



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ &
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ
ΑΛΛΑΓΗ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΑΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΚΑΒΟΥΡΙΝΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ 2019

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΓΗΣ

Βεβαιώνω/όχι ότι είμαι/είπα/είπα ο/η συγγραφέας/αυτή της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα/έχασα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία.

Επίσης, έχω/έχασα αναφέρει τις οποίες πηγές από τις οποίες έκανα/κάνω χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες.

Ακόμη δηλώνω/όχι ότι αυτή η γραπτή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα/έχασα προσωπικά και αποκλειστικά και ειδικά για την συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία ότι θα αναλάβω/ούχι πλήρως τις συνέπειες εάν η εργασία αυτή αποδειχτεί ότι δεν μου/ούχι ανήκει.


ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ 1

ΑΡΙΘ.ΜΗΤΡΟΥΧ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΚΑΒΟΥΡΙΝΟΥ

653



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ 2

ΑΡΙΘ.ΜΗΤΡΟΥΧ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ 3

ΑΡΙΘ.ΜΗΤΡΟΥΧ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Ευχαριστώ τον καθηγητή για την ανάθεση του θέματος και
όσους με στήριξαν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας πτυχιακής είναι η μελέτη και ανάλυση του όρου «Οργανωσιακή Κουλτούρα» και η επίδραση που ασκεί σε έναν οργανισμό. Είναι ευρέως γνωστός ο όρος κουλτούρα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η μελέτη περίπτωσης επικεντρώθηκε σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Ο λόγος είναι ότι ο τουριστικός κλάδος ανήκει στην μια από τις τρεις μεγαλύτερες βιομηχανίες στον κόσμο και είναι σημαντικός όσον αφορά την ανάπτυξη.

Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στις αρχές οργάνωσης και διοίκησης αναλύοντας το τι είναι οργανισμός, την δομή ενός οργανισμού, τα είδη οργάνωσης την συμβολή του κλίματος στην επιχείρηση και την σχέση του κλίματος με την κουλτούρα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η κουλτούρα του οργανισμού, η υποκουλτούρα καθώς και η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις δυο αυτές έννοιες. Επίσης αναφέρονται και οι δυο πιο σημαντικές κατηγορίες της οργανωσιακής κουλτούρας οι οποίες είναι, η επιχειρηματική και η εθνική κουλτούρα.

Το τρίτο κεφάλαιο μελετάει την αλλαγή που πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό, τους τρόπους που αντιδρούν οι εργαζόμενοι όταν έρχονται αντιμέτωποι με την αλλαγή και την διαδικασία που θα ακολουθηθεί ώστε να λειτουργήσει θετικά η αλλαγή.

Στο τελευταίο κεφάλαιο συγκαταλέγεται η μελέτη περίπτωσης της κουλτούρας σε μια ξενοδοχειακή μονάδα καθώς και ο σκοπός που επιλέχτηκε το θέμα και η μεθοδολογία. Έπειτα συλλέγονται τα αποτελέσματα μέσα από την μορφή του συμπεράσματος.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Αρχές διοίκησης, Οργανισμός, Δομή οργανισμού, Οργανωσιακό κλίμα, Οργανωσιακή κουλτούρα, Υποκουλτούρα, Επιχειρηματική κουλτούρα, Εθνική κουλτούρα, Διαδικασία αλλαγής, Εργαζόμενοι και αλλαγή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
1.1 Οργανισμός	11
1.1.1 Η έννοια της οργάνωσης. Ετυμολογική προσέγγιση	12
1.2 Αρχές Διοίκησης Μάνατζμεντ	17
1.3 Τα βασικά στάδια της οργάνωσης	19
1.4 Η οργανωτική θεωρία και τα στοιχεία του οργανωτικού σχεδίου.....	20
1.4.1 Η οργανωτική θεωρία	20
1.5 Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής δομής.....	22
1.5.1 Το οργανόγραμμα.....	26
1.5.2 Τυπική και άτυπη οργάνωση.....	28
1.6 Οι προσδιοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.....	29
1.6.1 Μάνατζμεντ και Ηγεσία. Ο ρόλος της ηγεσίας στην εταιρεία....	31
1.6.2 Διαφορές του μάνατζερ και του ηγέτη.....	32
1.7 Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	34
1.7.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης..	35
Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.....	35-36
1.8 Η συμβολή του οργανωσιακού κλίματος στην επιχείρηση.....	38
1.8.1 Οι διαφορές του οργανωσιακού κλίματος και οργανωσιακής κουλτούρας.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	
2.1 Εισαγωγή στην έννοια της κουλτούρας.....	41
2.1.1 Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες.....	42
2.2 Ορισμός Υποκουλτούρων.....	43
2.2.1 Η σχέση της υποκουλτούρας με την κυρίαρχη κουλτούρα.....	43
2.3 Ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας.....	47
2.4 Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας.....	48
2.4.1 Το μοντέλο του Schein.....	50
2.5 Περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας.....	53
2.6 Τύποι κουλτούρας.....	58

2.6.1 Τυπολογία του Handy και Harrison.....	58
2.7 Επιχειρηματική κουλτούρα.....	59
2.8 Εθνική κουλτούρα.....	62
2.9 Δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	
3.1 Διαχείριση αλλαγής.....	70
3.2 Οι λόγοι που αλλάζουν οι επιχειρήσεις και το μάρκετινγκ.....	72
3.3 Στρατηγικές αλλαγής.....	73
3.3.1 Ανάλυση SWOT.....	73
3.4 Μοντέλα στρατηγικής αλλαγής.....	77
3.5 Οι ανάγκες που ωθούν στην αλλαγή.....	80
3.6 Οι φορείς της αλλαγής.....	82
3.7 Οι λόγοι που προκαλούν αντίσταση στην αλλαγή.....	83
3.8 Μείωση της αντίστασης στην αλλαγή.....	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	
4.1 Μεθοδολογία.....	87
4.2 Ξενοδοχειακή επιχείρηση και οργανωσιακή κουλτούρα. Σκοπός της μελέτης περίπτωσης (case study).....	88
4.3 Ερωτήσεις συνέντευξης και απαντήσεις.....	92
4.4 Συμπεράσματα.....	94
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	
ΣΧΗΜΑ 1: Γραμμική σχέση εξουσίας σε έναν οργανισμό	24
ΣΧΗΜΑ 2: Κλασσικό οργανόγραμμα επιχείρησης.....	27
ΣΧΗΜΑ 3: Προσδιοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.....	29
ΣΧΗΜΑ 4: Στοιχεία του ηγέτη και του μάνατζερ.....	33
ΣΧΗΜΑ 5: Διαφορές μεταξύ των ηγετών και των μάνατζερ.....	34

ΣΧΗΜΑ 6: Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	36
ΣΧΗΜΑ 7: Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	37
ΣΧΗΜΑ 8: Το οργανωσιακό κλίμα και η οργανωσιακή αλλαγή.....	40
ΣΧΗΜΑ 9: Απεικόνιση του μοντέλου Schein για τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας.....	52
ΣΧΗΜΑ 10: Εκδηλώσεις της κουλτούρας από τα ρηχά στα βαθιά.....	57
ΣΧΗΜΑ 11: Ποσοστό των επιχειρήσεων που είναι επιτυχημένες λόγω των αξιών..	67
ΣΧΗΜΑ 12: Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος SWOT.....	74
ΣΧΗΜΑ 13: Το μοντέλο αλλαγής του Lewin.....	78
ΣΧΗΜΑ 14: Το μοντέλο του Kotter για την αλλαγή.....	86
ΣΧΗΜΑ 15: Τρόποι μείωσης της αντίστασης.....	87
ΣΧΗΜΑ 16: Το τρίγωνο του Grosby.....	92

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον έχει στρέψει το ενδιαφέρον του σε έναν νέο όρο, αυτόν της κουλτούρας. Ο κάθε οργανισμός έχει την δική του φιλοσοφία, την δική του ιστορία, τις δικές του αξίες και παραδοχές, τα δικά του πιστεύω και όλα αυτά ανήκουν στην κατηγορία της οργανωσιακής κουλτούρας. Ολόκληρα προγράμματα των επιχειρήσεων (HR – Human Resources) έχουν επικεντρωθεί στην σημασία της κουλτούρας, μελετούν τις συμπεριφορές των εργαζόμενων όπως επίσης και τους καθοδηγούν για την επίτευξη των στόχων τους. Το επιτυχές αποτέλεσμα κατορθώνεται μέσα από τους ίδιους τους εργαζόμενους, οι επιχειρήσεις το κατανοούν και αυτός είναι ο λόγος που η οργανωσιακή κουλτούρα φέρει τόση άνθιση σαν κλάδος. Όπως είχε πει ο Jackal (1983) « Η εργασιακή επιτυχία όπως υποδεικνύεται από την υπεροχή των μεσαίων και υψηλόβαθμων θέσεων, είναι μια λειτουργία που δείχνει την θέληση κάποιου να προσαρμόζεται στους κανόνες που υπαγορεύονται από την Οργανωσιακή κουλτούρα».

