζομένων. (βλ. πίνακας Α3, παράρτημα 2)

Συσχετίζοντας τα αποτελέσματα της πιο πάνω δήλωσης με την ιεραρχία της θέσης που κατέχουν οι συμμετέχοντες παρατηρείται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι στις χαμηλότερες κλίμακες συμφωνούν μερικώς ότι επικρατεί ένα αξιοκρατικό κλίμα στην εταιρία. Αυτό επιβεβαιώνει το γεγονός ότι τα στελέχη της εταιρίας συμπεριφέρονται αξιοκρατικά στο σύνολο της εταιρίας, και όχι επιλεκτικά. (βλ πίνακα 3.5.2.1.)

Πίνακας 3.5.2.1-Συσχέτιση θέσης στην ιεραρχία με την ύπαρξη αξιολογικού περιβάλλοντος



4. Το 71% (10) δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς ότι στην εταιρία ενθαρρύνεται η ομαδικότητα για καλύτερα αποτελέσματα. Το 14% (2) δηλώνει αδιάφορο και το υπόλοιπο 14% (2) διαφωνεί μερικώς. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η εταιρία λειτουργεί καλύτερα όταν υπάρχει συλλογικότητα και συμμετοχή στην διεκπεραίωση των εργασιών της. Επιπλέον δείχνει ότι επικρατεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων. Το ποσοστό που δηλώνει αδιάφορο ή διαφωνεί μερικώς φανερώνει ότι ίσως τα άτομα αυτά να μην έχουν δοθεί συχνά με ομάδα λόγω της φύσης της θέσης το οποίο ή ό τ προτιμούν να δουλεύουν ατομικά.

5. Στην δήλωση ότι η εταιρία λειτουργεί με ήθος, ακεραιότητα και επαγγελματισμό το 78% (11) δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς, το 14% (2) δήλωσε αδιάφορο και το 7.14% (1) διαφωνεί μερικώς. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων πιστεύει ότι εργάζεται σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον, όπου το ήθος και η ακεραιότητα χαρακτήρα εκφράζει την πλειοψηφία των συναδέλφων τους. Αυτό ίσως οφείλεται και στην φύση της εργασίας τους όπου δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στους ηθικούς κανόνες και συμπεριφορά κατά την εκτέλεση του έλεγχου των εταιριών των πελατών τους αφού

καλούνται να διαχειριστούν πολύ ευαίσθητες πληροφορίες. (βλ. πίνακας Α5, παράρτημα 2)

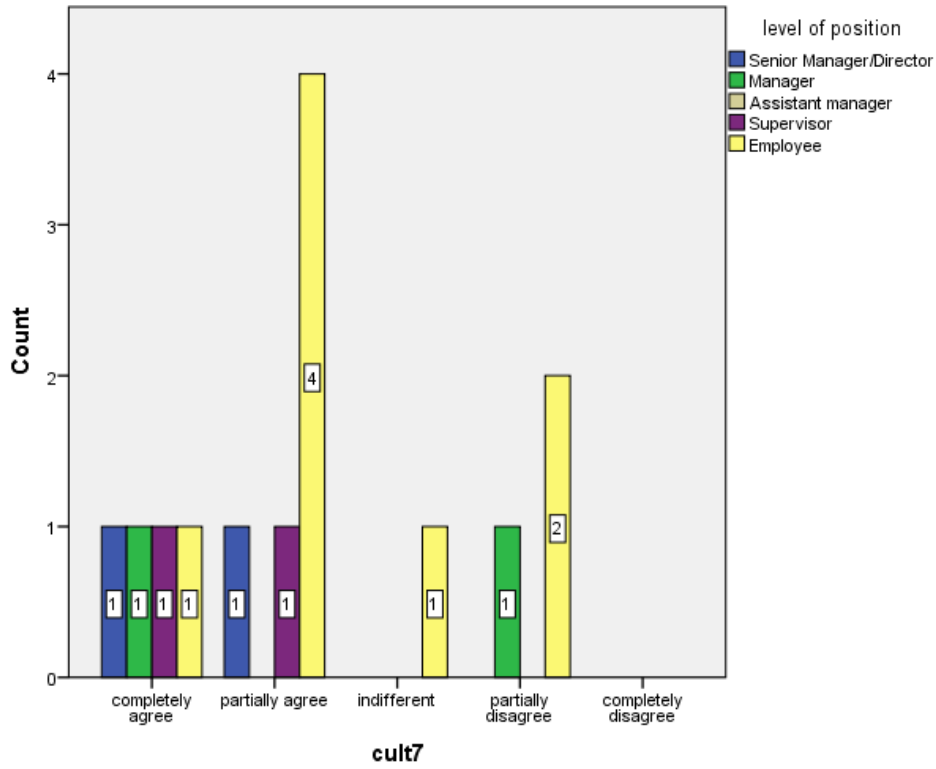
6. Όσον αφορά την δήλωση για τον αν οι αποφάσεις της διεύθυνσης επικοινωνούνται και αιτιολογούνται επαρκώς, το 57% (8) δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς, το 14% (2) δήλωσε αδιάφορο, το 21% (3) διαφωνεί μερικώς και το 7,14% (1) διαφωνεί. Αυτό φανερώνει ότι ίσως η εταιρία δεν έχει επενδύσει χρόνο στο να δώσει πλήρη πληροφόρηση στο σύνολο των εργαζομένων για την αιτιολόγηση των αποφάσεων, ή ίσως υπάρχουν κάποιες αδυναμίες μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων. Για παράδειγμα ένας Μάνατζερ μπορεί να μην έδωσε επαρκής πληροφόρηση στους υφισταμένους για μια απόφαση που πήρε η διοίκηση. Αυτό ίσως οδηγήσει σε αχρείαστες υποθέσεις, καχυποψία, σχόλια και φήμες μέσα στην ομάδα και κατ'επέκταση στο σύνολο της εταιρίας. (βλ.πίνακας Α6, παράρτημα 2)

7. Σε σχέση με την δήλωση που αφορά στο αν μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους ελεύθερα το 71,43% (10) συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς, το 7.14% (1) δηλώνει αδιάφορο και το 21.43% (3) διαφωνεί μερικώς. Αυτό δείχνει ότι στην πλειοψηφία επικρατεί ελευθερία απόψεων και ένα δημοκρατικό κλίμα στην εταιρία όπου τα άτομα δεν φοβούνται να εκφράσουν την άποψη τους. Αυτό ευνοεί την διαφορετικότητα και μερικές φορές μπορεί να εντοπιστεί μια καινοτόμα άποψη η οποία να ωφελήσει την εταιρία. (βλ. πίνακας Α7, παράρτημα 2)

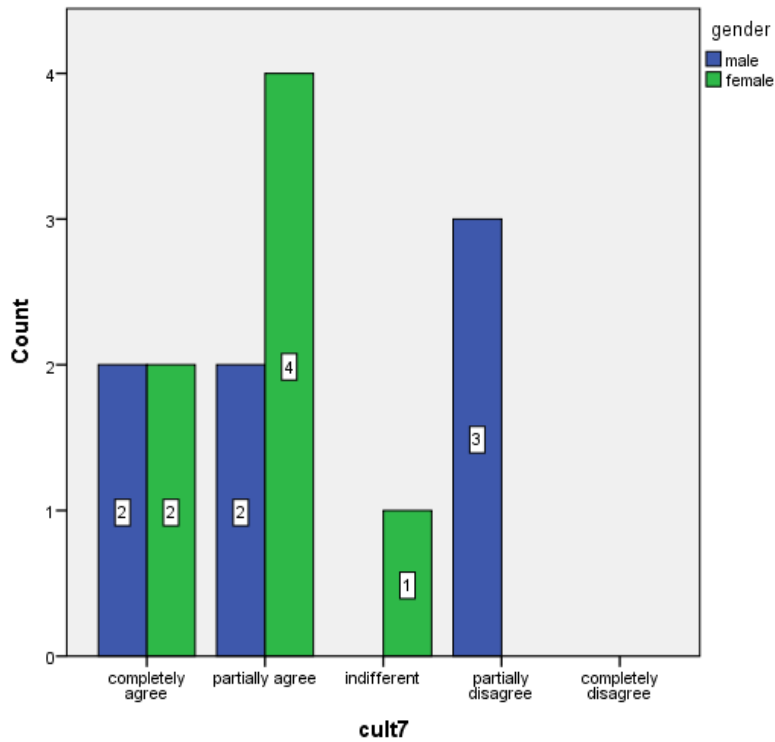
Συσχετίζοντας την ελευθερία απόψεων με την θέση στην ιεραρχία παρατηρούμε ότι η ελευθερία άποψης δεν είναι προνόμιο μόνο των «ισχυρών» μέσα στην επιχείρηση αλλά και των ατόμων που κατέχουν ένα πιο διεκπεραιωτικό ρόλο. Με λίγα λόγια υπάρχει σεβασμός μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων και τα άτομα, ανεξαρτήτως θέσης, θεωρούνται σημαντικά. (βλ. πίνακας 3.5.2.2.)

Συσχετίζοντας την ελευθερία απόψεων με το φύλο των ερωτηθέντων παρατηρείται ότι το 85.71% (6) των συμμετεχόντων γυναικών απάντησε θετικά στην δήλωση σε αντίθεση με το 57% (4) των συμμετεχόντων αντρών που απάντησαν θετικά. Αυτό φανερώνει ότι στην εταιρία αυτή δεν υπάρχει ανισότητα φύλου. (βλ. πίνακα 3.5.2.3.)

Πίνακας 3.5.2.2-Συσχέτιση θέσης στην ιεραρχία με την ελευθερία άποψης



Πίνακας 3.5.2.3-Συσχέτιση φύλου με την ελευθερία άποψης



8. Στην δήλωση εάν τα άτομα έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν την άποψη τους πριν ληφθεί μια απόφαση που τους αφορά το 57.14% (10) συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς, το 14.28% (2) δηλώνει αδιάφορο και το 28.57% (4) διαφωνεί μερικώς. Αυτή η καταγραφή δείχνει ότι η εταιρία δεν αναζητά την άποψη των εργαζομένων για κάθε απόφαση που θα ληφθεί. Ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι μερικές φορές η λήψη στρατηγικών αποφάσεων, έστω εάν μπορεί να αφορά κάποιους εργαζομένους, πρέπει να γίνεται ανεξάρτητα από την άποψη τους. Αυτό είναι ένα συνηθισμένο γεγονός στις επιχειρήσεις όπου οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα στελέχη για την αύξηση της κερδοφορίας αλλά και για την βιωσιμότητα τους.(βλ. πίνακας A8, παράρτημα 2)

9. Το 64.28% (9) των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς ότι τα κριτήρια που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια προαγωγών είναι αξιολογικά, το 21.42% (3) δήλωσε αδιάφορο και το 14.28% (2) διαφωνεί μερικώς. Το ποσοστό που δήλωσε ότι είναι αδιάφορο μπορεί να μην έχει ξεκάθαρη εικόνα για τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται ενώ για το ποσοστό που διαφωνεί μερικώς δεν μπορούμε να υποθέσουμε με βεβαιότητα. (βλ. πίνακας A9, παράρτημα 2)

10. Το 78.57% (11) δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς με το ότι η επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους είναι αποτελεσματική και διαπνέεται από ομαδικό πνεύμα και συνέργεια. Το υπόλοιπο 21.43% (3) κράτησε αδιάφορη στάση. (βλ. πίνακας A10, παράρτημα 2)

11. Σε σχέση με το αν η εταιρία δίνει έμφαση στον έλεγχο και στην σταθερότητα μέσω κανονισμών και διαδικασιών το 85.71% (12) δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς και το 14.28% (2) δήλωσε αδιάφορο. Φαίνεται λοιπόν ότι η εταιρία είναι δομημένη με συγκεκριμένες διαδικασίες και κανονισμούς οι οποίοι αν κρίνουμε από την κατανομή των απαντήσεων που δόθηκαν μέχρι τώρα, ακολουθούνται πιστά από τους εργαζομένους. Από τη μια η εταιρία είναι ανθρωποκεντρική και υποστηρίζει την συλλογικότητα και από την άλλη δίνει έμφαση σε κανονισμούς και διαδικασίες. Κατά την γνώμη μου, αυτό εξασφαλίζει μια ισορροπία στην εταιρία, γιατί μέσω κανόνων και διαδικασιών μπορεί να ελέγχει τις λειτουργίες των τμημάτων και να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα όπου χρειάζεται. (βλ. πίνακας A11, παράρτημα 2)

12. Το 42.86% (6) δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς με το αν η εταιρία δίνει έμφαση στην ευελιξία και αλλαγή, το ίδιο ποσοστό δήλωσε αδιάφορο και ένα 14.28% (2) διαφωνεί μερικώς. Το συμπέρασμα που εγείρεται από αυτή την κατανομή είναι ότι

πιθανώς να δίνει έμφαση στην εσωτερική τυπικότητα και σε διαδικασίες που έχουν δουλέψει μέχρι τώρα και τα στελέχη δεν είναι τόσο ευέλικτα στο να αλλάξουν τις συνηθισμένες πρακτικές τους. (βλ. πίνακας A12, παράρτημα 2).

13. Με την δήλωση, «στόχος της εταιρίας είναι η συνοχή και η μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της πίστης, της αφοσίωσης - δέσμευσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων της», συμφώνησε απόλυτα ή μερικώς το 100% (14) των ερωτηθέντων. Συμπεραίνεται λοιπόν ότι η εταιρία βασίζεται και επενδύει σημαντικά στο ανθρώπινο δυναμικό της για την βιωσιμότητα της και αυτό είναι κάτι που οι εργαζόμενοι εισπράττουν και εκτιμούν. (βλ. πίνακας A13, παράρτημα 2).