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται και επηρεάζει το περιβάλλον της. Η διαμόρφωση ενός καλού εργασιακού κλίματος συνεισφέρει στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Επίσης βοηθάει στην καλή επικοινωνία και στην βελτίωση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών της.

Σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση έχει η ηγεσία και η ύπαρξη των μάνατζερ. Αυτοί είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό και την δημιουργία της κουλτούρας όπως και την μετάδοση της στο ανθρώπινο δυναμικό. Εκτός αυτού, η παρουσία τους είναι απαραίτητη για τον σχεδιασμό των στόχων, για την παροχή βοήθειας, για την διόρθωση των λαθών, για την εκπαίδευση των υπαλλήλων και εάν χρειαστεί για την αλλαγή της κουλτούρας και του μάνατζμεντ της επιχείρησης.

Λόγω των τεχνολογικών, οικονομικών, κοινωνικών αλλαγών οι οργανισμοί αναγκάζονται να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον. Οι φορείς των αλλαγών που είναι υπεύθυνοι για τις οργανωσιακές αλλαγές χρειάζεται να επέμβουν υποστηρίζοντας τις κατάλληλες αλλαγές, και να ενημερώνουν τους εργαζόμενους για τις τροποποιήσεις των στόχων και όλων των στρατηγικών σχεδίων. Κλείνοντας με

μια φράση του Βίκτωρ Ουγκώ «Άλλαξε απόψεις, αλλά κράτα τις αρχές σου. Άλλαξε τα φύλλα αλλά κράτα άθικτες τις ρίζες».

Η παρούσα εργασία εστίασε την προσοχή στην οργανωσιακή κουλτούρα. Έγινε έρευνα του θέματος από το γενικό στο ειδικό. Δηλαδή από την έννοια ύπαρξης του οργανισμού στην χρησιμότητα της έννοιας της κουλτούρας στην επιχείρηση.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρθηκε η έννοια του οργανισμού. Δόθηκαν ποικίλες ερμηνείες από γνώστες της διοίκησης για την έννοια της οργάνωσης σε μια εταιρεία καθώς και το ποιες διαδικασίες χρειάζεται να πραγματοποιηθούν για ένα κατάλληλο οργανωσιακό σχεδιασμό. Επίσης έγινε αναφορά στην οργανωσιακή δομή και τις υποκατηγορίες που έχει ένας οργανισμός. Κρίθηκε σημαντικό να δοθεί εξήγηση για τον ρόλο του οργανογράμματος στην επιχείρηση και για το πώς συνεισφέρει η ύπαρξη του στους εργαζόμενους και τους αρμόδιους.

Στο κεφάλαιο δύο αναλύθηκε η κουλτούρα του οργανισμού. Έγινε αναφορά στους διάφορους ορισμούς της οργανωσιακής κουλτούρας, τους παράγοντες που επηρεάζεται και που επηρεάζει η ίδια, παραδείγματος χάριν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Δίνεται εξήγηση στο τι συνεισφέρει η οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τον Edgar Schein όπως και τα επίπεδα που γίνεται αντιληπτή η οργανωσιακή κουλτούρα στον οργανισμό. Σημαντική ως προς την κατανόηση της κουλτούρας είναι η τυπολογία των Handy και Harrison οι οποίοι της απέδωσαν τα χαρακτηριστικά των αρχαίων ελλήνων θεών και τα προσάρμοσαν στον τύπο της κουλτούρας. Συμπεριλήφθηκε η συνεισφορά της επιχειρηματικής κουλτούρας, της εθνικής κουλτούρας καθώς και το πώς μια εταιρεία θεωρείται επιτυχημένη σύμφωνα με το Ινστιτούτο Great Place to Work.

Το επόμενο κεφάλαιο ασχολείται με το θέμα της αλλαγής στην επιχείρηση και τους φορείς που είναι υπεύθυνοι να την πραγματοποιήσουν. Πολλές σύγχρονες μελέτες έχουν ασχοληθεί με την διαχείριση της αλλαγής στην επιχείρηση για την βελτίωση της ποιότητας των ανθρώπινων εργασιών και της επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Kotter και Keller αναφέρουν τους λόγους που καλείται να αλλάξει το μάνατζμεντ και να προσαρμοστεί στις υπάρχουσες συνθήκες όπως είναι η συνεχώς μεταβαλλόμενη τεχνολογία και ο αυξημένος ανταγωνισμός. Βασικό στοιχείο της στρατηγικής αλλαγής αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός ο οποίος αναλύει για ποιον λόγο διεκπεραιώνεται η κάθε εργασία. Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses,

Opportunities, Threats) που περιέχει την μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, είναι χρήσιμη για την λήψη αποφάσεων. Επίσης βοηθά την επιχείρηση να εντοπίσει τα 'αδύνατα' σημεία της και να τα διορθώσει. Ύστερα μελετήθηκαν τα μοντέλα στρατηγικής αλλαγής όπως είναι το μοντέλο των οχτώ βημάτων του Kotter και το μοντέλο αλλαγής του Lewin τα οποία βοηθούν στην πραγματοποίηση των αλλαγών και την επίλυση των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Συχνά αντιμετωπίζεται μια αντίσταση των εργαζομένων ως προς την αλλαγή όπου σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχει πιθανότητα να μειωθεί και να επιλυθεί με την εκπαίδευση, την ενδυνάμωση και την άσκηση δύναμης.

Στο τελευταίο κεφάλαιο έγινε η μελέτη περίπτωσης της κουλτούρας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το μέσο που πραγματοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης (case study) ήταν η συνέντευξη, η οποία έγινε από τον διευθυντή της ξενοδοχειακής μονάδας μέσω κάποιων προφορικών ερωτήσεων. Έπειτα καταγράφηκαν οι απαντήσεις από την φοιτήτρια και δόθηκε ένα συμπέρασμα με βάση την μελέτη περίπτωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



1.1 Ο οργανισμός

Είναι σημαντικό πρώτα να αναφέρουμε την έννοια του οργανισμού και μετά της οργάνωσης, η οποία ανήκει στον οργανισμό. «Οργανισμός είναι ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων, που εργάζονται μαζί για την ολοκλήρωση ενός κοινού σκοπού». (Τζωρτζάκης, 1999) Όλοι οι άνθρωποι από τα παλιά χρόνια είχαν ανάγκη να ανήκουν σε κάποια ομάδα. Εξάλλου ο άνθρωπος από την φύση του είναι κοινωνικό ον. Τι είναι όμως οργανισμός; Ένας πολιτιστικός σύλλογος, ένα πνευματικό κέντρο, οι σχολές των ΑΕΙ και των ΤΕΙ μια επιχείρηση όπως είναι η Μεγάλη ΑΕ είναι κάποια ενδεικτικά παραδείγματα οργανισμών. Τα στοιχεία που μας βοηθούν να τα διακρίνουμε ως οργανισμούς, είναι τα εξής:

- Έχουν όλα έναν ξεκάθαρο σκοπό. Ο σκοπός αυτός πιθανόν να εκφράζεται ως ένας στόχος ή ως σύνολο στόχων.
- Απαρτίζονται όλα από ανθρώπους
- Έχουν, το καθένα ξεχωριστά, μια δική του δομή που καθορίζει και περιορίζει τη συμπεριφορά των μελών του. Όταν οι οργανισμοί έχουν οικονομικό σκοπό, τότε ονομάζονται επιχειρήσεις. (Κώστας Τζωρτζάκης, 1999)

Τέλος, ο Baron(1986) επισημαίνει ότι ο οργανισμός είναι ένα οποιοδήποτε κοινωνικό σύνολο το οποίο αποτελείται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα που είναι αλληλένδετα μεταξύ τους και που εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν κοινούς στόχους.

1.1.1 Η έννοια της οργάνωσης

Ετυμολογική προσέγγιση

Οργάνωση ορίζεται ως η «διοργάνωση, η διεύθυνση η διάταξη». (Liddell, H. 1907)
Η λέξη πηγάζει από την λέξη «όργανο» που σημαίνει «εργαλείο». (Δημητράκου, Δ. 1939) Όπως χρησιμοποιήθηκε στην ελληνική γλώσσα και βάση βιβλιογραφίας, η λέξη οργάνωση σημαίνει «η ενέργεια και το αποτέλεσμα των οργάνων ή των αναγκαίων οργάνων προμήθεια, ή μετά σκοπού διευθετήσεως καταλλήλου διάταξης και καταρτισμού των μέσων συνόλου τινός προς εύρυθμον, κανονικήν και αποτελεσματικήν λειτουργία». (Ζευγαρίδης, Κ. Σπύρος, 1983)

Σύμφωνα με μελέτες υπάρχουν δύο σημασίες της λέξης «οργάνωση» στα ελληνικά:

- Η πρώτη σημασία της «οργάνωσης» έχει αναφορά της τον «οργανισμό» είτε είναι κατασκευασμένος είτε ζωντανός. Η λέξη οργάνωση σύμφωνα με τον Σ. Κ. Ζευγαρίδη κάνει περιγραφή:
 - Της δομής του οργανισμού
 - Της διαδικασίας της λειτουργίας του

Στην αναφορά της λέξης οργάνωση εννοείται «κάθε αρμονικά συγκροτημένο σύνολο». Ο R. Caude (1974) παρατήρησε ότι «Η οργάνωση έχει για ετυμολογία την ελληνική λέξη όργανο που σημαίνει αρμονία: είναι οργανωμένο εκείνο που είναι αρμονικό, που ευχαριστεί το μάτι ή το πνεύμα, αυτό που ικανοποιεί μια αισθητική προκατάληψη». Ο όρος πήρε αργότερα μια έννοια χρησιμότητας, πραγματική: είναι οργανωμένο αυτό που επιτρέπει οικονομία μέσων για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. (Ζευγαρίδης, Κ. Σ., 1983)

- Στην δεύτερη σημασία της «οργάνωσης» αναπτύσσεται η «οργανωτική δράση» (organizing). Ο ρόλος των στελεχών (managers) είναι η διαχείριση της οργάνωσης , δηλαδή πρακτικά ρυθμίζουν στους οργανισμούς τις λειτουργίες ,τις εργασίες και το σύνολο των τύπων και των κανόνων ώστε να καταφέρουν τους σκοπούς τους.

Παρατηρούνται τρεις κατηγορίες εάν αναλογιστούμε την οργάνωση ως «ζωντανό οργανισμό» :

1. Στην πρώτη ομάδα γίνεται λόγος για την δομή του οργανισμού. Δίνεται απάντηση στον τρόπο που είναι διαμορφωμένος ο οργανισμός, τις ομάδες από τις οποίες αποτελείται και τον τρόπο που τα όργανα εξαρτώνται μεταξύ τους. Παραδείγματος χάριν αν είναι συμπτωματικά ή εσκεμμένα. Συμπτωματικά εννοούμε ότι δεν είναι κατανοητή η σύνδεση ή όταν δεν φαίνεται ποιος είναι ο τρόπος που διευκολύνει την δραστηριοποίηση της εταιρείας.
2. Στην δεύτερη ομάδα γίνεται αναφορά στα συστήματα, δηλαδή στις λειτουργίες των οργάνων που διευκολύνουν στον προορισμό του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή γρήγορα μας προβληματίζει για την αποδοτικότητα κάθε συστήματος για τις «αναλώσεις» που απαιτεί συγκριτικά με το «έργο» που παράγει. (Σπύρος Κ. Ζευγαρίδης)
3. Στην τρίτη ομάδα περιλαμβάνεται το πνεύμα της οργάνωσης, δηλαδή το άυλο μέρος της. Είναι κάτι το οποίο δεν φαίνεται χωρίς να αναιρείται η ύπαρξη του, που μπορεί να είναι έργο ενός τυχαίου ή εσκεμμένου ταιριάσματος των οργάνων και προγραμμάτων της οργάνωσης.

Βάση κάποιων συγγραφικών ορισμών για την οργάνωση περιλαμβάνονται οι παρακάτω αναφορές :

- © «Οργάνωση είναι ο συνδυασμός των αναγκαίων ανθρώπων, μηχανών, χώρου εργασίας σε μια συστηματική και αποτελεσματική συσχέτιση, για την επίτευξη ενός επιθυμητού σκοπού.» (Schulze, 1919)
- © «Οργάνωση είναι ο καθορισμός ενός πλαισίου ευθυνών με τις οποίες γίνεται η εκτέλεση μιας εργασίας.» (Hooper, 1948)
- © «Οργάνωση είναι το σύστημα της συνεργασίας ανθρώπινων δυνάμεων για τη δημιουργία, το μετασχηματισμό και την ανταλλαγή χρησιμοτήτων.» (Barnard, 1954)
- © «Οργάνωση είναι τα μέσα (άνθρωπος, κτήρια, μηχανήματα, υλικά, χρήμα, μέθοδοι, προϊόντα, υπηρεσία, αγορά) που χρησιμοποιεί η Διεύθυνση προς

επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έταξε εις την Διεύθυνση η Διοίκηση.» (Γαβριηλίδη, 1962)

Μια έκβαση για να κατανοηθεί καλύτερα το τι είναι η οργάνωση, και ένας γενικός ορισμός είναι ο ακόλουθος:

«Οργάνωση, γενικά, σύμφωνα με την κοινώς παραδεδεγμένη έννοια, είναι ο συστηματικός προσδιορισμός και επιτυχής συνδυασμός των υλικών και πνευματικών δυνάμεων της παραγωγικής προσπάθειας του ανθρώπου για την επίτευξη των εκάστοτε οικονομικών σκοπών. Η λέξη οργάνωση προερχόμενη από την ελληνική λέξη όργανο, μας θυμίζει τη λέξη «οργανισμός», δηλαδή ένα σύνολο ή σύστημα οργάνων που συντονίζονται (Desmaele, 1952, Παππά, 1960 «η ομαδοποίηση της ζωής και η συναφής αλληλεξάρτηση έφεραν την ανάγκη της οργανώσεως») και συνεργάζονται για την επίτευξη μιας συγκεκριμένης λειτουργίας. Οργανώνω, συνεπώς σημαίνει διαμορφώνω και συνδυάζω ετερογενή πράγματα σε μέλη ενός ενιαίου συνόλου με τρόπο που να εξασφαλίζω τη σταθερή λειτουργία του οργανισμού για την επίτευξη του σκοπού του». (Ζευγαρίδης, 1962)

Ορισμοί της Οργάνωσης από την βιβλιογραφία

- Η τυπική οργάνωση είναι ένα συνεργατικό σύστημα, ένας σύνδεσμος φυσικών, βιολογικών, προσωπικών και κοινωνικών στοιχείων, που βρίσκονται σε μια συστηματική σχέση εξαιτίας της συνεργασίας δύο ή περισσότερων προσώπων (Barnard, 1954)
- Η οργάνωση αποτελεί ένα σύστημα διαρθρωτικών διαπροσωπικών σχέσεων (Prethus, 1958)
- Η οργάνωση αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων, που μπορεί να προσδιορισθεί και που τα μέλη της συνεισφέρουν στις προσπάθειες τους για να πετύχουν ένα σκοπό (McFarland, 1958)
- Η οργάνωση αποτελεί το σύνθετο υπόδειγμα επικοινωνίας και άλλων σχέσεων σε μια ομάδα ανθρώπων (H. Simon, 1960)

- Οργάνωση σημαίνει προσδιορισμό και εκχώρηση καθηκόντων σε πρόσωπα, όπως επίσης και καθιέρωση εξουσίας και συντήρηση σχέσεων ιεραρχίας μεταξύ των ομαδοποιημένων δραστηριοτήτων (Haiman, 1962)
- Οργάνωση είναι συστηματική σύνδεση των αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων, που συνεργάζονται σε διαφορετικά επίπεδα μέσα σ' ένα συγκεκριμένο μηχανισμό, με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού σκοπού που τον επιδιώκουν διάφοροι διαρθρωτικοί και λειτουργικοί δεσμοί (Langrod, 1954)
- Οργάνωση και διοίκηση (διαχείριση, gestion) είναι δυο λέξεις απολύτως σαφείς ακόμα και από την αντίθεση τους. Οργανώνω σημαίνει καθιερώνω δομές. Διοικώ (διαχειρίζομαι, Gérer) σημαίνει ότι κάνω τις δομές αυτές να λειτουργούν (Vidal, 1956/7). Οργανώνω σημαίνει συνδυάζω τις ανθρώπινες προσπάθειες προκειμένου να πετύχω κάποιον στόχο. Διοικώ σημαίνει ασχολούμαι με τις διαδικασίες με τις οποίες αυτές οι ανθρώπινες προσπάθειες προκειμένου να πετύχω κάποιον στόχο. Διοικώ σημαίνει ασχολούμαι με τις διαδικασίες με τις οποίες αυτές οι ανθρώπινες προσπάθειες συνδυάζονται μεταξύ τους και με τους υλικούς πόρους (Carrol, Paine and Miner, 1973)
- Η οργάνωση περιλαμβάνει τρία πράγματα: Δομή, υπευθυνότητες και εξουσίες. Η δομή αναφέρεται στην περιγραφή των λειτουργιών που θα φέρει εις πέρας η οργάνωση, επιδιώκοντας την αποστολή της, και τις σχέσεις των προσώπων που καλύπτουν αυτές τις λειτουργίες. Οι εξουσίες καθορίζουν τα όρια που μπορούν να φτάσουν τα πρόσωπα για να πάρουν ανεξάρτητες αποφάσεις, αναφορικά με την πραγματοποίηση της ευθύνης τους (Price, 1972)
- Η οργάνωση ως έννοια αφηρημένη περιλαμβάνει δυο τινά αφ' ενός μεν την ενέργεια του οργανώνει και αφ' ετέρου το αποτέλεσμα του οργανώνει. Ως ενέργεια του οργανώνει δύναται να εκληφθεί οντολογικώς και δεοντολογικώς πάσα χρησιμοποίηση δεδομένων προς επίτευξη ενός σκοπού. Είτε είναι κακή είτε είναι καλή η χρησιμοποίηση αυτή έχει την έννοια της οργανώσεως, δεοντολογικώς όμως είναι ως ενέργεια η προσφορότερη