14. Σε σχέση με το αν τα στελέχη της εταιρίας λειτουργούν κυρίως ως προπονητές, δάσκαλοι, μέντορες παρά ως αφέντες, το 57% (8) δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς, το 35.71% (5) δήλωσε αδιάφορο, και το 7.14% (1) ότι διαφωνεί. Παρατηρείται ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες πιστεύουν ότι τα στελέχη διαδραματίζουν περισσότερο τον ρόλο μέντορα παρά αφέντη. Το ποσοστό που δεν έχει ακόμα σχηματίσει άποψη ή δεν είναι σίγουρο για την απάντηση κράτησε αδιάφορη στάση. (βλ. πίνακας A14, παράρτημα 2).

15. Το 85.71% (12) των ερωτηθέντων συναναστρέφεται και εκτός εργασίας με συναδέλφους, το 7.14 5 (1) κράτησε αδιάφορη στάση ενώ το υπόλοιπο 7.14% (1) διαφωνεί με την δήλωση. Φαίνεται λοιπόν, ότι στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι είναι δεμένοι μεταξύ τους, και αυτό αντανακλάται στην ομαδικότητα και την εμπιστοσύνη που επικρατεί μέσα στον χώρο εργασίας. (βλ. πίνακας A15, παράρτημα 2).

16. Σε σχέση με το αν η εταιρία φροντίζει πάντα για την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας το 92.86% (13) συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς και το 7.14% (1) διαφωνεί μερικώς. Παρατηρείται λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους θεωρούν ότι η εταιρία ενδιαφέρεται για τον πελάτη και τον σέβεται προσφέροντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. (βλ. πίνακας A16, παράρτημα 2).

3.5.3.Συνολικά αποτελέσματα Ενότητας Β- Προσαρμογή στην Αλλαγή

1.Αναφορικά με την δήλωση ότι η προσαρμογή της εταιρίας στις τρέχουσες συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς είναι απαραίτητη για την επιβίωση της, το 100% (14) των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι ευαισθητοποιημένοι για τις απαιτήσεις της αγοράς και τις δυσκολίες στην οικονομία και ευέλικτοι σε ενδεχόμενες αλλαγές με σκοπό την επιβίωση της εταιρίας. (βλ. πίνακας Β1, παράρτημα 2).

2. Το 100% (14) συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς στο ότι η διοίκηση πρέπει να αιτιολογεί στους εργαζόμενους την αναγκαιότητα μιας αλλαγής και το 7,14% (1) δήλωσε ότι διαφωνεί. Επομένως, οι εργαζόμενοι προκειμένου να δεχτούν μια αλλαγή πρέπει πρώτα να καταλάβουν την αναγκαιότητα της. (βλ. πίνακας Β2, παράρτημα 2).

3. Στην δήλωση αν η διοίκηση πρέπει να ενημερώνει έγκαιρα και λεπτομερώς τους εργαζομένους για την επερχόμενη αλλαγή η πλειοψηφία δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς, 92,86% (13) και ένα άτομο δήλωσε αδιάφορο.(βλ. πίνακας Β3, παράρτημα 2).4. Το 85,71% (12) συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς ότι πρέπει να ενημερώνονται για την εξέλιξη της αλλαγής σε όλα τα στάδια της υλοποίησης της και το 14,28% (2) δήλωσε αδιάφορο. (βλ. πίνακας Β4, παράρτημα 2).

5. Σε σχέση με τη δήλωση ότι η εταιρεία πρέπει να λάβει υπόψη την κουλτούρα της εταιρίας προτού σχεδιάσει μια αλλαγή το 92,86% (13) συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς και το 7,14% (1) διαφωνεί μερικώς. Τα περισσότερα άτομα λοιπόν αναγνωρίζουν την σημασία που έχει η κουλτούρα στην διαδικασία αλλαγών. (βλ. πίνακας Β5, παράρτημα 2).

6. Το 64,29% (9) δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς με την δήλωση ότι μια αλλαγή φέρνει αβεβαιότητα και ανασφάλεια στους εργαζομένους. Το 21,43% (3) δήλωσε αδιάφορος, και το 14,28% (2) διαφωνεί. Το γεγονός αυτό ενισχύει τις θεωρίες αντίστασης στην αλλαγή αφού οι άνθρωποι από την φύση τους φοβούνται το άγνωστο και κάθε αλλαγή που τυχόν να διαταράξει τις ισορροπίες τους. (βλ. πίνακας Β6, παράρτημα 2).

7. Το 71,43% (10) διαφωνεί με την δήλωση«έπειτα από μια αλλαγή οι συνθήκες θα αλλάξουν προς το χειρότερο», το 21,43% (3) δήλωσε αδιάφορο και το 7,14% (1) διαφωνεί. Είναι ενθαρρυντικό το ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι πιο αισιόδοξοι για τα αποτελέσματα που θα επιφέρει μια ενδεχόμενη αλλαγή. (βλ. πίνακας Β7, παράρτημα 2).

8. Σχετικά με την δήλωση ότι «μετά από μια αλλαγή δεν θα έχω τις ικανότητες ή γνώσεις να ανταποκριθώ στα νέα δεδομένα», το 78,57% (11) δήλωσε ότι διαφωνεί, το 14,29% (2) είναι αδιάφορο και το 7,14% (1) συμφωνεί απόλυτα. Η κατανομή αυτή δείχνει ότι τα περισσότερα άτομα έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους και δεν φοβούνται την ανάγκη προσαρμογής τους σε νέα δεδομένα. (βλ. πίνακας B8, παράρτημα 2).

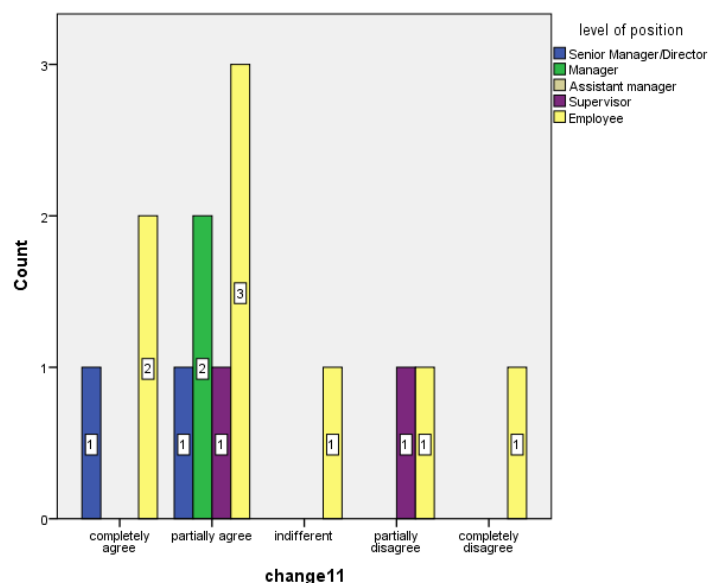
9. Σχετικά με το αν θα ήταν πρόθυμοι να αποκτήσουν τις απαιτούμενες γνώσεις για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας επερχόμενης αλλαγής όλοι οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα ή μερικώς. (βλ. πίνακας B9, παράρτημα 2).

10. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν μερικώς με το ότι οι συνθήκες πρέπει να παραμένουν σταθερές (64,29%), το 14,28% (2) δήλωσε αδιάφορο και το 21,43% (3) συμφωνεί μερικώς. (βλ. πίνακας B10, παράρτημα 2).

11. Το 71,43% (10) δήλωσε ότι θα αποδεκτεί και θα στηρίξει μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνεί, το 7,14% (1) είναι αδιάφορο το 14,28% (2) διαφωνεί μερικώς και το υπόλοιπο 7,14% διαφωνεί. (βλ. πίνακας B11, παράρτημα 2).

Συσχετίζοντας την κατανομή αυτή με την ηλικία παρατηρούμε ότι την δήλωση αυτή στηρίζουν άτομα από όλες τα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτό αποδεικνύει ότι τα άτομα σέβονται τις αποφάσεις της εταιρίας, και παραμερίζουν το προσωπικό τους όφελος/άποψη για το γενικό όφελος της εταιρίας. (βλ. Πίνακας 3.5.3.1)

Πίνακας 3.5.3.1. Συσγέτιση δήλωσης «θα αποδεκτώ και θα στηρίξω μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνεί» με θέση ιεραρχίας.

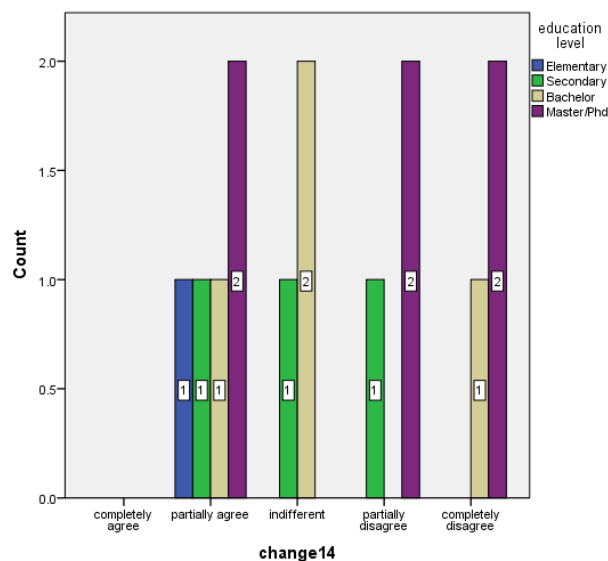


12. Το 69,29% (9) δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα ή μερικώς με την δήλωση ότι δεν θα αποδεκτεί και δεν θα στηρίξει μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνεί, το 14,28% (2) είναι αδιάφορο το 14,28% (2) συμφωνεί μερικώς και το υπόλοιπο 7,14% συμφωνεί απόλυτα (βλ. πίνακας B12, παράρτημα 2).

13. Το 71,50% (7) δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα ή μερικώς με την δήλωση ότι θα κρατήσει ουδέτερη στάση σε μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνεί, το 21,43% (3) είναι αδιάφορο, το 21,43% (3) συμφωνεί μερικώς και το υπόλοιπο 7,14% συμφωνεί απόλυτα (βλ. πίνακας B13, παράρτημα 2). Οι εργαζόμενοι που δήλωσαν αδιάφοροι ή συμφωνούν, ίσως να μην θεωρούν ότι επηρεάζονται είτε θετικά είτε αρνητικά από την υιοθέτηση της αλλαγής, έτσι η αντίδραση τους είναι ουδέτερη.

14. Το 42,86% (6) δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα ή μερικώς με την δήλωση ότι η στάση των συναδέλφων σε μια αλλαγή θα επηρεάσει και την δική τους ανάλογα, το 21,43% (3) είναι αδιάφορο και το 35,71% (5) συμφωνεί μερικώς (βλ. πίνακας B14, παράρτημα 2). Η διασπορά αυτής της κατανομής δείχνει ότι τα άτομα επηρεάζονται σε κάποιο βαθμό μεταξύ τους και υπάρχει πιθανότητα να στηρίξουν ή όχι μια απόφαση ανάλογα με την στάση του συναδέλφου τους. Αυτό συμβαίνει πολλές φορές γιατί ο άνθρωπος θέλει να ανήκει στην ομάδα και δεν θέλει ξεχωρίζει ως το άτομο που διαταράσσει τις ισορροπίες. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται σε όλα τα επίπεδα μόρφωσης όπως αναγράφεται στον πίνακα 3.5.3.2. Άτομα με ανώτερη και ανώτατη μόρφωση (σε μικρότερο φυσικά ποσοστό) δήλωσαν ότι ίσως επηρεαστούν από την στάση των συναδέλφων τους.

Πίνακας 3.5.3.2. Συσγέτιση δήλωσης «θα Η στάση των συναδέλφων μου απέναντι στην αλλαγή θα επηρεάσει και την δική μου στάση ανάλογα» με το επίπεδο μόρφωσης



15. Σε σχέση με την δήλωση «μια αλλαγή μπορεί να μου προσφέρει την ευκαιρία να αποδείξω τις ικανότητες μου και να αναπτυχθώ το 92,86% (13) συμφωνεί απόλυτα ή μερικώς και το 7,14% διαφωνεί μερικώς. (βλ. πίνακας Β15, παράρτημα 2). Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία θεωρεί ότι μπορεί να ωφεληθεί τελικά από μια αλλαγή και να εμπλουτίσει τις γνώσεις του για περαιτέρω ανάπτυξη.

16. Το 100% (14) των ερωτηθέντων συμφωνούν απόλυτα ή μερικώς με την δήλωση «θεωρώ πως είμαι ευέλικτος/η και μπορώ να προσαρμοστώ σε μια ενδεχόμενη αλλαγή με σκοπό την βελτίωση αλλά και επιβίωση της εταιρίας». Σύμφωνα με την δήλωση αυτή των ερωτηθέντων, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει αρνητική στάση απέναντι σε μια αλλαγή, αλλά αποδεκτικότητα και ευελιξία.

3.6 Συμπεράσματα

Αναλύοντας τα στατιστικά αποτελέσματα της καταγραφής της εταιρικής κουλτούρας στην εταιρία «ΑΒ», συμπεραίνονται τα ακόλουθα :

- Υπάρχει ισορροπία στον αριθμό αντρών και γυναικών που εργάζονται στην εταιρία, ίσες ευκαιρίες και ελευθερία άποψης ανεξαρτήτως φύλου.
- Υπάρχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο γεγονός που ενισχύει την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων καθώς και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.
- Υπάρχει διαύγεια και πληροφόρηση σχετικά με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας άρα και συνοχή στις λειτουργίες των τμημάτων.
- Οι εργαζόμενοι συναναστρέφονται και εκτός εργασίας και οι σχέσεις τους χαρακτηρίζονται από ομαδικότητα και εμπιστοσύνη.
- Δίνεται έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό:
 - Επικρατεί αξιοκρατικό περιβάλλον σε όλα τα επίπεδα
 - Ενθαρρύνεται η ομαδικότητα και συλλογικότητα για καλύτερα αποτελέσματα
 - Λειτουργεί με ήθος, ακεραιότητα και επαγγελματισμό
 - Υπάρχει ελευθερία έκφρασης και ανταλλαγής απόψεων
 - Στόχος η μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της αφοσίωση –δέσμευσης και υψηλού ηθικού των εργαζομένων.