χρησιμοποίηση των εκάστοτε διαθέσιμων μέσων προς επίτευξη ενός σκοπού. Ως αποτέλεσμα η οργάνωση έχει δύο όψεις την στατική και την δυναμική. Στατική είναι η μορφή, δηλαδή μία διάταξη ή μια διάρθρωση η οποία εμφανίζεται εν δεδομένο χρόνο. Δυναμική είναι η μορφή κατά την οποίαν το αποτέλεσμα της οργάνωσης έχει ως συνέπεια να δημιουργηθεί ένας οργανισμός με επί μέρους λειτουργίας και όργανα, τα οποία εκτελούν τις λειτουργίες αυτές. (Χολέβα, 1970)

- Διοικητική οργάνωση εννοούμε την εργασία την οποία εκτελεί ένα διοικητικό στέλεχος για την ταξινόμηση και συσχέτιση του προς επιτέλεση έργου κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι άνθρωποι να δύνανται να το φέρουν εις πέρας αποτελεσματικότερα. Σε αυτό έγκειται και η αποστολή της οργάνωσης (Allen, 1973)
- Η κρατούσα σημασία της οργάνωσης υποδηλώνει μια δυναμική έννοια ορθολογικής διατάξεως συνόλου μέσων, για καλύτερη εκπλήρωση του σκοπού για τον οποίο αυτά ετάχθησαν (Πουλάκη, 1962)
- Οργάνωση (Organization, Management) καλείται το σύνολο των συστηματικών ενεργειών τους εν κοινωνία βιούντων ανθρώπων, απ' όπου επιτυγχάνεται εναρμόνιση επαναλαμβανόμενων σχέσεων και θυσιών διαθέσιμων πόρων, προς πραγματοποίηση αντικειμενικών σκοπών προαγόντων τον βίο του ανθρώπου (Μπανταλούκα, 1970)
- Όταν χρησιμοποιούμε τον όρο οργάνωση, δεν εννοούμε απλώς τον τρόπο διατάξεως των διαφόρων μονάδων εντός της δομής μιας επιχειρήσεως, αλλά και τον καθορισμό των διάφορων μηχανισμών, οι οποίοι ρυθμίζουν την συνεργασία των εν λόγω μονάδων εν όψει των κοινών σκοπών (Pédraglio, 1970/72)
- Οργάνωση είναι το πλαίσιο ενός κοινού σκοπού, το οποίο αναφέρεται εις την καθιέρωση της ενδεδειγμένης διαδικασίας, όπου αντιπροσωπεύει κυρίως την

εσωτερική σύνθεση και σύνδεση των στοιχείων ενός οργανισμού (Mooney, 1947, Αλεξανδρή, 1974)

1.2 Αρχές Διοίκησης- Μάνατζμεντ

«Πολλών δε πράξεων ουσών και τεχνών και επιστημών πολλά γίνεται και τα τέλη, ιατρικής μεν γαρ υγεία, ναυπηγικής δε πλοίων, στρατηγικής δε νίκη, οικονομικής δε πλούτος». (Αριστοτέλης, 1904)

Ο όρος του μάνατζμεντ είναι ευρέως διαδεδομένος και παρόλο που έχουν χρησιμοποιηθεί πολλοί ορισμοί, παρακάτω αναφέρονται μερικοί από την βιβλιογραφία.

Μάνατζμεντ είναι «η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με σκοπό να επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι» (BusinessDictionary, 2017) Σύμφωνα με τον ειδήμονα του μάνατζμεντ Peter Drucker (1909 -2005) η βασική δουλειά του μάνατζμεντ περιλαμβάνει το μάρκετινγκ μαζί με την καινοτομία.

Η Αμερικάνικη Ένωση έδωσε τον εξής ορισμό «μάνατζμεντ – μάρκετινγκ είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της ιδέας, της τιμολόγησης, της προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, για τη δημιουργία ανταλλαγών που θα ικανοποιούν ατομικούς και επιχειρηματικούς στόχους». (Πασχαλούδης, 2009) Επίσης η Αμερικάνικη Ένωση το 1969 όρισε το Μάνατζμεντ ως την δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. (Τζωρτζάκης, 1999)

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία παρατηρείται ότι το μάνατζμεντ εστιάζει στον «ανθρώπινο παράγοντα» καθώς εξαρτάται από τους εργαζόμενους η επιτυχής έκβαση των στόχων.

Το μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του προγραμματισμού (planning), οργάνωσης (organizing), της διοίκησης ή διεύθυνσης των ανθρώπων (leading) και του ελέγχου (controlling). Η άσκηση αυτών των λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. (Μπουραντάς, Δ., 2001)

Προγραμματισμός. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειασθούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Koontz και O' Donnell πολύ απλά ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πως θα γίνει, πότε θα γίνει

Οργάνωση. Είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση), και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τιμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κλπ) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.

Διεύθυνση. Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση κλπ) έτσι ώστε κάθε άτομο – ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία – να έχει την διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Έλεγχος. Είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκριση τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διαρθρωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων. (Μπουραντάς, Δ. 2001)

Δυο σημαντικές λειτουργίες του μανάτζμεντ είναι η στελέχωση (staffing) και ο συντονισμός (coordination). Η στελέχωση ασφαλώς αποτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία που αφορά στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στις προσλήψεις, στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση, στις αμοιβές και στις άλλες

λειτουργίες που αφορούν ειδικά στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια αποτελεί επιχειρησιακή λειτουργία όπως η διοίκηση παραγωγής, η οικονομική διοίκηση, η διοίκηση πωλήσεων κλπ και όχι η λειτουργία του μανάτζμεντ ως γενική έννοια. Ο συντονισμός, που αναφέρεται σε αρκετά βιβλία ως λειτουργία του μανάτζμεντ, στην πραγματικότητα αποτελεί ένα αποτέλεσμα της άσκησης των παραπάνω λειτουργιών του μανάτζμεντ. (Μπουραντάς, Δ. 2001)

Διακρίνουμε το μανάτζμεντ μέσα από τα συστατικά του που είναι η «αποδοτικότητα» και η «αποτελεσματικότητα». (Τζωρτζάκης, Κ. 1999) Συγκεκριμένα:

Στην αποδοτικότητα περιλαμβάνονται οι λειτουργίες εντός της επιχείρησης, παραδείγματος χάριν «οι θυσίες» (κόστη), για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Κυρίως αναφέρεται στους «δείκτες» που αφορούν τις εισροές (οικονομικοί πόροι, εργαζόμενοι, υλικά) και τις εκροές (προϊόντα, πληροφορίες, υπηρεσίες) της επιχείρησης. Αύξηση της αποδοτικότητας υπάρχει όταν μια «εκροή είναι μεγαλύτερη από την εισροή» όπως επίσης και εάν υπάρχει μια μικρότερη εισροή με την ίδια εκροή. Υπεύθυνοι για τις εισροές στην αποδοτικότητα είναι τα Διοικητικά στελέχη. Πέρα από την αποδοτικότητα, το μανάτζμεντ ενδιαφέρεται και για την αποτελεσματικότητα των «δραστηριοτήτων» δηλαδή με ποιον τρόπο κατορθώνονται οι στόχοι. Οπότε, συμπεραίνουμε ότι η αποδοτικότητα επικεντρώνεται στα «μέσα» που χρησιμοποιούνται για να ολοκληρωθεί ο στόχος ενώ η αποδοτικότητα στον τρόπο.

1.3 Τα βασικά στάδια της οργάνωσης

Κατά τον Τζωρτζάκη τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι: α) ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί, αυτό το στάδιο ονομάζεται και «σκοπός της μονάδας». β) Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή, ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο. Αυτό λέγεται και «καταμερισμός των εργασιών». γ) Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο. Αυτό ονομάζεται «στελέχωση». δ) Το τελικό στάδιο είναι η δημιουργία της απαραίτητης οργανωτικής δομής, δηλαδή, του οργανογράμματος στο οποίο απεικονίζονται οι απαραίτητες επικοινωνίες και σχέσεις. (Τζωρτζάκης, 1999)

Τα τέσσερα στάδια χρειάζεται να καθοδηγούνται από τα διοικητικά στελέχη ώστε να δραστηριοποιήσουν τους υπεύθυνους των τμημάτων και να τους βοηθήσουν στην επίτευξη των εργασιών μέσω της εκπαίδευσης και της γνώσης που κατέχουν.

1.4 Η οργανωτική θεωρία και τα στοιχεία του Οργανωσιακού Σχεδίου

Για να παραμείνει ένας οργανισμός «ζωντανός» χρειάζεται να δημιουργήσει «αφοσιωμένους» καταναλωτές. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι η Apple Computers, η Trader Joe's και η In-N-Out Burger η οποία προσελκύει πελάτες λόγω των εξαιρετικών χάμπουργκερ που φτιάχνει. Ένας πιο σημαντικός παράγοντας που την κάνει δημοφιλή όμως είναι η κουλτούρα που της αποδίδουν οι ιδρυτές της, οι Harry και Ester Snyder.

Οι στόχοι είναι ένα απαραίτητο στοιχείο που διευκολύνει τους εργαζόμενους και τους κατευθύνει ώστε να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντα τους. Σύμφωνα με τον Alfred Chandler η στρατηγική περιλαμβάνει «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων»(Chandler, A. 1962) Οι στρατηγικοί στόχοι που είναι έξι, βοηθούν στην δημιουργία μιας οργανωσιακής δομής και θα αναφερθούν στην αντίστοιχη ενότητα (Χαρακτηριστικά της οργανωτικής δομής).

Από την βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι το «Οργανωσιακό σχέδιο είναι η εξέλιξη ή μεταβολή της δομής ενός οργανισμού από τους μάνατζερ». (Robbins, S. P., Decenzo, A. D, Coulter, M. 2012)

1.4.1 Η Οργανωτική Θεωρία

Η οργανωτική θεωρία είναι το αποτέλεσμα της αρχικής εργασίας του Henri Fayol (1841-1925), που εμπιστευόταν τον επιστημονικό υπολογισμό και εξέταση ως προς το σύνολο της επιχείρησης σε αντίθεση με τον Taylor ο οποίος εμπιστευόταν μόνο τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Κατέταξε ο Fayol το σύνολο της επιχείρησης στις ακόλουθες έξι κατηγορίες:

1. Τεχνικές λειτουργίες που περιλαμβάνουν την παραγωγή μεταποιημένων (βιομηχανικών) προϊόντων.
2. Εμπορικές λειτουργίες που περιλαμβάνουν την αγορά των υλικών παραγωγής και άλλων προμηθειών, καθώς και την πώληση των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση.
3. Χρηματοδοτικές λειτουργίες που περιλαμβάνουν το συντονισμό των χρηματικών εκροών και εισροών.
4. Ασφαλιστικές λειτουργίες που περιλαμβάνουν την προστασία της ιδιοκτησίας και των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης.
5. Λογιστικές λειτουργίες που περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες εκπόνησης του ισολογισμού και του προϋπολογισμού της επιχείρησης.
6. Διοικητικές λειτουργίες που περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, την οργάνωση, την διεύθυνση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι κύριοι τρόποι που οδήγησαν στην εξέλιξη της θεωρίας όσον αφορά την διοίκηση είναι οι εξής τέσσερις:

1. Η ανάπτυξη μιας πραγματικά επιστημονικής διοικητικής θεωρίας.
2. Η επιστημονική επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού κατά τρόπο που ο κάθε εργαζόμενος να είναι υπεύθυνος για το έργο που αναλαμβάνει να εκτελέσει.
3. Η εκπαίδευση, επιμόρφωση και ειδίκευση των εργατών θα πρέπει να γίνεται κατά τρόπο επιστημονικό.
4. Οι σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων θα πρέπει να είναι στενές και φιλικές.
(Παπανίκος, Γ. Θ , Ποζιός, Γ. Ε. 1993)

Για την επιτυχή διεκπεραίωση των επιστημονικών αρχών είναι αναγκαία μια «διανοητική επανάσταση» που θα πραγματοποιήσουν τα στελέχη της διοίκησης και των απασχολούμενων (εργαζομένων).

Ο Fayol δημιούργησε αυτή την θεωρία έχοντας στόχο να αναπτύξει τις «αρχές διοίκησης». Επίσης σχημάτισε 14 αρχές οι οποίες θα πρέπει κατ' ανάγκη να ρυθμίζουν τις «διοικητικές πρακτικές». Συγκεκριμένα οι αρχές αυτές σύμφωνα με την βιβλιογραφία είναι οι εξής: ο καταμερισμός της εργασίας, η άσκηση εξουσίας, η πειθαρχία, η ενότητα των εντολών, η ενότητα της κατεύθυνσης, η υποταγή των ατομικών συμφερόντων στο κοινό συμφέρον, η επαρκής ανταμοιβή, η συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων, η ιεραρχική ανάθεση των εξουσιών, η εργασιακή τάξη, η ισότητα

απέναντι στους υφιστάμενους, το σταθερό προσωπικό, η ελευθερία στην εκτέλεση των ανατιθεμένων καθηκόντων και η προαγωγή του ομαδικού κλίματος.

1.5 Χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Δομής

Η δομή σύμφωνα με τον Μ. Ζαβλανό « αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση οργανώνει τις ανθρώπινες πηγές, έτσι που τελικά να εκπληρώνει τους σκοπούς της». Η δομή μπορεί να είναι η επίσημη που υιοθετείται από πάνω και που περιγράφεται με οργανογράμματα και σε εγχειρίδια, ή μπορεί να είναι ανεπίσημη χωρίς αντίγραφα και άλλες πληροφορίες που να περιγράφουν τη λειτουργία της (Ζαβλανός, 1996).

Περίπου ογδόντα χρόνια μετά από την διατύπωση των αρχών του Fayol, δεν έχει γαθεί η αξία τους, αντίθετα παραμένει χρήσιμη η συμβολή τους καθώς προσφέρει «πολύτιμες γνώσεις αναφορικά με τον σχεδιασμό αποτελεσματικών και αποδοτικών οργανισμών». (Stephen P. Robbins, 2012) Παρόλα αυτά έχουν παρατηρηθεί όρια στην εξέλιξη των αρχών. Παρακάτω συναντάμε τα έξι απαραίτητα στοιχεία της «οργανωσιακής δομής», τα οποία είναι:

1. Η επαγγελματική εξειδίκευση
2. Η τμηματοποίηση
3. Η εξουσία και η ευθύνη
4. Το εύρος ελέγχου
5. Ο συγκεντρωτισμός έναντι της αποκέντρωσης
6. Η τυποποίηση

Η επαγγελματική εξειδίκευση

Η οργάνωση διαιρεί την εργασία σε επί μέρους εξειδικευμένα καθήκοντα σύμφωνα με τον Μ. Ζαβλανό. Από την βιβλιογραφία κατανοούμε ότι η επαγγελματική εξειδίκευση (work specialization) αναφέρεται στον «καταμερισμό της εργασίας». Δεδομένου αυτού «Κάθε εργαζόμενος «εξειδικεύεται» στην εκτέλεση μέρους της δραστηριότητας αντί να εκτελεί στο σύνολο της, προκειμένου να αυξηθεί το παραγόμενο έργο»(Robbins S. P. R., Decenzo D. A., Coulter M., 2012).

Από την μεριά των μάνατζερ η εξειδίκευση συντελεί στην «αποδοτικότητα» των εργαζομένων.

Η τμηματοποίηση

Ύστερα από την ανάθεση των εργασιών, το επόμενο στάδιο είναι η «ομαδοποίηση» των αρμοδιοτήτων με σκοπό την υλοποίηση της εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο οι επιμέρους διαδικασίες ομαδοποιούνται ονομάζεται τμηματοποίηση (functional departmentalization). (Stephen P. Robbins, 2012) Οι πέντε τύποι της τμηματοποίησης είναι:

- Η λειτουργική τμηματοποίηση : Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων βάσει των λειτουργιών που εκτελούνται
- Η τμηματοποίηση βάσει προϊόντων : Η ομαδοποίηση σε κύριους τομείς προϊόντων
- Η τμηματοποίηση βάσει πελατών : Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων βάσει των πελατών
- Η γεωγραφική τμηματοποίηση : Συντελείται βάσει της γεωγραφίας ή της περιοχής
- Η τμηματοποίηση βάσει διαδικασίας : Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων βάσει ροής εργασίας ή πελατών.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί τείνουν να χρησιμοποιούν το μεγαλύτερο μέρος των «τομεακών ομάδων» που αναφέρθηκε παραπάνω. Η πρόσφατη τάση (των επιχειρήσεων) είναι η χρήση των δια- λειτουργικών ομάδων (cross- functional terms) οι οποίες αποτελούνται από άτομα που προέρχονται από ποικίλα τμήματα και που υπερβαίνουν τις παραδοσιακές γραμμές των τμημάτων (Stephen P. Robbins, 2012).

Η εξουσία και η ευθύνη

Προτού αναλυθεί η έννοια της εξουσίας και της ευθύνης, καλό είναι να αναφερθεί η «αλυσίδα εντολών» (chain of command) όπως είναι η «γραμμική εξουσία» (κάθετη) η οποία βάση βιβλιογραφίας «αναφέρεται στα στελέχη που η οργανωτική τους θέση και λειτουργία είναι να συνεισφέρουν κατευθείαν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Όπως βλέπουμε και στο σχήμα 1, ο γενικός διευθυντής δίνει εντολές

στους υφιστάμενους διευθυντές. Είναι σχέση γραμμική γιατί οι εντολές δίνονται από τις ανώτερες βαθμίδες στις κατώτερες.