- Δίνεται έμφαση στον έλεγχο και την σταθερότητα μέσω κανόνων και διαδικασιών.
- Η επικοινωνία για αιτιολόγηση για τις αποφάσεις που παίρνει η διεύθυνση δεν επικοινωνούνται επαρκώς στους εργαζομένους.
- Η εταιρία βασίζεται στην σταθερότητα αλλά είναι θετική προς την ευελιξία και αλλαγή.
- Υπάρχει διχασμένη στάση σχετικά με το αν τα στελέχη λειτουργούν ως αφέντες ή μέντορες.
- Η εταιρία φροντίζει πάντα για την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Με βάση την τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών Quinn που έχει αναλυθεί στο πρώτο κεφάλαιο στις παρούσες διατριβής, συμπεραίνεται ότι στην εταιρία κυριαρχούν στοιχεία από το **μοντέλο των Ανθρωπίνων Πόρων**. Όπως προαναφέραμε, η εταιρική κουλτούρα στο μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται από την συμμετοχή, τη συναίνεση, τις κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, την υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την ελευθερία έκφρασης, την άτυπη επικοινωνία. Δίνεται έμφαση προς τους ανθρώπους έτσι οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι, έχουν τις ίδιες ευκαιρίες ανάπτυξης και γενικά επικρατεί μια διαπροσωπική αρμονία και μια οικογενειακή ατμόσφαιρα. Με βάση τα πιο πάνω αποτελέσματα η πλειοψηφία των χαρακτηριστικών που εκφράζουν την κουλτούρα της εταιρίας «ΑΒ» ανήκουν σε αυτήν την κουλτούρα.

Πέραν τούτου, η ανάλυση του ερωτηματολογίου έδειξε και κάποια άλλα χαρακτηριστικά τα οποία προέρχονται από το **μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών** όπου επικρατεί ο εσωτερική τυπικότητα και η ιεραρχία με σκοπό τον έλεγχο μέσω κανόνων και διαδικασιών. Αυτό δεν είναι παράδοξο, εφόσον η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελείται από ένα μείγμα στοιχείων το οποίο διαμορφώνεται ανάλογα με το βαθμό στο οποίο κυριαρχούν τα στοιχεία του κάθε μοντέλου. (Μπουραντάς, 2005)

Σε σχέση με τα στατιστικά αποτελέσματα της προσαρμογής στην αλλαγή συμπεραίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους θεωρούν ότι:

- Η προσαρμογή της εταιρίας στις τρέχουσες ανάγκες στην αγορά είναι απαραίτητη για την επιβίωση της και δηλώνουν ευέλικτοι στην προσαρμογή σε μια ενδεχόμενη αλλαγή.
- Τα στελέχη πρέπει να τους ενημερώσουν για μια ενδεχόμενη αλλαγή εγκαίρως, να αιτιολογήσουν την αναγκαιότητα τους αλλά και να τους ενημερώνουν για την εξέλιξη της κατά την εφαρμογή της.
- Η κουλτούρα της εταιρίας θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό της αλλαγής.
- Μια αλλαγή μπορεί να φέρει αβεβαιότητα και ανασφάλεια.
- Οι συνθήκες δεν θα αλλάξουν προς το χειρότερο με την υιοθέτηση μιας αλλαγής.
- Θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και τις ικανότητες τους.
- Θα ήταν πρόθυμοι να αποκτήσουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αλλαγής.
- Θα αποδεχτούν μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνούν.
- Η στάση τους απέναντι σε μια αλλαγή μπορεί να επηρεαστεί από την στάση των συναδέλφων τους.
- Η αλλαγή μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να αποδείξουν τις ικανότητες τους και να αναπτυχθούν.

Συγκρίνοντας τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας της εταιρίας «ΑΒ» με τις απαντήσεις που δόθηκαν σε σχέση με την αλλαγή παρατηρείται μια θετική σχέση μεταξύ τους. Μέσα από την θεωρητική ανάλυση των δυο κεφαλαίων παρατηρείται ότι τα χαρακτηριστικά των ατόμων στην «ΑΒ» και γενικά όλα τα στοιχεία που αποτελούν την κουλτούρα της, πιθανώς να επηρέασαν θετικά την στάση αυτή απέναντι στην αλλαγή.

Επιπλέον, μέσα από την ανάλυση του ερωτηματολογίου παρατηρήθηκαν δυο ανάγκες προς βελτίωση:

Ανάγκη 1: Οι αποφάσεις που παίρνει η διεύθυνση δεν επικοινωνούνται επαρκώς στους εργαζομένους (δήλωση Α8).

Προτάσεις:

- Τα στελέχη να ενημερώνουν τους εργαζομένους για μια ενδεχόμενη αλλαγή εγκαίρως, να αιτιολογούν την αναγκαιότητα τους αλλά και να τους ενημερώνουν για την εξέλιξη της κατά την εφαρμογή της.
- Παρόλο ότι υπάρχει διαύγεια και πληροφόρηση είναι συνετό να οργανώνονται χρονιαίες ή εξαμηνιαίες γενικές συνελεύσεις.

Ανάγκη 2: Υπάρχει διχασμένη στάση σχετικά με το αν τα στελέχη λειτουργούν ως αφέντες ή μέντορες (δήλωση A14).

Προτάσεις:

- Βιωματικό σεμινάριο Coaching & Mentoring σε στελέχη και μάνατζερ που ηγούνται ομάδος.
- Παρακολούθηση εφαρμογής των γνώσεων του βιωματικού σεμιναρίου από τους μάνατζερ στις ομάδες και καταγραφή αποτελεσμάτων. (πλάνο coaching, συντονισμός και παρακολούθηση από Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού)

Συμπερασματικά, η εταιρία «ΑΒ» συνδυάζει με επιτυχία όλα τα χαρακτηριστικά που διέπουν την κουλτούρα της, και έχει καταφέρει να ελέγχει τις λειτουργίες της με διαδικασίες και κανονισμούς με ένα δημοκρατικό τρόπο, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δουλεύουν σε ένα χώρο αξιοκρατικό, επαγγελματικό, που λειτουργεί με συλλογικότητα και σέβεται αλλά και επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι εργαζόμενοι νιώθουν αυτοπεποίθηση λόγω της διαφάνειας και της ελευθερίας έκφρασης που υπάρχει. Η έλλειψη της αβεβαιότητας αυτής ενισχύει την αποδεκτικότητα τους σε μια ενδεχόμενη αλλαγή και νιώθουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της. Επιπλέον, η κουλτούρα της παρουσιάζει προσαρμοστικότητα και ευελιξία, χαρακτηριστικά που θα την βοηθήσουν να ανταποκριθεί επιτυχώς στο σημερινό μεταβαλλόμενο οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον και να είναι πιο ευέλικτη στις απαιτούμενες αλλαγές. Συνεπώς, η κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού είναι ένα βασικό στοιχείο σε κάθε οργανωτική διαδικασία αλλαγής και επιβάλλεται να ληφθούν υπόψη όλοι οι παράμετροι που μπορεί να επηρεάσουν την επιτυχία της.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφερθεί ότι η παρούσα μελέτη μπορεί να θεωρηθεί ως βάση για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος μέσω στατιστικών αναλύσεων και ίσως σύγκρισης εταιριών μεταξύ τους. Επιπλέον, θα ήταν ενδιαφέρον να αναλυθεί και να συσχετιστεί η σχέση μεταξύ των δυο αυτών εννοιών και αντίστροφα, δηλαδή, πως οι εφαρμοσμένες αλλαγές επηρέασαν την κουλτούρα ενός οργανισμού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1

Ερωτηματολόγιο

Καταγραφή Εταιρικής κουλτούρας & προσαρμοστικότητας στην οργανωσιακή αλλαγή

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποσκοπεί στην αξιολόγηση της εταιρικής κουλτούρας της εταιρίας καθώς και στην αξιολόγηση του βαθμού προσαρμοστικότητας σε ενδεχόμενες αλλαγές, με σκοπό να ερευνηθεί η σχέση μεταξύ τους. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αυτού θα παρουσιαστούν σε συνολική μορφή διατηρώντας έτσι την εχεμύθεια των προσωπικών απόψεων.

A. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ *σημειώστε με^ν όπου ισχύει

		Συμφωνώ Απόλυτα 1	Συμφωνώ Μερικώς 2	Αδιάφορος 3	Διαφωνώ Μερικώς 4	Διαφωνώ 5
1	Γνωρίζω το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας.					
2	Στην εταιρία δίνεται έμφαση και προτεραιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό					
3	Στην εταιρία διασφαλίζεται η ύπαρξη ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος					
4	Στην εταιρία ενθαρρύνεται η ομαδικότητα για καλύτερα αποτελέσματα					
5	Η εταιρία λειτουργεί με Ήθος, ακεραιότητα και επαγγελματισμό					
6	Οι αποφάσεις της διεύθυνσης επικοινωνούνται και αιτιολογούνται επαρκώς					
7	Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τις απόψεις μου ελεύθερα					
8	Έχω την ευκαιρία να εκφράσω τις απόψεις μου πριν ληφθεί μια απόφαση που με αφορά					
9	Τα κριτήρια που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια προαγωγών είναι αξιοκρατικά					
10	Η επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους είναι αποτελεσματική και διαπνέεται από ομαδικό πνεύμα και συνέργεια					
11	Η εταιρία δίνει έμφαση στον έλεγχο και στην σταθερότητα μέσω κανονισμών και διαδικασιών					
12	Η εταιρία δίνει έμφαση στην ευελιξία και αλλαγή					
13	Στόχος της εταιρίας είναι η συνοχή και η μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της πίστης, της αφοσίωσης - δέσμευσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων της.					

14	Τα στελέχη και οι μάνατζερ λειτουργούν κυρίως ως προπονητές δάσκαλοι, μέντορες παρά ως αφέντες					
15	Συναναστρέφομαι με συναδέλφους και εκτός εργασίας					
16	Η εταιρία φροντίζει πάντα για την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας					

B. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ *σημειώστε μεν¹ όπου ισχύει .

		Συμφωνώ Απόλυτα 1	Συμφωνώ Μερικώς 2	Αδιάφορος 3	Διαφωνώ Μερικώς 4	Διαφωνώ 5
1	Η προσαρμογή της εταιρίας στις τρέχουσες συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς είναι απαραίτητη για την επιβίωση της					
2	Η διοίκηση πρέπει να αιτιολογεί στους εργαζόμενους την αναγκαιότητα μιας αλλαγής					
3	Η διοίκηση πρέπει να ενημερώνει το προσωπικό έγκαιρα και με λεπτομέρεια για την επερχόμενη αλλαγή					
4	Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για την εξέλιξη μιας αλλαγής σε όλα τα στάδια υλοποίησης της					
5	Η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψη την κουλτούρα της εταιρίας προτού σχεδιάσει μια αλλαγή					
6	Πιστεύω ότι μια αλλαγή φέρνει αβεβαιότητα και ανασφάλεια στους εργαζόμενους					
7	Θεωρώ ότι έπειτα από μια αλλαγή οι συνθήκες θα αλλάξουν προς το χειρότερο					
8	Πιστεύω ότι μετά από μια αλλαγή δεν θα έχω τις ικανότητες ή γνώσεις να ανταποκριθώ στα νέα δεδομένα.					
9	Θα ήμουν πρόθυμος/η να αποκτήσω τις απαιτούμενες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις μια επερχόμενης αλλαγής					
10	Θεωρώ ότι οι συνθήκες πρέπει να παραμένουν σταθερές σε μια εταιρία.					
11	Θα αποδεκτώ και θα στηρίξω μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνώ					
12	Δεν θα αποδεκτώ και δεν θα στηρίξω μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνώ					
13	Θα διατηρήσω ουδέτερη στάση σε μια					

	αλλαγή με την οποία δεν συμφωνώ					
14	Η στάση των συναδέλφων μου απέναντι στην αλλαγή θα επηρεάσει και την δική μου στάση ανάλογα					
15	Μια αλλαγή μπορεί να μου προσφέρει την ευκαιρία να αποδείξω τις ικανότητές μου και να αναπτυχθώ.					
16	Γενικά θεωρώ πως είμαι ευέλικτος/η και μπορώ να προσαρμοστώ σε μια ενδεχόμενη αλλαγή με σκοπό την βελτίωση αλλά και επιβίωση της εταιρίας					

Γ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ *σημειώστε με \surd όπου ισχύει

1. Φύλο: Α Θ
2. Ηλικία: 20-30 31-40 41-50 51 και άνω
3. Οικογενειακή Κατάσταση: Άγαμος/η Έγγαμος/η Χήρος/α Διαζευγμένος/η
4. Εκπαίδευση / Μόρφωση: Δημοτική Μέση Τριτοβάθμια Ανώτερη/Ανώτατη
5. Θέση στην ιεραρχία: Διευθυντής Μάνατζερ Βοηθός Μάνατζερ Προϊστάμενος ομάδας
] Υπάλληλος
6. Έτη στην παρούσα θέση εργασίας: _____
7. Έτη συνολικής Προϋπηρεσίας : _____