Μέσα στα πλαίσια της εξουσίας (authority) δίνονται οι εντολές στους εργαζομένους οι οποίες πρέπει να είναι σωστές σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας. Ο Benchley (2002) θεωρεί ότι η εξουσία «αποτελεί κύρια έννοια στις πραγματείες των πρώιμων μελετών του μάνατζμεντ, καθώς θεωρούσαν πως λειτουργούσε ως κόλλα που κρατούσε ενωμένο και συμπαγή έναν οργανισμό» (Benchley, R. S. 2002)



Σχήμα 1 : Γραμμική σχέση εξουσίας σε έναν οργανισμό

Μετά την παραχώρηση εξουσίας των μάνατζερ, πρέπει να κατανεμηθεί και η ευθύνη (responsibility). Δηλαδή, όταν αναλαμβάνει ένα έργο ο υπάλληλος έχει την υποχρέωση να επωμιστεί και την ευθύνη σε περίπτωση λάθους.

Το εύρος ελέγχου

Ο ορισμός του εύρους ελέγχου απαντά στην ερώτηση: «πόσους εργαζόμενους μπορεί να εποπτεύσει αποτελεσματικά και αποδοτικά ένας μάνατζερ» (Stephen P. Robbins, 2012). Σύμφωνα με τον Urwick «το εύρος ελέγχου μπορεί να ονομαστεί και εύρος εποπτείας στο οποίο οι μάνατζερ επιλέγουν να εποπτεύουν ένα συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων, «κατά κανόνα όχι περισσότερους από έξι εργαζομένους – προκειμένου ο μάνατζερ να ασκεί στενό έλεγχο». (Urwick, L. 1994). Ένας σημαντικός παράγοντας που βοηθά τους μάνατζερ είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων. Δηλαδή, όσο περισσότερο καταρτισμένος και γνώστης του αντικειμένου είναι ο εργαζόμενος τόσο λιγότερο χρόνο επίβλεψης θα χρειάζεται.

Συγκεντρωτισμός και αποκέντρωση

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία «συγκεντρωτισμός (centralization) είναι ο βαθμός στον οποίο η λήψη αποφάσεων λαμβάνει χώρα στα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού» και «αποκέντρωση (decentralization) είναι ο βαθμός στον οποίο οι

μάνατζερ των χαμηλότερων βαθμίδων συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων ή τις λαμβάνουν οι ίδιοι» (Stephen P. Robbins, 2012). Σαν έννοιες δεν αντιτίθενται αλλά τίθεται το θέμα της «διαβάθμισης». Το συγκεντρωτικό σύστημα θεωρείται αποδοτικότερο σε περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι έχουν εξωτερική έδρα ελέγχου και άρα μεγαλύτερη ανάγκη για εντολές, οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές, η παροχή των οποίων αυξάνει την εργασιακή τους ικανοποίηση και απόδοση. (Μπουρλετίδης, 2013) Αντίθετα στο αποκεντρωτικό σύστημα περιλαμβάνει την «εσωτερική έδρα ελέγχου» θεωρείται κατάλληλο για τις ευκαιρίες έκφρασης που δίνει, την ανάληψη πρωτοβουλίας, την εκδήλωση πρωτοπόρων ιδεών και για τα κίνητρα δημιουργικότητας που δίνει στους εργαζομένους, Η αποκέντρωση λειτουργεί αποδοτικότερα όταν υπάρχει καλή και απλή διάρθρωση των έργων ώστε να μην προϋποθέτει την παρακολούθηση ή την επίβλεψη.

Η τυποποίηση

Η τυποποίηση (formalization) αναφέρεται στην «αυστηρότητα καθορισμού των θέσεων εργασίας στον οργανισμό και το βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά των εργαζομένων κατευθύνεται από κανόνες και διαδικασίες» (Stephen P. Robbins, 2012). Η λειτουργία της τυποποίησης συνεισφέρει στο να υπάρχουν δυο σημαντικές έννοιες «η συνέπεια» και ο «έλεγχος». Εντούτοις οι σημερινές επιχειρήσεις δεν συνηθίζουν να στηρίζονται μόνο στην «αυστηρότητα» και στην κρίση της εργασίας βάση της τυποποίησης, αλλά στοχεύουν να δημιουργούν ένα κλίμα κατανόησης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που αναφέρει ο Morrison είναι το εξής:

Είναι 2:37 μμ και ένας πελάτης σε κάποιο από τα καταστήματα μιας τεράστιας αλυσίδας πολυκαταστημάτων προσπαθεί να αφήσει ένα φιλμ, για την αυθημερόν εμφάνιση του. Σύμφωνα με την πολιτική του καταστήματος, τα φιλμ πρέπει να παραδίδονται έως τις 2 μμ. Ο πωλητής γνωρίζει ότι πρέπει να ακολουθεί κανόνες σαν και αυτόν. Την ίδια στιγμή θέλει να εξυπηρετήσει τον πελάτη και γνωρίζει ότι η εμφάνιση του φιλμ θα μπορούσε, πράγματι να γίνει την ίδια μέρα. Αποφασίζει να δεχτεί το αίτημα του πελάτη και κατά επέκταση να παραβιάσει την πολιτική της εταιρείας. Απλώς ελπίζει ότι δεν θα το μάθει ο μάνατζερ του. (Morrison, E. W. 2006)

Σύμφωνα με την λειτουργία της τυποποίησης ο εργαζόμενος έπραξε ένα «παράπτωμα», το οποίο συνεισφερε στην κερδοφορία της επιχείρησης βάση της καλής εξυπηρέτησης. Καθότι προαναφέρθηκε, έχει γίνει περιστολή των αυστηρών

εργασιακών κανόνων και προσφέρεται μια ελευθερία στους εργαζόμενους να ενεργούν ανάλογα με τις «συνθήκες» που αντιμετωπίζουν. Μπορεί να γίνονται κάποιες παραχωρήσεις χωρίς όμως να καταργούνται οι «οργανωσιακοί κανόνες» που είναι βασική η συμβολή τους και ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.

1.5.1 Το οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα είναι το πιο σημαντικό εργαλείο που πρέπει να έχει μια επιχείρηση εφόσον κατοπτρίζει την οργανωτική δομή, την ιεραρχία και γίνεται οδηγός που κατευθύνει τους εργαζομένους να αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον και τις αρμοδιότητες τους. Από όσα αναφέρθηκαν γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν με ποιους βρίσκονται στον ίδιο βαθμό ιεραρχίας και από ποιους διοικούνται. Στο σχήμα 2 γίνεται η απεικόνιση ενός κλασικού οργανογράμματος της επιχείρησης Εθνικού Οργανισμού Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (Ε.Ο.Π.Υ.Υ). Τα οργανογράμματα μπορεί να ανήκουν σε δυο κατηγορίες την «περιληπτική» ή την «λεπτομερειακή». Τα περιληπτικά οργανογράμματα φτάνουν μέχρι την μεσαία βαθμίδα της ιεραρχίας. Εκτελούνται από μεγάλες εταιρείες γιατί από την μεσαία βαθμίδα και κάτω δίνονται συγκεκριμένα οργανογράμματα για τον κάθε τομέα. Αντίθετα τα λεπτομερειακά οργανογράμματα, εφαρμόζονται στις μικρές εταιρείες, ο σχεδιασμός τους είναι απλός και μπορεί να γίνει σε μια σελίδα χαρτιού μιας και αντικατοπτρίζονται όλες οι βαθμίδες ιεραρχίας.

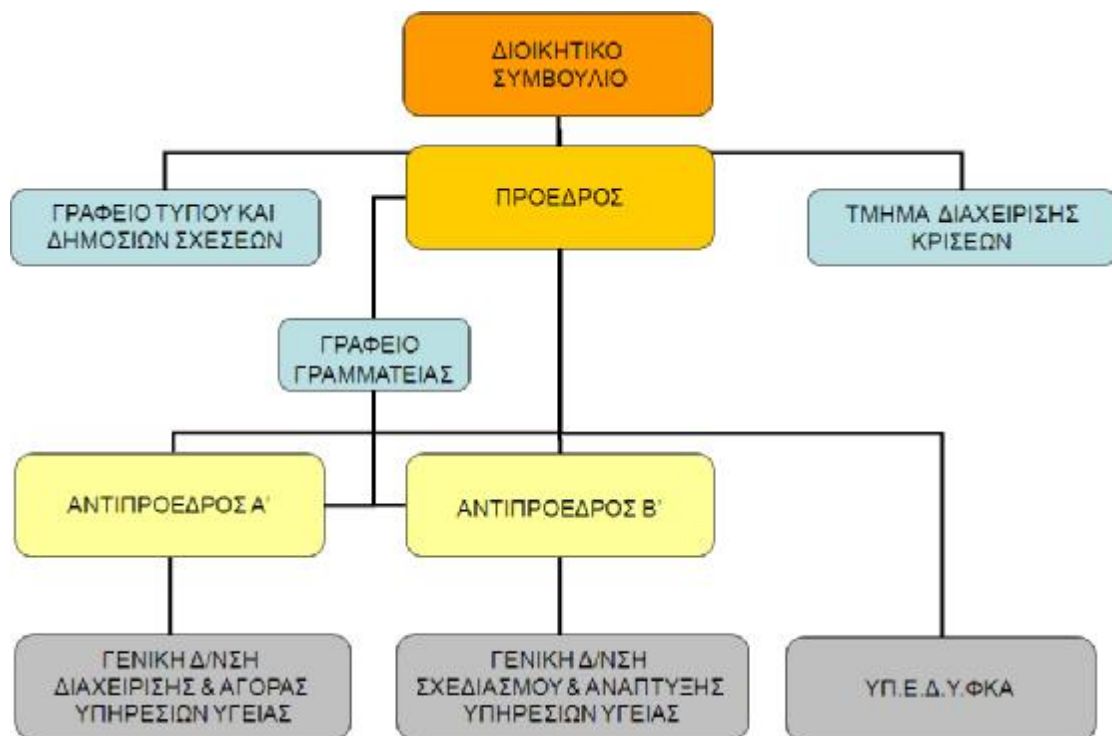
Οι κύριες αιτίες που καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη των οργανογραμμάτων στην εταιρεία είναι οι ακόλουθες:

- ⓐ Με το οργανόγραμμα δεν υπάρχει σύγχυση ως προς την θέση του εργαζομένου στην επιχείρηση
- ⓑ Εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων, αφού δεν υπάρχει σύγκρουση αρμοδιοτήτων
- ⓒ Δείχνουν που υπάρχουν οργανωτικά λάθη για να διορθωθούν
- ⓓ Κάθε στέλεχος που έχει φιλοδοξίες και θέλει να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, γνωρίζει από το οργανόγραμμα τι πρέπει να κάνει και από πού θα περάσει για να φτάσει εκεί που θέλει.

- ⓐ Βοηθούν τις επιχειρήσεις να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές, προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. (Τζωρτζάκης, 1999)

Δεν αρκεί μόνο το οργανόγραμμα για να γίνει ορατή η «οργανωτική πραγματικότητα» αλλά χρειάζεται να εντοπισθούν και τα χαρακτηριστικά του, τα οποία γίνονται διακριτά μέσα από:

- ⓐ Το συγκεκριμένο περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας, δηλαδή τα συγκεκριμένα καθήκοντα, ευθύνες και εξουσίες
- ⓑ Τις άτυπες σχέσεις και οι ομάδες που, πολλές φορές, είναι εξίσου σημαντικές με τις τυπικές
- ⓒ Τη δύναμη της κάθε θέσης εργασίας και του κατόχου της
- ⓓ Τους μηχανισμούς συντονισμού ή ολοκλήρωσης, εκτός από τις γραμμές εξουσίας. (Μπουραντάς, 2001)



Σχήμα 2: Κλασικό οργανόγραμμα επιχείρησης

Πηγή: Ε.Ο.Π.Υ.Υ

(http://www.eopyy.gov.gr/GeneralAspx/ShowPage?a_View=Οργανόγραμμα%2001)

1.5.2 Τυπική και Άτυπη Οργάνωση

Δύο τύποι κυριαρχούν στις επιχειρήσεις η τυπική οργάνωση και η άτυπη. Σύμφωνα με τον Κ. Τζωρτζάκη «Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της». Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. (Τζωρτζάκης, 1999) Οι στόχοι της τυπικής οργάνωσης είναι:

- Ø Η ελαστικότητα, δηλαδή :
 - Η εστίαση στο περιβάλλον και
 - Ο εγκλιματισμός στις αλλαγές
- Ø Η αποτελεσματικότητα, δηλαδή:
 - Ενίσχυση της ποιότητας του προϊόντος
 - Η μείωση του κόστους πχ πόροι
 - Η καθοδήγηση των εργαζομένων
- Ø Η εκπλήρωση των «στρατηγικών» - αντικειμενικών στόχων

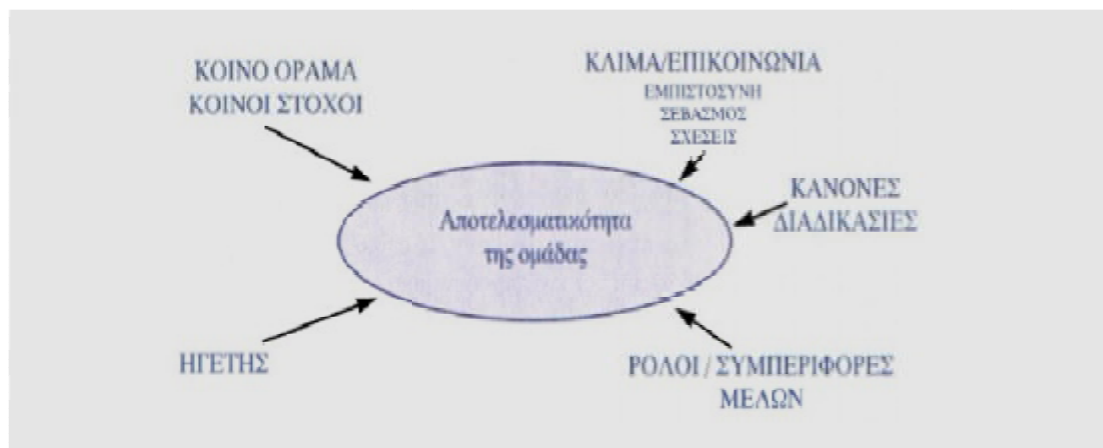
Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η άτυπη οργάνωση είναι η κοινωνική οργανωτική δομή που δημιουργείται αυθόρμητα μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Χαρακτηριστικά της άτυπης οργάνωσης είναι:

- Ø Οι κοινές πεποιθήσεις μεταξύ των μελών της
- Ø Οι κοινοί στόχοι και σκοποί και
- Ø Οι κοινές αντιλήψεις

Όπως φαίνεται η άτυπη οργάνωση όχι μόνο δεν έχει οργανωτική δομή αλλά και ούτε εμφανίζεται στο οργανόγραμμα. Η υπεροχή της προκύπτει στις «διαπροσωπικές σχέσεις» και στην «επικοινωνία» που αναπτύσσετε μεταξύ των εργαζομένων. «Εάν ένα μέλος της ομάδας αυτής χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία που του έχει ανατεθεί, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο μέλος της ίδιας άτυπης ομάδας, ακόμη και αν βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα. Στις επικοινωνίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να καλείς κάποιον με το μικρό του όνομα. Αλλιώς μιλάς με κάποιον που γνωρίζεις, και μάλιστα πολύ καλά, και αλλιώς

με κάποιον που γνωρίζεις το όνομα του από το οργανόγραμμα της επιχείρησης» (Τζωρτζάκης, 1999)

1.6 Οι Προσδιοριστικοί Παράγοντες για την Αποτελεσματικότητα της Ομάδας



Σχήμα 3: Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων

Πηγή: (www.dschoool.edu.gr) ,Ψηφιακό Εκπαιδευτικό περιεχόμενο, Ενότητα 3.3 «Διεύθυνση»

Η ομάδα για να μπορεί να αποδώσει χρειάζεται να λειτουργεί με ομαδικό τρόπο και να ενδιαφέρεται για το κάθε μέλος που ανήκει στον οργανισμό. Επίσης σημαντικός ρόλος δίνεται στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, στην ύπαρξη του ηγέτη και την συμμόρφωση των εργαζομένων σύμφωνα με τους κανόνες και τις αξίες. Πιο αναλυτικά βλέπουμε παρακάτω τους παράγοντες που βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

I. Οι Κανόνες- οι διαδικασίες και οι μέθοδοι : Σύμφωνα με την βιβλιογραφία για την αποδοτικότητα μιας ομάδας προαπαιτούνται τα εξής χαρακτηριστικά:

- Η ύπαρξη των σωστών κανόνων
- Η σωστή διαδικασία λειτουργίας
- Η σωστή κατανομή εργασιών στα μέλη της
- Η μέθοδος και το σύστημα εργασίας

Ο εργαζόμενος οφείλει να ξέρει τι αναμένουν οι συνάδελφοι του από αυτόν όπως επίσης και το ποιες «διαδικασίες» πρέπει να

πραγματοποιηθούν για να διορθωθούν οι δυσλειτουργίες της ομάδας, να υπάρξει καλύτερη επικοινωνία έτσι ώστε να διευθετηθούν τα καθήκοντα.

II. Οι Ρόλοι και οι συμπεριφορές των μελών : Τα μέλη της ομάδας καθορίζουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης –οργανισμού. Οι «ρόλοι και η συμπεριφορά» καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Είναι σημαντική η ύπαρξη των θετικών «ρόλων - συμπεριφορών» για την ενότητα της ομάδας, όπως είναι η εμπύχωση και το καλό κλίμα συνεργασίας, ενώ πρέπει να υπάρχει ο περιορισμός των αρνητικών συμπεριφορών όπως είναι οι εγωιστικές συμπεριφορές και η αδιαφορία ώστε να πραγματοποιηθεί το έργο.