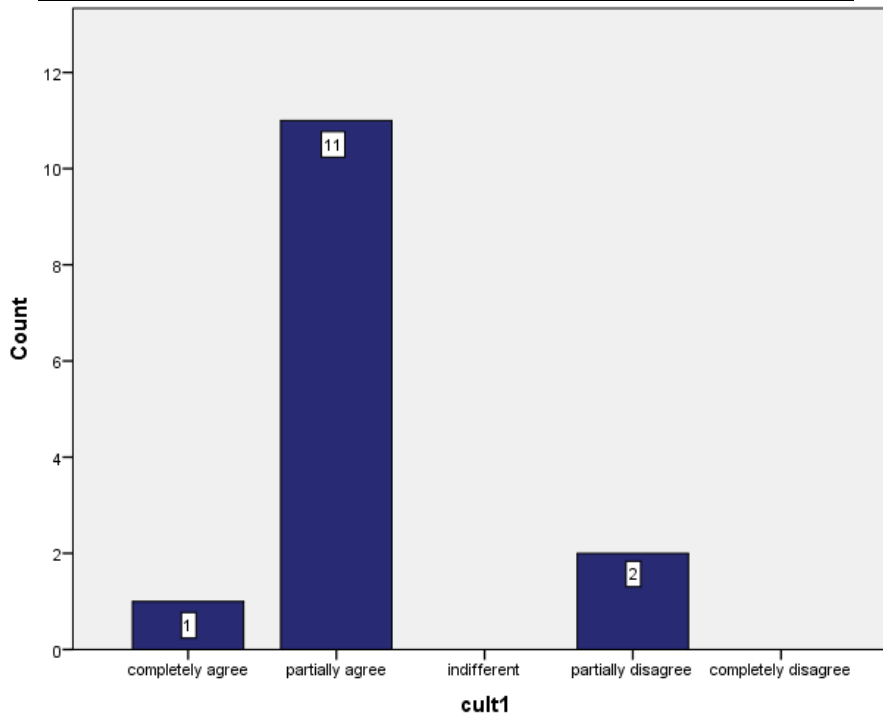
ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

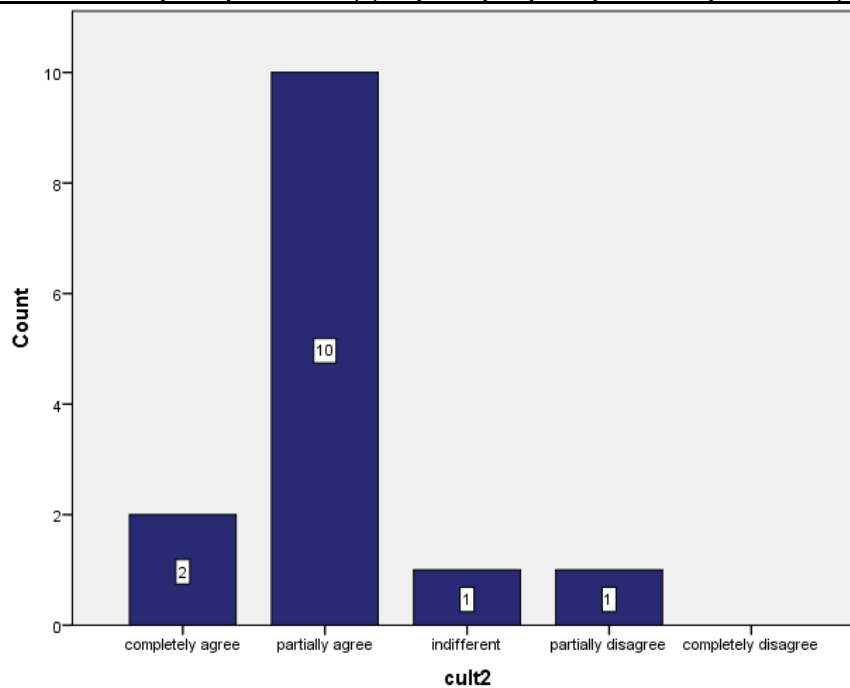
Πίνακες ανάλυσης ερωτηματολογίου

Πίνακες ενότητας Α- Εταιρική κουλτούρα

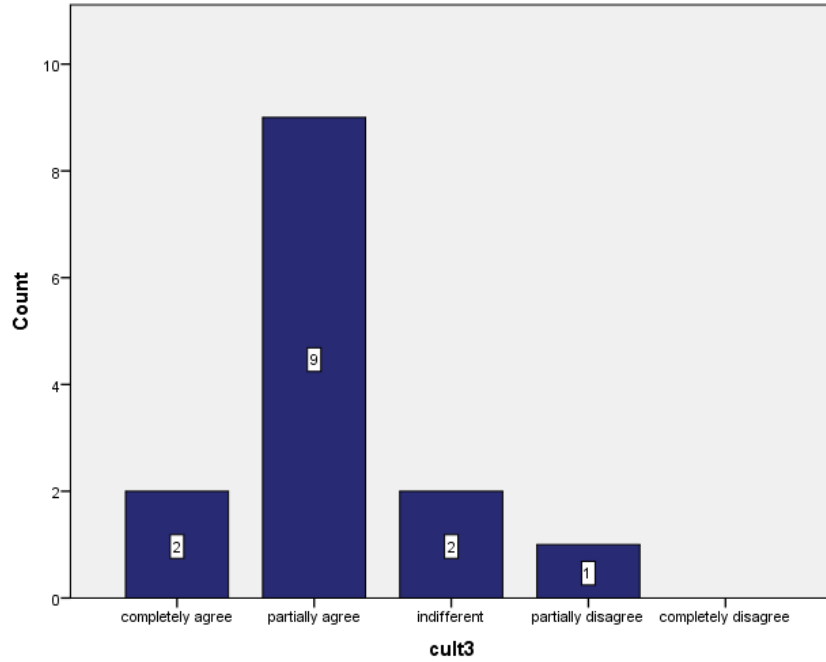
ΠΙΝΑΚΑΣ Α1:Γνωρίζω το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας.



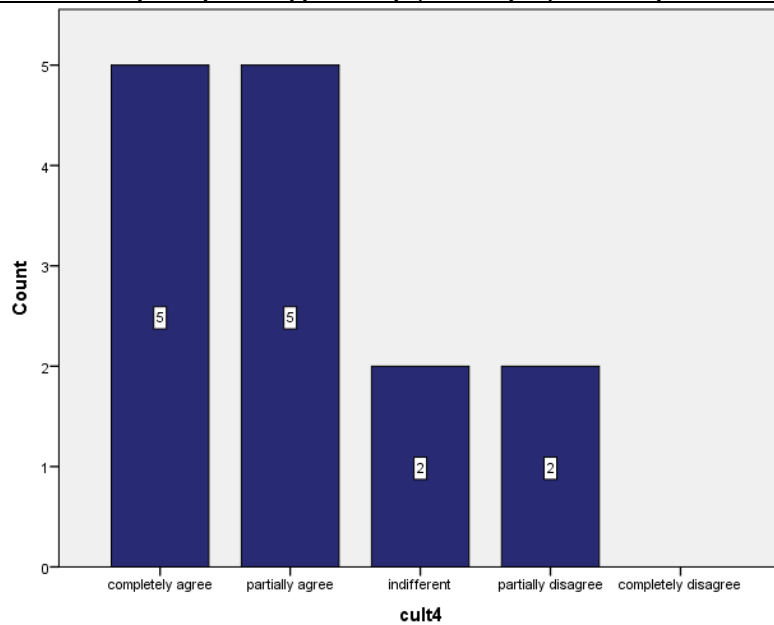
ΠΙΝΑΚΑΣ Α2:Στην εταιρία δίνεται έμφαση και προτεραιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό.



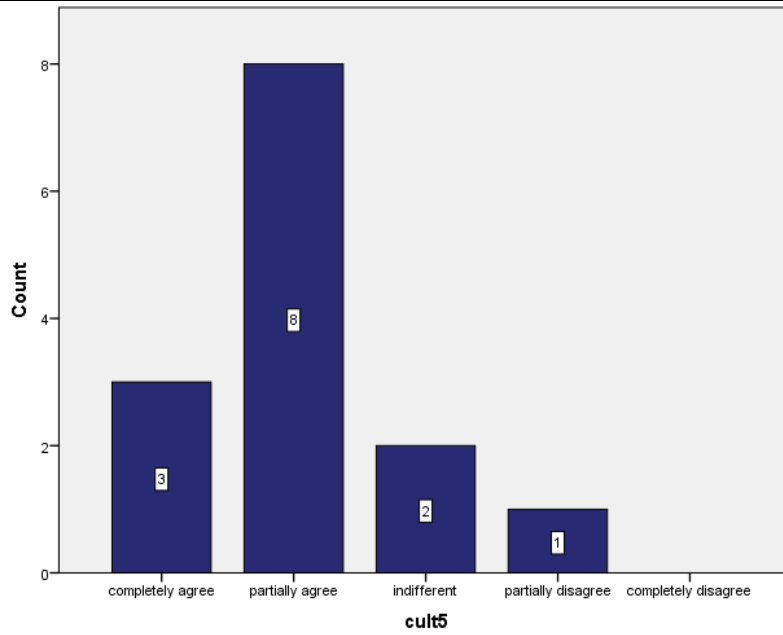
ΠΙΝΑΚΑΣ Α3: Στην εταιρία διασφαλίζεται η ύπαρξη ενός αξιολογημένου περιβάλλοντος.



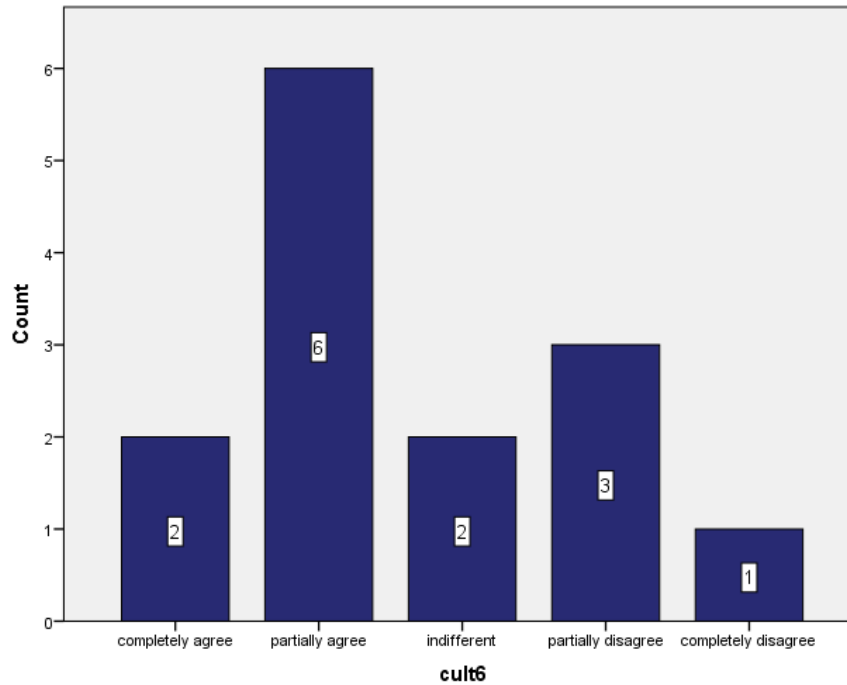
ΠΙΝΑΚΑΣ Α4: Στην εταιρία ενθαρρύνεται η ομαδικότητα για καλύτερα αποτελέσματα



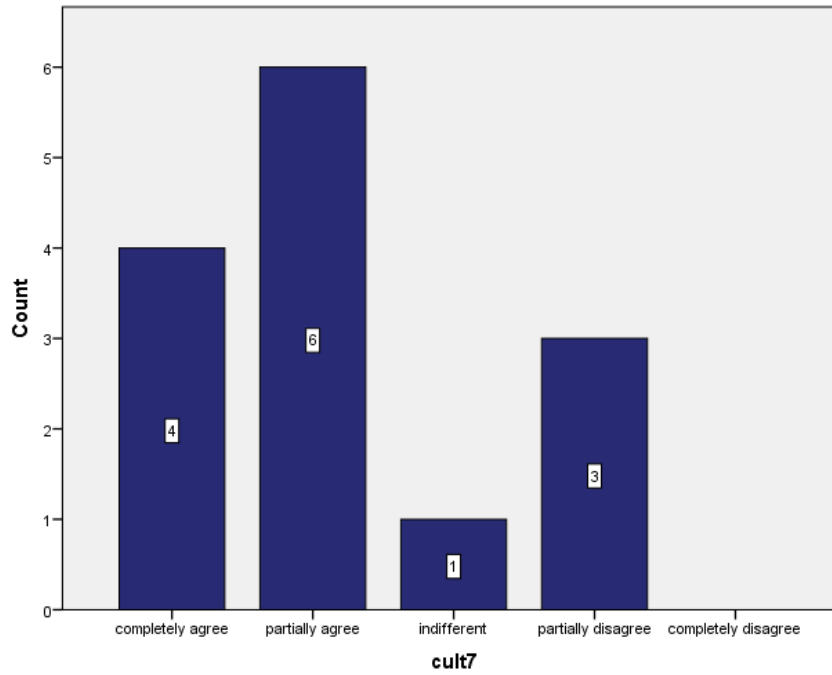
ΠΙΝΑΚΑΣ Α5: Η εταιρία λειτουργεί με Ήθος, ακεραιότητα και επαγγελματισμό



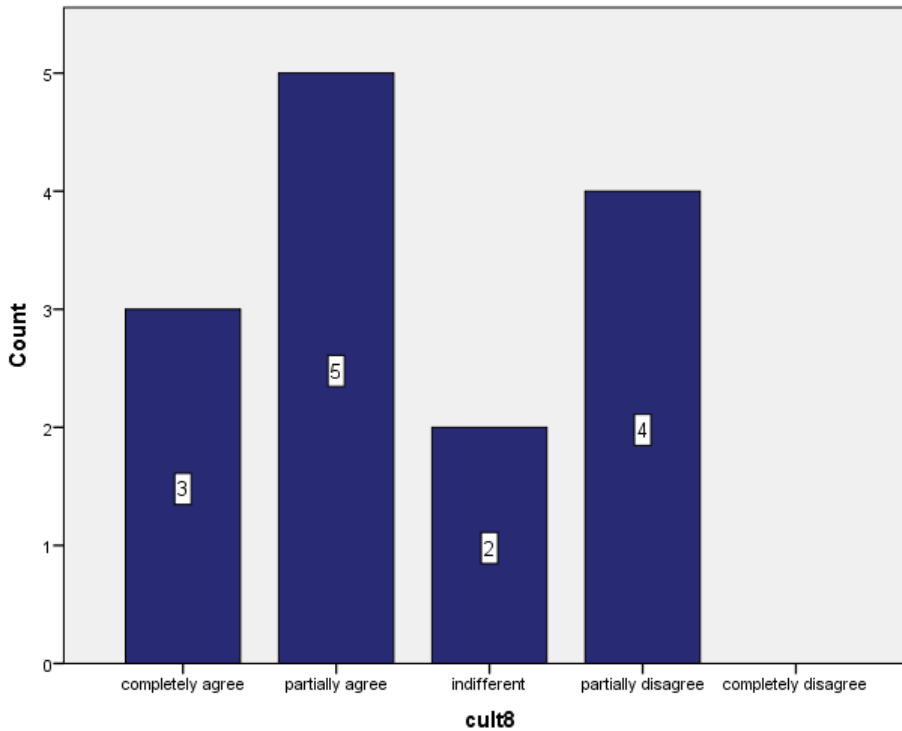
ΠΙΝΑΚΑΣ Α6: Οι αποφάσεις της διεύθυνσης επικοινωνούνται και αιτιολογούνται επαρκώς



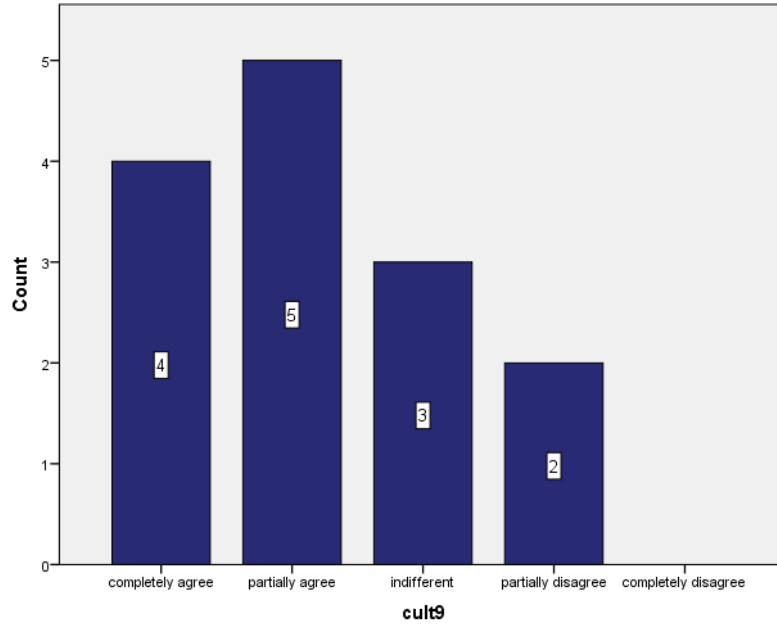
ΠΙΝΑΚΑΣ Α7: Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τις απόψεις μου ελεύθερα



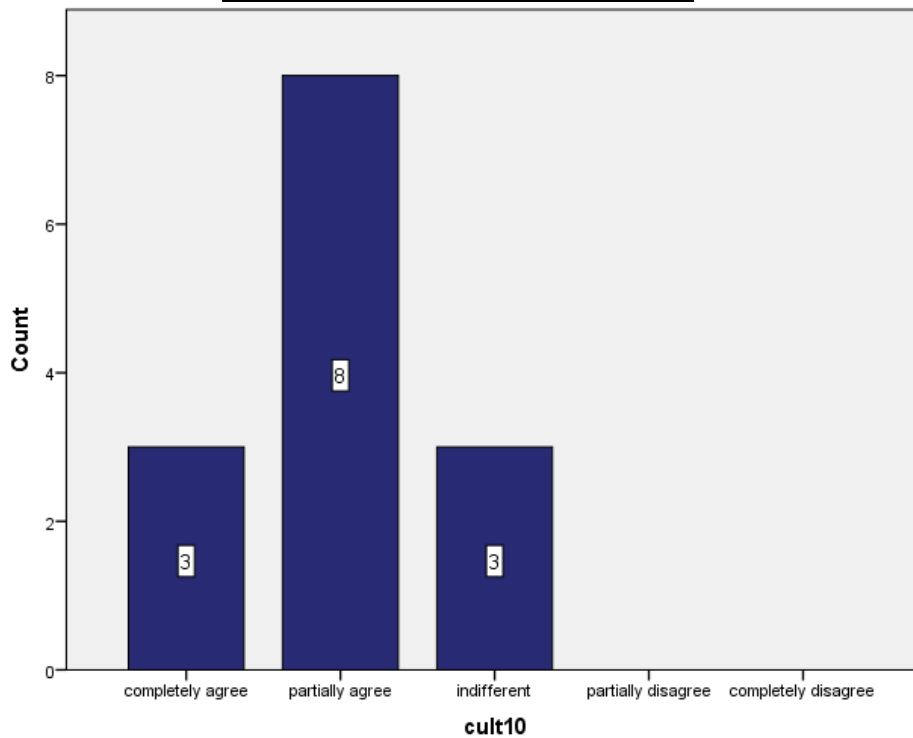
ΠΙΝΑΚΑΣ Α8: Έχω την ευκαιρία να εκφράσω τις απόψεις μου πριν ληφθεί μια απόφαση που με αφορά



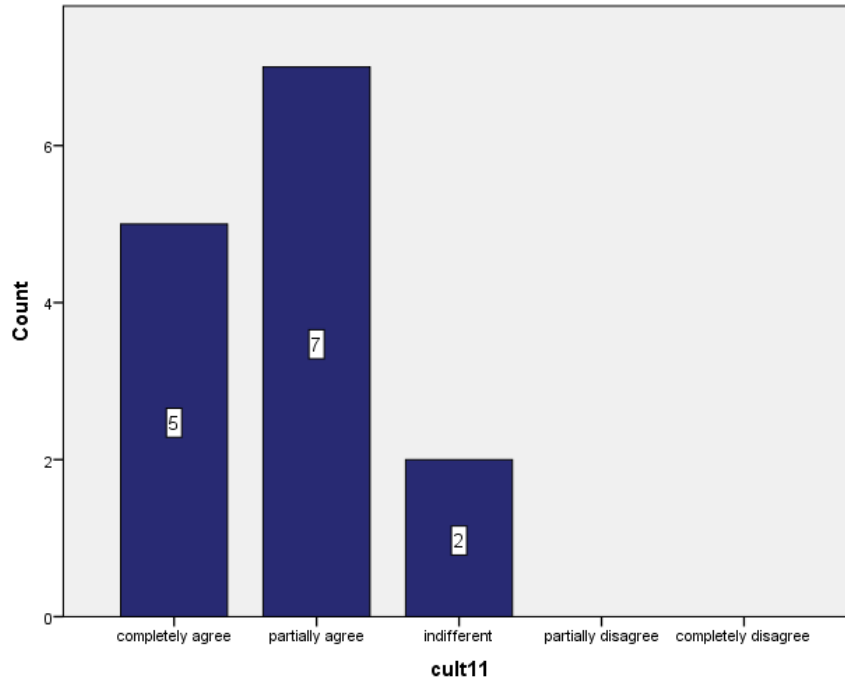
ΠΙΝΑΚΑΣ Α9: Τα κριτήρια που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια προαγωγών είναι αξιοκρατικά



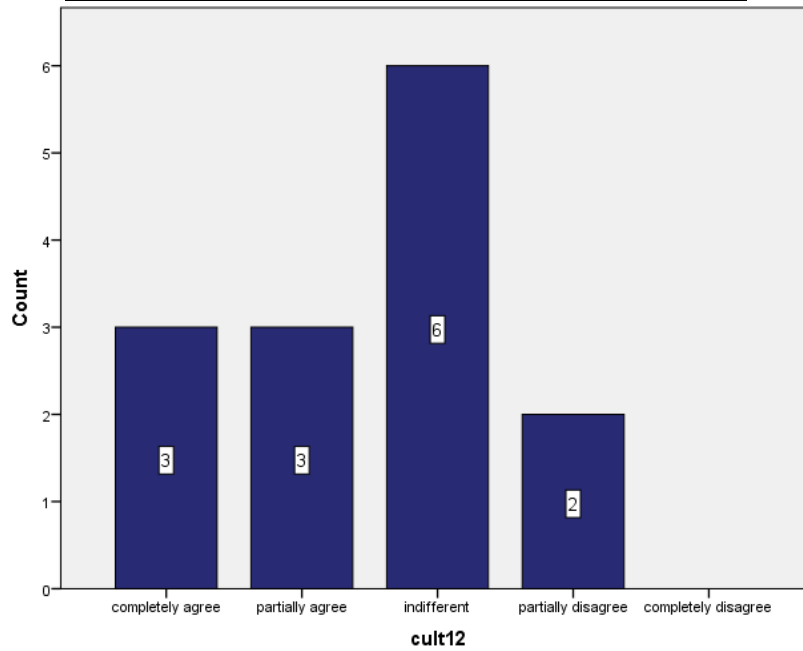
ΠΙΝΑΚΑΣ Α10: Η επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους είναι αποτελεσματική και διαπνέεται από ομαδικό πνεύμα και συνέργεια



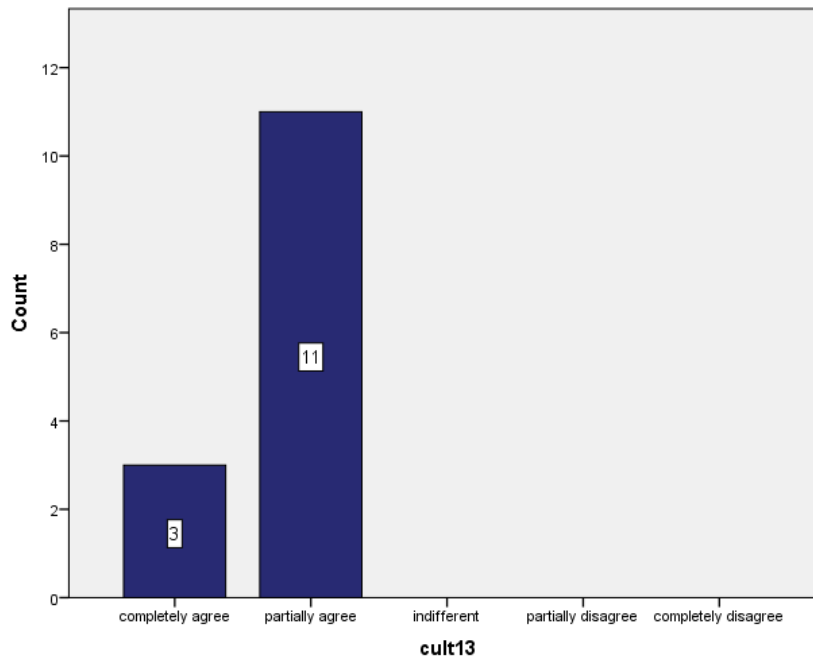
ΠΙΝΑΚΑΣ Α11: Η εταιρία δίνει έμφαση στον έλεγχο και στην σταθερότητα μέσω κανονισμών και διαδικασιών



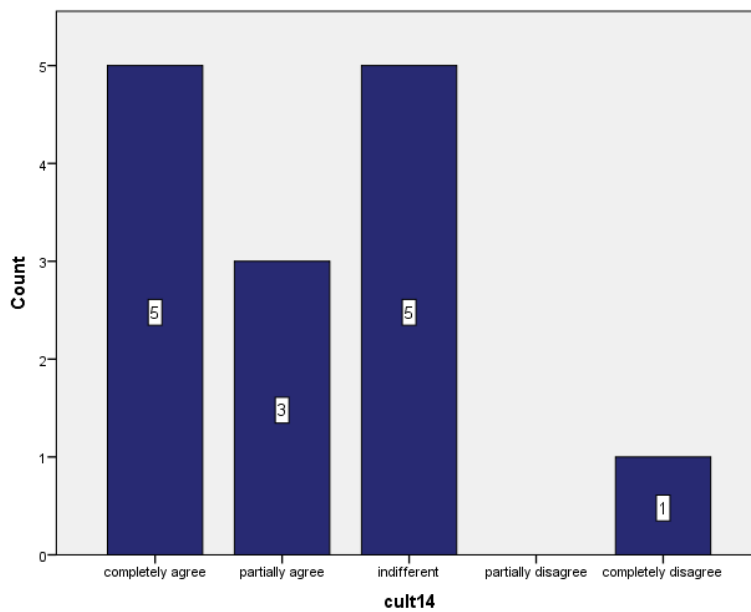
ΠΙΝΑΚΑΣ Α12: Η εταιρία δίνει έμφαση στην ευελιξία και αλλαγή



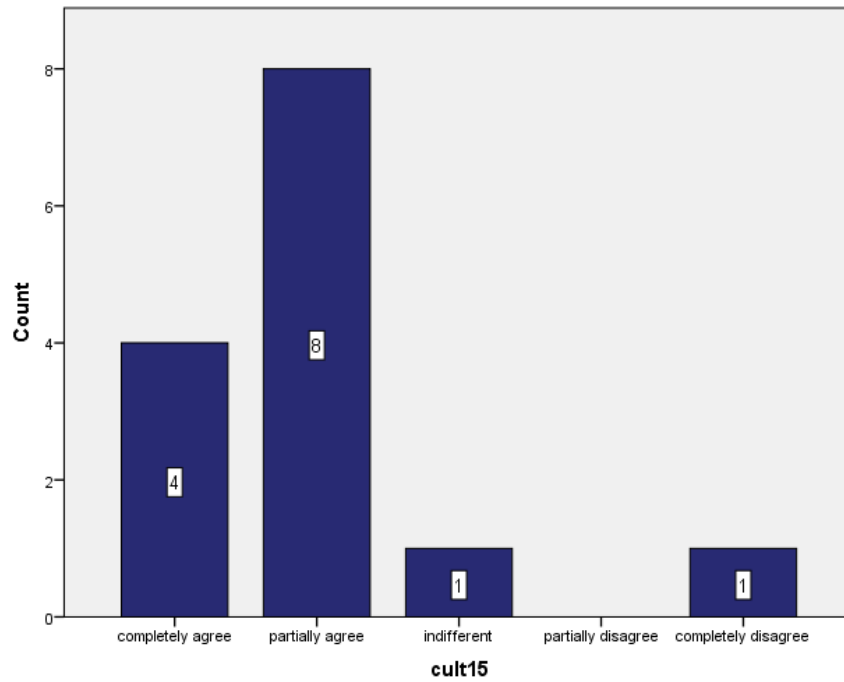
ΠΙΝΑΚΑΣ Α13: Στόχος της εταιρίας είναι η συνοχή και η μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της πίστης, της αφοσίωσης - δέσμευσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων της.



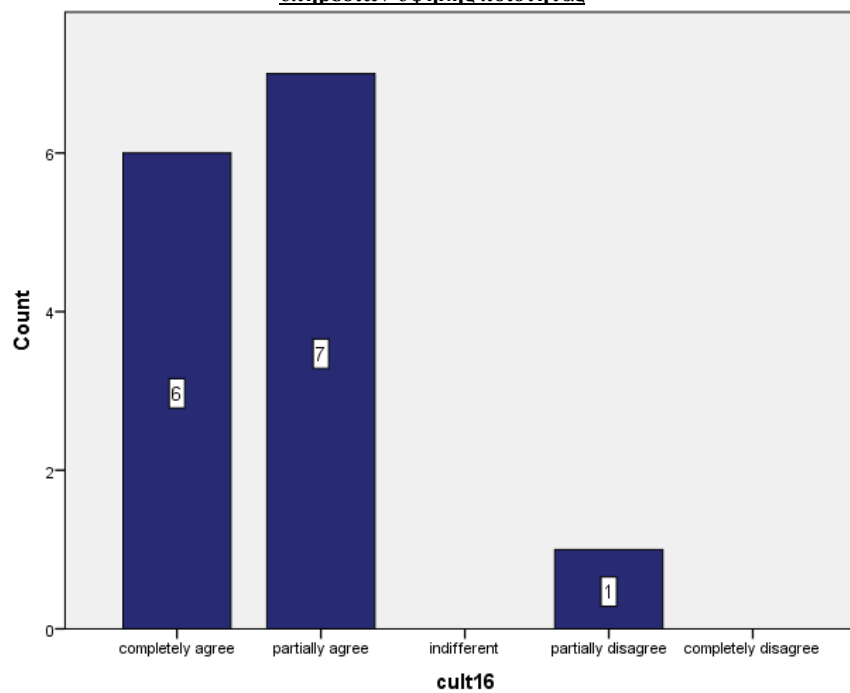
ΠΙΝΑΚΑΣ Α14: Τα στελέχη και οι μάνατζερ λειτουργούν κυρίως ως προπονητές δάσκαλοι, μέντορες παρά ως αφέντες



ΠΙΝΑΚΑΣ Α15: Συναναστρέφομαι με συναδέλφους και εκτός εργασίας

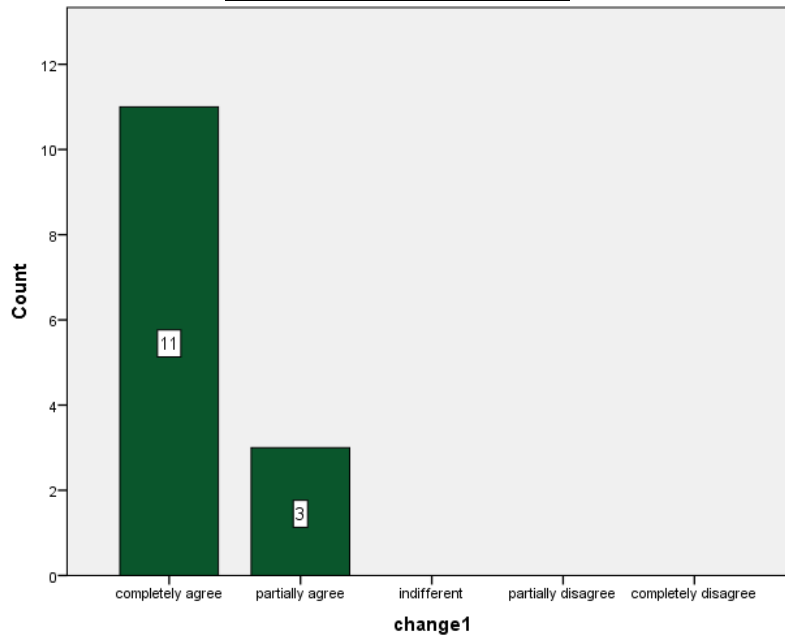


ΠΙΝΑΚΑΣ Α16: Η εταιρία φροντίζει πάντα για την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας

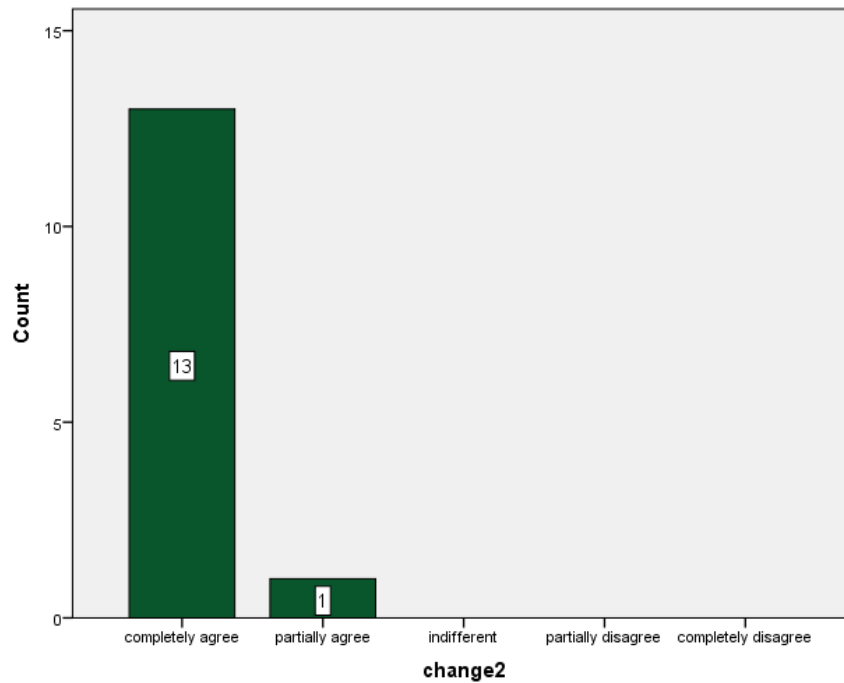


Πίνακες ενότητας Β- Προσαρμογή στην αλλαγή

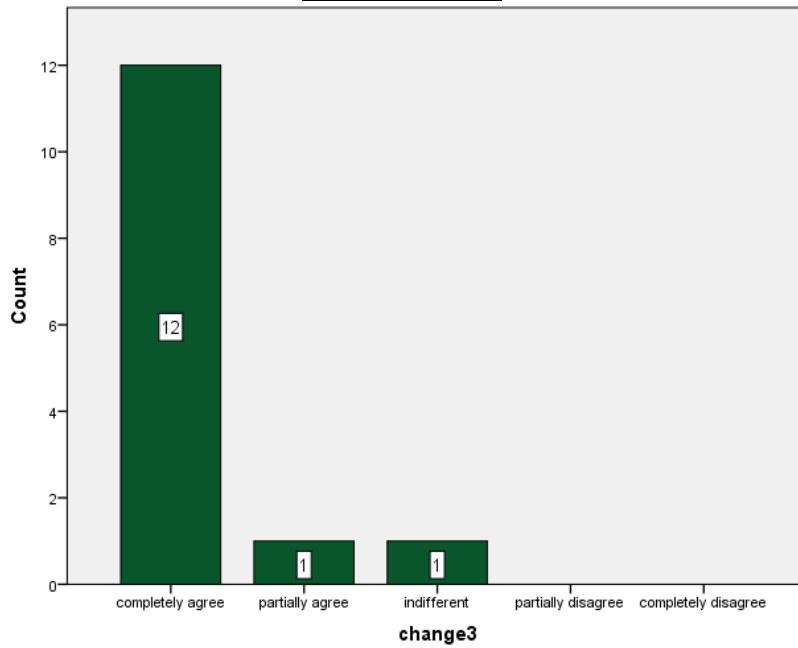
ΠΙΝΑΚΑΣ Β1: Η προσαρμογή της εταιρίας στις τρέχουσες συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς είναι απαραίτητη για την επιβίωση της



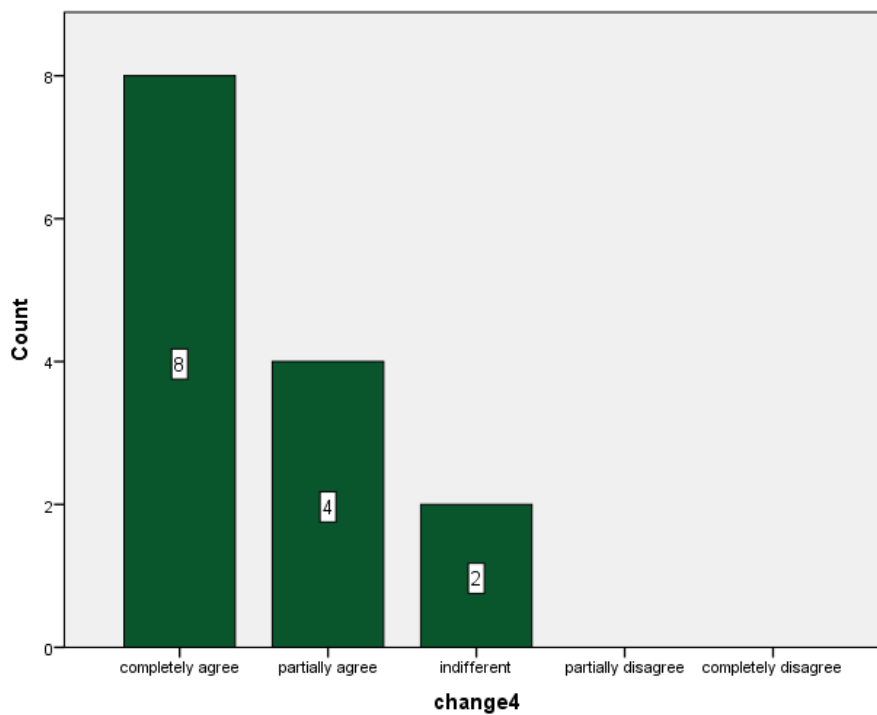
ΠΙΝΑΚΑΣ Β2: Η διοίκηση πρέπει να αιτιολογεί στους εργαζόμενους την αναγκαιότητα μιας αλλαγής



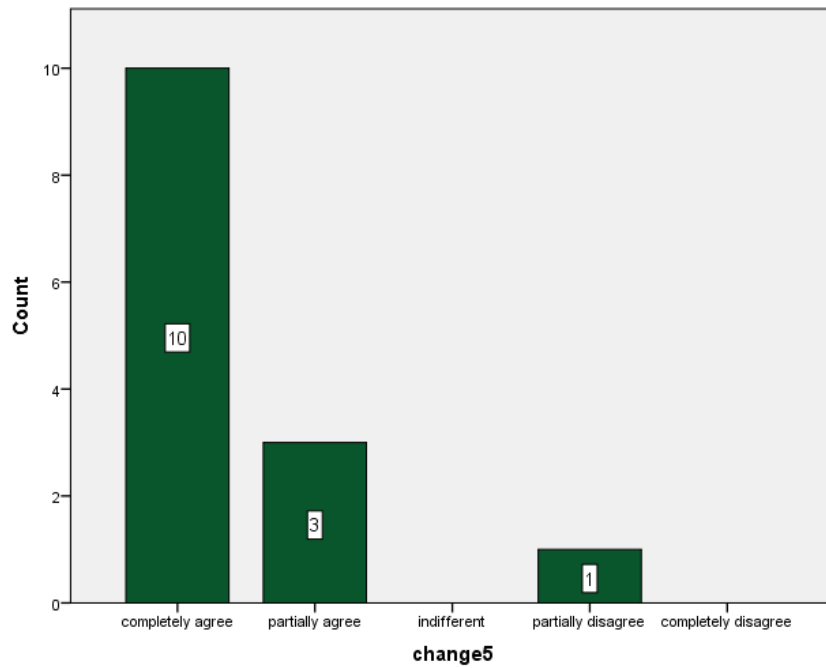
ΠΙΝΑΚΑΣ Β3: Η διοίκηση πρέπει να ενημερώνει το προσωπικό έγκαιρα και με λεπτομέρεια για την επερχόμενη αλλαγή



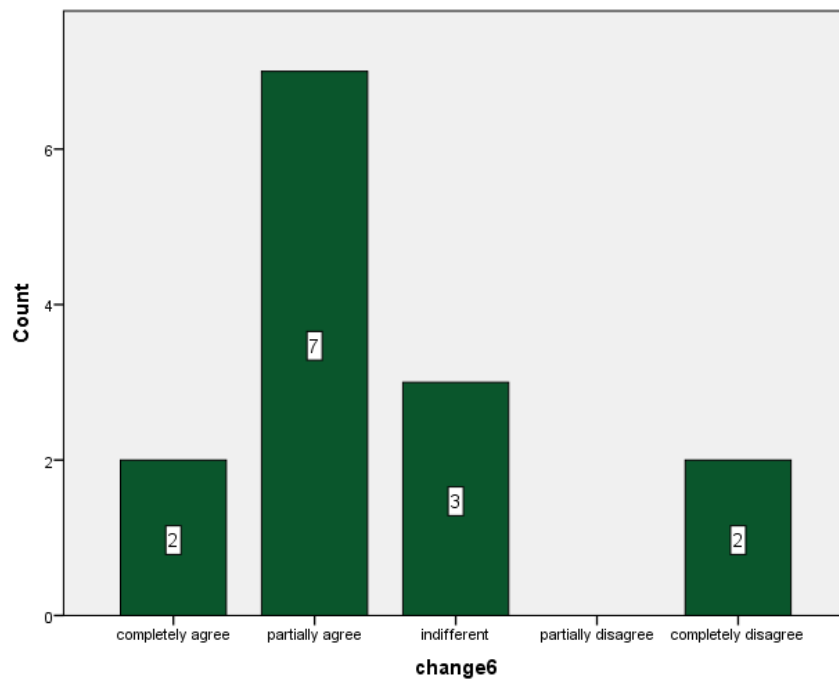
ΠΙΝΑΚΑΣ Β4: Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για την εξέλιξη μιας αλλαγής σε όλα τα στάδια υλοποίησής της



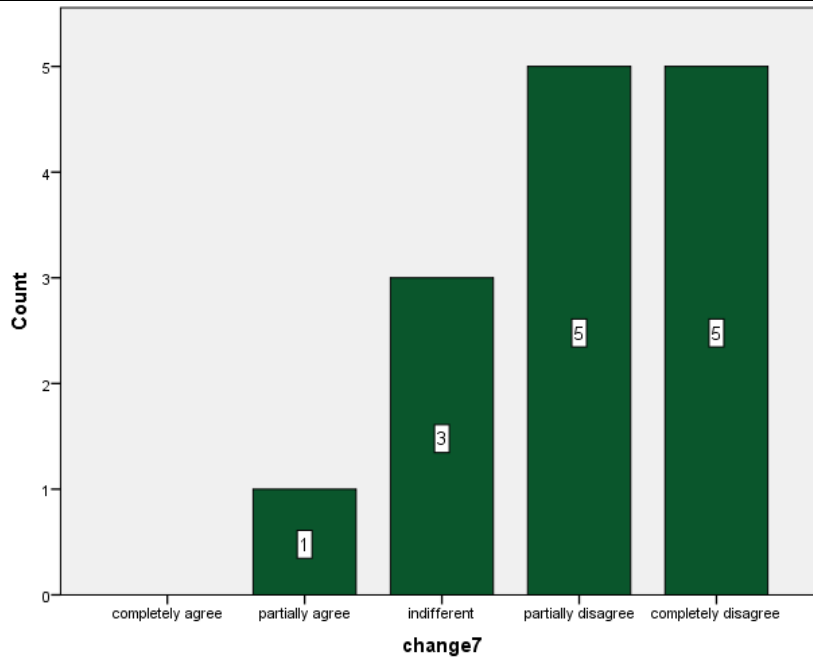
ΠΙΝΑΚΑΣ Β5: Η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψη την κουλτούρα της εταιρίας προτού σχεδιάσει μια αλλαγή



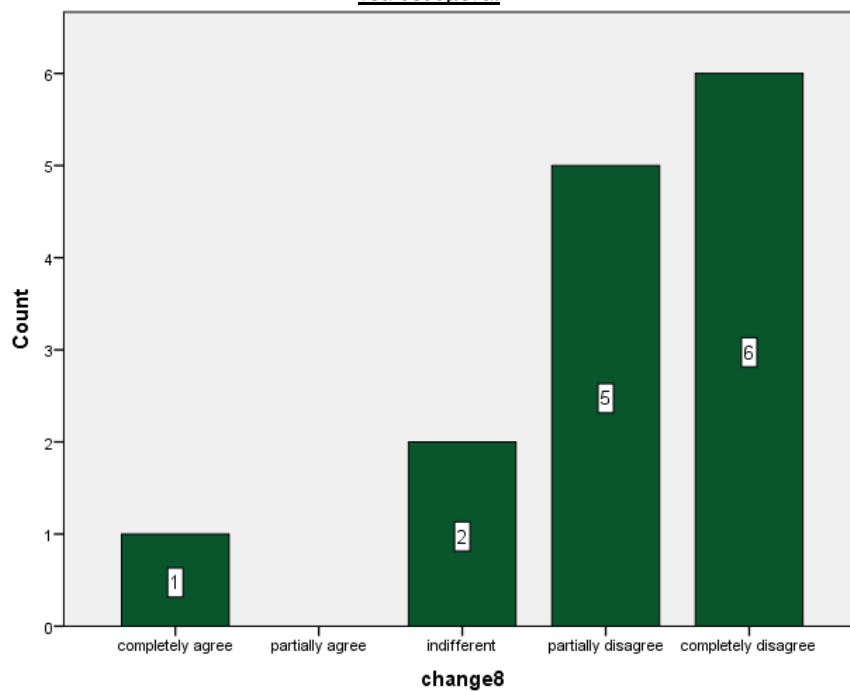
ΠΙΝΑΚΑΣ Β6: Πιστεύω ότι μια αλλαγή φέρνει αβεβαιότητα και ανασφάλεια στους εργαζομένους



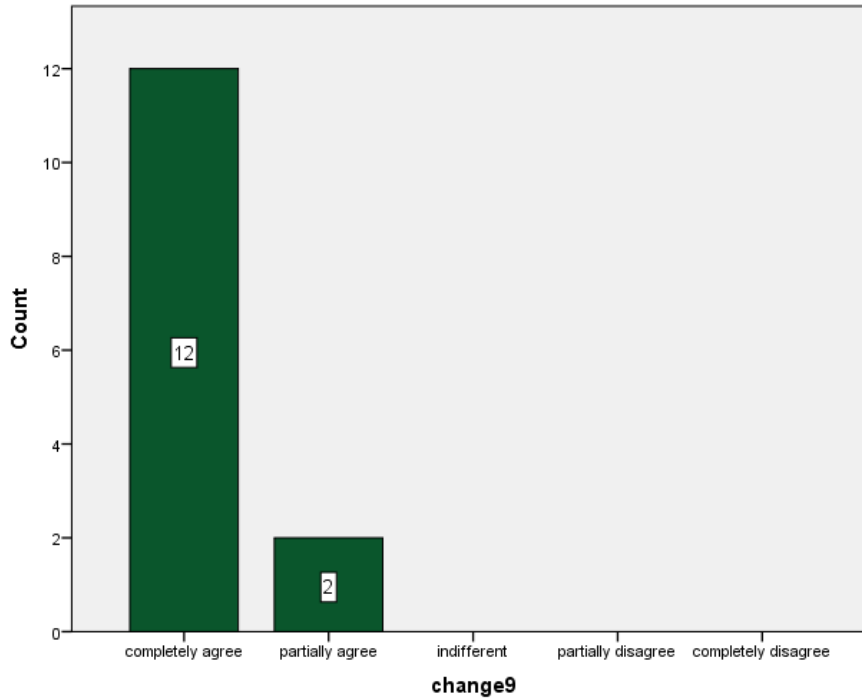
ΠΙΝΑΚΑΣ Β7: Θεωρώ ότι έπειτα από μια αλλαγή οι συνθήκες θα αλλάξουν προς το χειρότερο



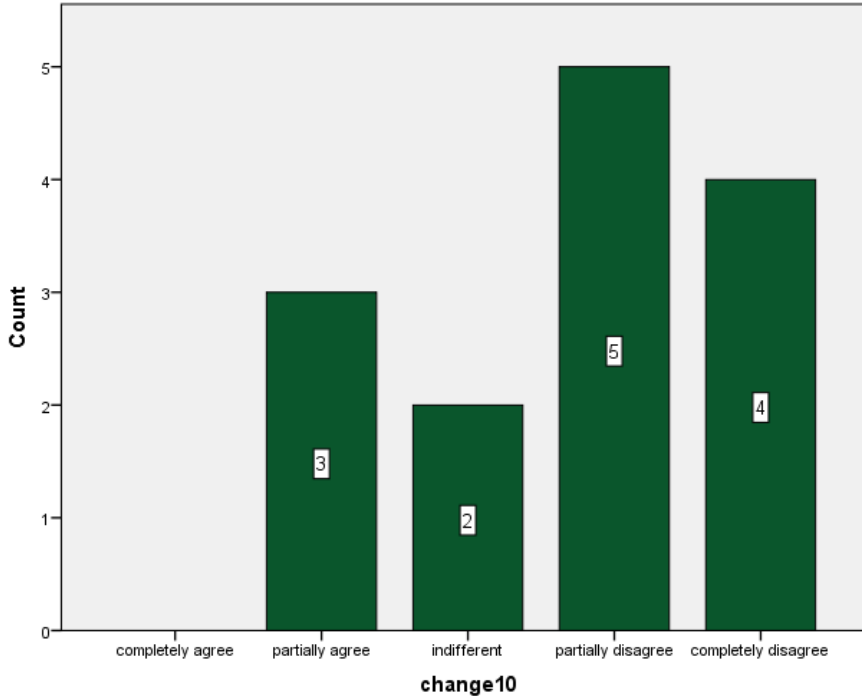
ΠΙΝΑΚΑΣ Β8: Πιστεύω ότι μετά από μια αλλαγή δεν θα έχω τις ικανότητες ή γνώσεις να ανταποκριθώ στα νέα δεδομένα.



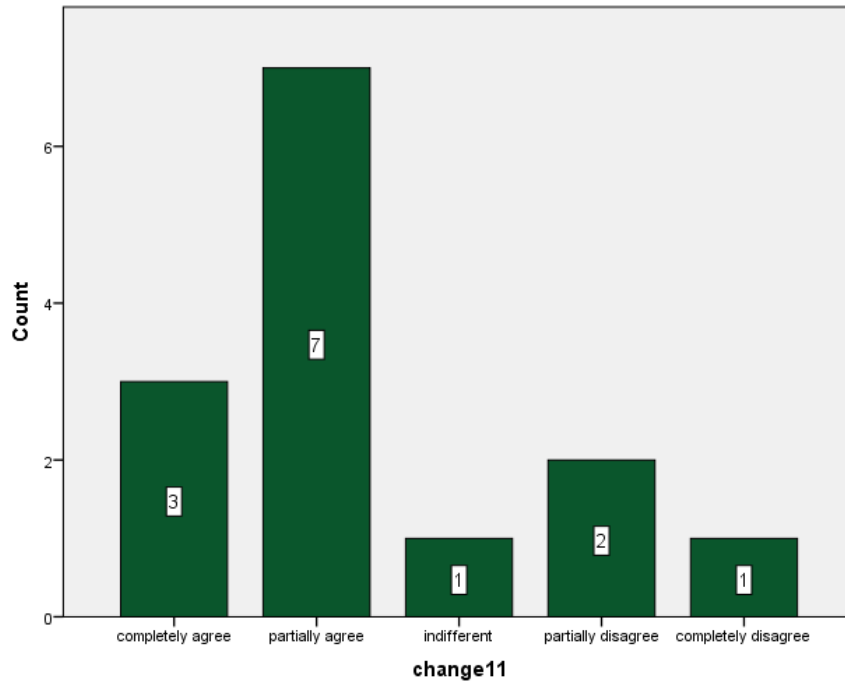
ΠΙΝΑΚΑΣ Β9: Θα ήμουν πρόθυμος/η να αποκτήσω τις απαιτούμενες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις μια επερχόμενης αλλαγής



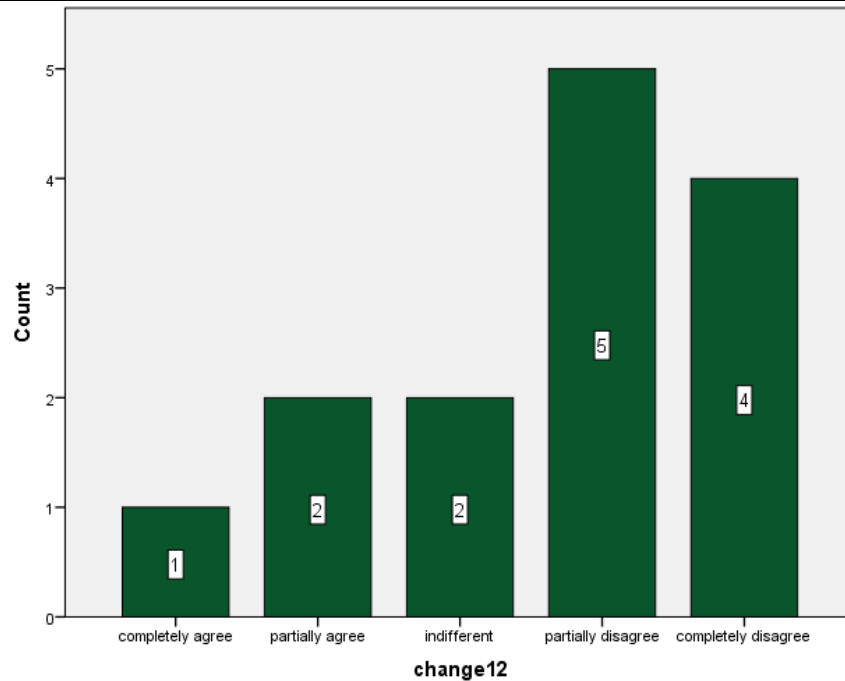
ΠΙΝΑΚΑΣ Β10: Θεωρώ ότι οι συνθήκες πρέπει να παραμένουν σταθερές σε μια εταιρία.



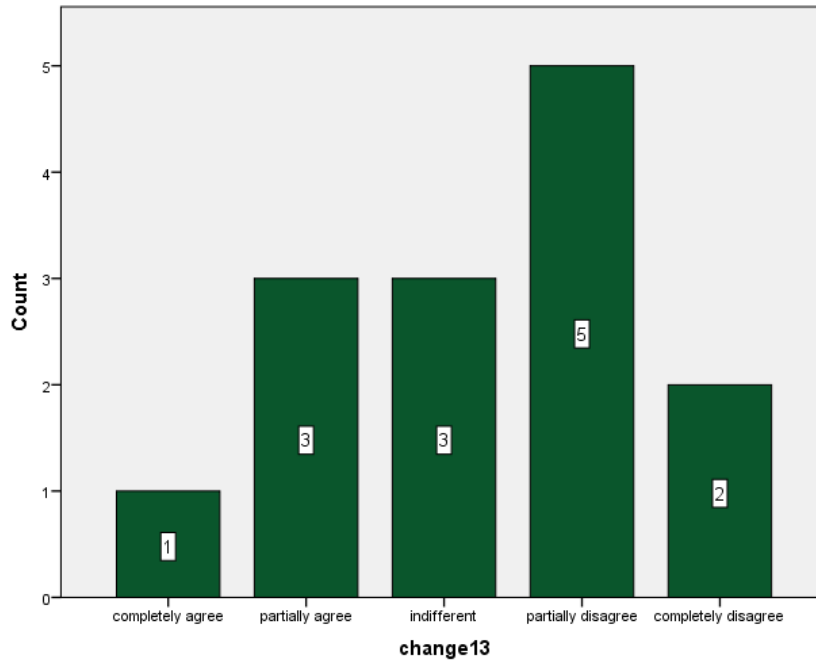
ΠΙΝΑΚΑΣ Β11: Θα αποδεκτώ και θα στηρίξω μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνώ



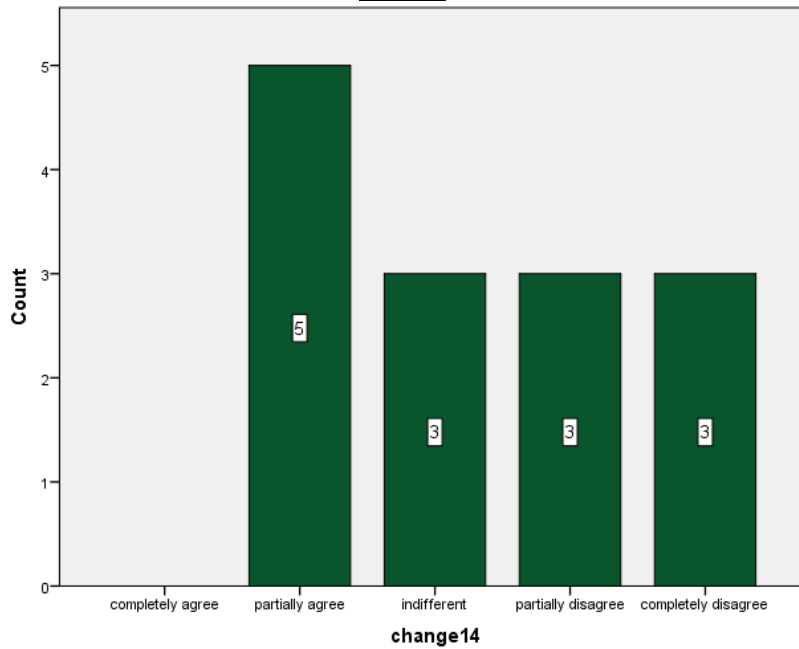
ΠΙΝΑΚΑΣ Β12: Δεν θα αποδεκτώ και δεν θα στηρίξω μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνώ



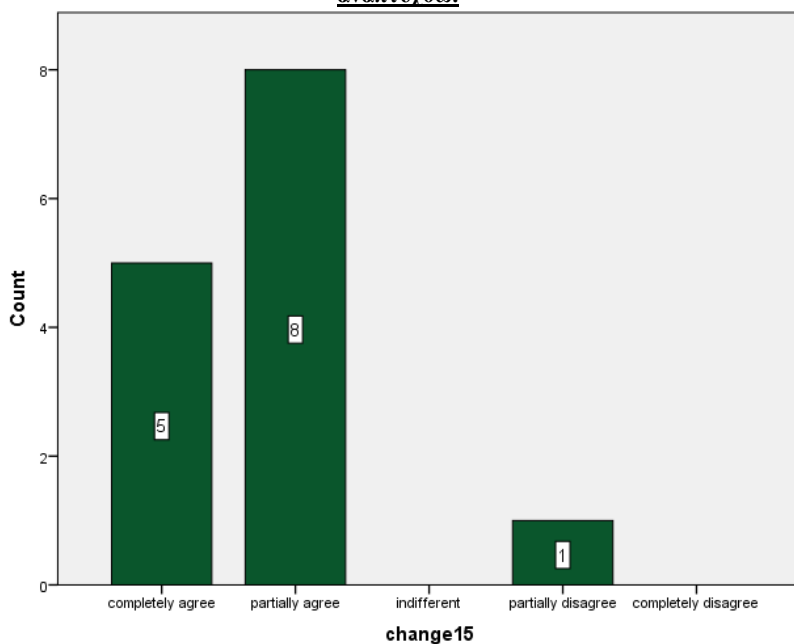
ΠΙΝΑΚΑΣ Β13:Θα διατηρήσω ουδέτερη στάση σε μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνώ



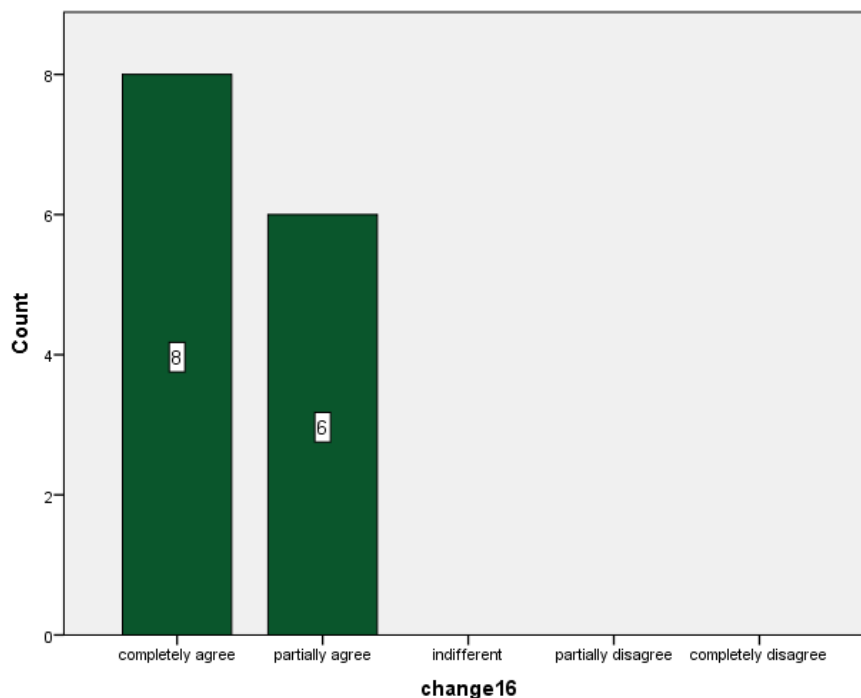
ΠΙΝΑΚΑΣ Β14:Η στάση των συναδέλφων μου απέναντι στην αλλαγή θα επηρεάσει και την δική μου στάση ανάλογα



ΠΙΝΑΚΑΣ Β15: Μια αλλαγή μπορεί να μου προσφέρει την ευκαιρία να αποδείξω τις ικανότητές μου και να αναπτυχθώ.



ΠΙΝΑΚΑΣ Β16: Γενικά θεωρώ πως είμαι ενέλικτος/η και μπορώ να προσαρμοστώ σε μια ενδεχόμενη αλλαγή με σκοπό την βελτίωση αλλά και επιβίωση της εταιρίας



BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Hofstede G (1994) Cultures and Organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival; Software of the Mind, London: HarperCollins

Hofstede, G. (2003), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Handy, C. B. (1985), Understanding Organizations, Harmondsworth, Penguin Books, 3rd Edition

Schein, Edgar H. The Corporate Culture Survival Guide. Jossey-Bass, 2009.

Edgar Schein. (2004). Organizational Culture and Leadership. Third Edition. Jossey-Bass

Goodenough W.W Culture, Language and Society, Addison Wesley, Reading Mass. 1971

Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), Corporate Culture and Performance, N. Y., The Free Press

Laurie J. Mullins, Management and organizational behavior, Pearson education Ltd, UK, 2007, Eighth edition

Burnes, B. (2004) Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics, 4th edn (Harlow: Prentice Hall).

Kotter, J. P. (1996) Leading Change (Boston, MA: Harvard Business School Press)

Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2001) 'Leading organizational change', Career Development International, 6(2)

Dent, E & Goldberg, S (1999, March). Challenging 'resistance to change' Journal of applied behavioural science 25-41

Forger, R & Skarlicki, D (1999). Unfairness and resistance to change: hardship and mistreatment, Journal of Organizational change Management, 35-50

Rousseau, D.M. (1990) Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed), Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο–σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, 2002

Δημήτρης Μπουραντάς, Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις κριτική, 1η έκδοση, 2005

Χυτήρης, Λ.Σ, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, 2001

Χυτήρης, Λ (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Α: Interbooks.

Χυτήρης, Λ (1994). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks

Σταφυλά, Α (1997). Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού. Αθήνα: Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Organizational culture. Schein, Edgar H. American Psychologist, Vol 45(2), Feb 1990, 109-119

Schein, Edgar H. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture."

Schein, Edgar H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture , Sloan Management, Review, 25:2 (1984:Winter) p.3

Hofstede, Geert. "The cultural relativity of organizational practices and theories." *Journal of international business studies* 14.2 (1983): 75-89.

Mauil, R. & Cliffe, R., (2001), Organizational culture and quality improvement, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 3

Hatch, J. M. & Schultz, M., (1997), "Relation between organizational culture, identity and image", European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5

Bernard Lim, Leadership & Organization Development Journal 16,5 Examining the organizational culture and organizational performance link, <http://www.emarketing.net.cn/upload/file/2008/06/25/211214400841549.pdf>

Αθανάσιος Κουστέλιος, Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από την εργασία, Ψυχολογία, 1996, 3 (2), 60-70

Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, 369–380, December 2005 Organisational Change Management: A Critical Review, RENE TODNEM BY, Queen Margaret University College, Edinburgh,

UK http://www.academia.edu/187718/Organisational_Change_Management_A_Critical_review

Todd, A. (1999), "Managing radical change, Long range planning", Journal of organizational change management, Vol. 32, No 2, pp 237-244.

Cornell, J. (1996). Aspects of the management of change. Journal of Management in Medicine. 10 (2)23-30.

Koberg, C.S., & Chusmir, L.H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. Journal of Business Research, 15, 397-409

Cameron, K.S., & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. Research in Organizational Change and Development, 5, 23-58.

Geert Hofstede; Bram Neuijen; Denise Daval Ohayv; Geert Sanders \ Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 2. (Jun., 1990), pp. 286-316.

Στ. Μιχιώτης, 2007, απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό, ΙΝΕΠ του ΕΚΚΑ

Corporate Culture and Its Impact on Strategic Change, http://connerpartners.com/wp-content/uploads/Corporate_Culture_and_Its_Impact_on_Strategic_Change.pdf

Foster-Fishman, P. G. (1995), The influence of organizational culture on the adoption and implementation of an empowerment philosophy. (Doctoral dissertation, www.il.proquest.com/umi/). Dissertation Abstracts International Section A: Humanities & Social Sciences, 56 (1-A), 0266.

Martin, J. (1992). Culture in organizations: Three perspectives. New York, NY: Oxford University Press.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Μπαραλου, Ε. Το μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης: Διαχείριση γνώσης στην περίοδο οικονομικής κρίσης. [online article]

<http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/Baralou%20siite.pdf>

<http://agents2change.typepad.com/blog4/2011/12/examing-culture-2-is-hofstedes-view-of-culture-relevant.html>

<http://www.sidewaysthoughts.com/blog/2010/11/organisational-culture-defined-courtesy-of-edgar-schein/>

http://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=dwTvE44DOgQC&oi=fnd&pg=PA278&dq=Schein+culture&ots=sQsQl3_Pfj&sig=6CJ337ln4Yo-

[a1gd9_FdMpsaAmY&redir_esc=y#v=onepage&q=Schein%20culture&f=false](http://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=dwTvE44DOgQC&oi=fnd&pg=PA278&dq=Schein+culture&ots=sQsQl3_Pfj&sig=6CJ337ln4Yo-a1gd9_FdMpsaAmY&redir_esc=y#v=onepage&q=Schein%20culture&f=false)

<http://www.morax.gr/Article/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CE%9A%CE%BF%CF%85%CE%BB%CF%84%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE>

%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-
%CE%95%CF%80%CE%AF%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%B7%CF%84%CE%
B7%CF%82%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE
%B7%CF%83%CE%B7%CF%82%28%CE%9C%CE%AD%CF%81%CE%BF%CF%
82-B%CE%84%29
http://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede%27s_cultural_dimensions_theory
<http://geert-hofstede.com/>
<http://bibliomining.com/nicholson/ltrendka.htm>
http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture
http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/20_CulturesSubculturesDynamic.pdf
<http://managementisajourney.com/2011/08/unfreeze-change-refreeze-is-this-a-childs-game/>
http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm
http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm
<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps>
http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_84.htm
<http://www.scribd.com/doc/2587618/CHANGE-MANGEMENT-Why-change-is-inevitable-Why-do-people-resist-change->
http://www.baileyworkplay.com/wp-content/uploads/2008/09/culture_in_business-using_a_symbolic_approach.pdf
http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_53_Delobbe.pdf
<http://www.humansynergistics.com/Products/OrganizationDevelopment/OrganizationalCultureInventory>
<http://www.eadulthoodeducation.org/adult-learning/organizational-culture-and-its-role-in-change/>
<http://www.ccunix.ccu.edu.tw/~shlin/OC/Impact%20of%20organizational%20change%20on%20organizational%20culture.pdf>