III. Οι Κοινοί στόχοι και το όραμα : Συνδεδειγμένο κριτήριο για την ευόδωση των εργασιών και την αποτελεσματικότητα της ομάδας έχουν οι κοινοί στόχοι και το όραμα. Η ύπαρξη αυτής της λειτουργίας ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και την συνεργασία. Επιπλέον βοηθά τα μέλη να αποκτήσουν θετική συμπεριφορά και να κατανοήσουν ότι υπάρχει «αλληλεξάρτηση» όσον αφορά τα καθήκοντα τους, δηλαδή εάν δουλεύουν ως μια «ολότητα» θα επιτύχουν τους στόχους τους.

IV. Ο Ηγέτης : Ο κυρίαρχος ρόλος του ηγέτη στην επιχείρηση είναι:

- Να βοηθήσει την ομάδα να αποκτήσει κοινό όραμα
- Να διαμορφώσει το κατάλληλο εργασιακό κλίμα
- Να ενθαρρύνει και να εμπνεύσει τα μέλη του οργανισμού
- Να συμβάλλει στον συντονισμό της ομάδας
- Να προτείνει συστήματα και μεθόδους λειτουργίας

V. Το Κλίμα και η Επικοινωνία : Η ύπαρξη του καλού κλίματος συνεισφέρει στο να αποκτούν οι εργαζόμενοι ασφάλεια, και προτερήματα όπως είναι η ελευθερία έκφρασης, οι καλές εργασιακές σχέσεις και η εμπιστοσύνη των μελών.

1.7 MANATZMENT ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.

Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Εταιρεία

Ορισμοί της ηγεσίας

Η ηγεσία αναπτύχθηκε σαν έννοια παράλληλα με αυτήν της διοίκησης. Όμως είναι σημαντικό αρχικά να διευκρινιστεί ο όρος του «ηγέτη» και της «ηγεσίας» και ποια συσχέτιση υπάρχει μεταξύ τους.

Έχουν γίνει εκτεταμένες μελέτες και έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί σχετικά με το τι είναι ηγεσία. Υπάρχει ποικιλομορφία στην απόδοση των όρων λόγω των διαφορετικών απόψεων των ερευνητών. Ένας ορισμός που δίνει ο Terry (1960) είναι ο εξής: «ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφιστάμενους του να αγωνίζεται με τη θέληση τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης». Ο καθηγητής W. Bennis παρατηρεί ότι «η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα». Χρησιμοποιώντας μερικούς ορισμούς η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». (Μπουραντάς, Δ. 2005)

Ένας άλλος ορισμός που θεωρεί ότι ο πυρήνας της ηγεσίας έγκειται « στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις της οργάνωσης, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει η οργάνωση. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου» (Katz & Kahn, 1966). Οι Kootz και O' Donnell (1966) αναφέρουν ότι η «ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου». Οι Boles και Davenport αναφέρουν ότι «η ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτή αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας» . (Boles & Davenport 1975) Από τον τελευταίο

ορισμό απορρέει το συμπέρασμα ότι την μέθοδο της ηγεσίας την ασκεί ο «ηγέτης» που είναι ο αρχηγός, οι «υφιστάμενοι» και άλλοι διάφοροι συντελεστές που συνδέονται με τις οργανωσιακές συνθήκες. Εν τέλει δηλώνεται ότι «η ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέληση και επίτευξη κάποιων στόχων». (Hoy & Miskel, 1978)

Αξιολογώντας τους ορισμούς παρατηρείται ότι η ηγεσία διαφέρει από την διοίκηση. Κύριο χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι ότι προωθεί την αλλαγή της συμπεριφοράς και τον τρόπο σκέψης όταν το απαιτούν οι περιστάσεις, όπως επίσης και μια ενδεχόμενη αλλαγή στην οργάνωση. Συνεπώς, η ηγεσία ασχολείται με την καινοτομία γιατί στοχεύει να καλυτερεύσει τις εργασιακές συνθήκες της επιχείρησης (καινοτομία), ενώ η διοίκηση έχει χαρακτήρα εφαρμογής, δηλαδή προσπαθεί να διαφυλάξει και να ενισχύσει τις υπάρχουσες συνθήκες.

Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, την δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους, σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον. (Μπουραντάς, 2005)

1.7.1 Διαφορές του Μάνατζερ και του Ηγέτη

Αρκετοί άνθρωποι θεωρούν ότι εάν ένα άτομο φέρει τον τίτλο του ηγέτη, συνεπάγεται με το να είναι καλός μάνατζερ, και αντίστροφα. Πόσο όμως ισχύει αυτή η υπόθεση; Οι δύο έννοιες αν και είναι ελάχιστα ευδιάκριτες, μόνο εάν γίνουν κατανοητές θα μπορεί να δοθεί η απάντηση στο τι σημαίνει να είσαι καλός είτε στο μάνατζμεντ είτε στην ηγεσία, είτε και στα δύο.

Βάσει της κοινής γνώμης, το μάνατζμεντ(management) επικεντρώνεται περισσότερο στις λεπτομέρειες απ' ότι η ηγεσία(leadership). Ο αρχηγός(leader)είναι υπεύθυνος να δώσει το όραμα και το σχέδιο και ο μάνατζερ προσπαθεί να το πραγματοποιήσει. Τα βασικά χαρακτηριστικά του μάνατζερ, είναι τα ακόλουθα:

- Η εστίαση στην οργανωσιακή στρατηγική
- Η εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών με υπευθυνότητα

- Ο σχηματισμός και η εφαρμογή των πολιτικών της επιχείρησης για την ευόδωση των στόχων
- Η κατεύθυνση και η παρακολούθηση της ομάδας για να επιτευχθούν οι στόχοι
- Η διαχείριση και περιορισμός των κινδύνων στην επιχείρηση
- Τέλος, η εστίαση στην λεπτομέρεια και οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι

Από την άλλη μεριά, η ηγεσία δίνει τον «τόνο» στην επιχείρηση, τον γενικό σκοπό και εστιάζει στους μακροπρόθεσμους στόχους, όπου έρχεται ο μάνατζερ να τους πετύχει. Με την συμπεριφορά του ο ηγέτης εμπνέει τους εργαζόμενους να του έχουν εμπιστοσύνη, τους επηρεάζει και τους «κατευθύνει» προς τους στόχους της επιχείρησης. Τα βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας, είναι τα ακόλουθα:

- Η στρατηγική που εστιάζει στις ανάγκες της επιχείρησης
- Η γνωστοποίηση των στόχων και η στρατηγική κατεύθυνση
- Η «δημιουργία» και γνωστοποίηση των αξιών στους εργαζομένους
- Η ενθάρρυνση της ομάδας και η καθοδήγηση της προς τους στόχους
- Η αναγνώριση και ανάληψη ευθύνης
- Τέλος, οι μακροπρόθεσμοι και υψηλοί στόχοι (BusinessDictionary, 2017)



Σχήμα 4: Στοιχεία του Ηγέτη και του Μάνατζερ

Πηγή: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1655/1/02_chapter_8.pdf

ΗΓΕΤΕΣ VS. MANAGERS	
Leaders	Managers
> Επικεντρώνονται στους ανθρώπους	> Επικεντρώνονται στις καταστάσεις
> Κάνουν τα σωστά πράγματα	> Κάνουν τα πράγματα σωστά
> Εμπνέουν	> Σχεδιάζουν
> Επηρεάζουν	> Οργανώνουν
> Παρακινούν	> Είναι άμεσοι
> Χτίζουν	> Ελέγχουν
> Μοιράζονται αρμοδιότητες	> Ακολουθούν τους κανόνες

Σχήμα 5: Διαφορές μεταξύ των Ηγετών και των Μάνατζερ

Πηγή: SlideShare.net : Βασίλης Πανόπουλος, «Αποτελεσματική MLM Ηγεσία – Effective leadership»

1.8 Το Περιβάλλον της επιχείρησης

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει παρατηρούμε ότι το «εργασιακό περιβάλλον» ασκεί άμεση επίδραση στους εργαζόμενους και θα πρέπει να τους δημιουργεί αισθήματα όπως η «αφοσίωση», η εμπιστοσύνη, η παροχή «εργασιακής ασφάλειας» και αίσθηση του «νοήματος» σε ότι εργασία διεκπεραιώνουν.

Μια θεμελιώδης άποψη της κοινωνιολογίας είναι ότι οι άνθρωποι λειτουργούν σε ένα κοινωνικό πλαίσιο ή περιβάλλον που έχει ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά τους. (Κώστας Τερζίδης, 2004) Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον όπως είναι οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί. Το περιβάλλον της επιχείρησης ασκεί επιρροή στον οργανισμό και τον μεταβάλλει όπως και αντίστροφα ο οργανισμός μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον της επιχείρησης.

Έχουν πραγματοποιηθεί ψυχολογικές έρευνες, από ομάδες όπως την θετική ψυχολογία (positive psychology), που δείχνουν πως εάν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει με θετικό τρόπο τα προβλήματα της, υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να λυθούν και να βοηθήσουν στην ανόρθωση της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο θα τονιστεί ότι υπάρχει η αναγκαιότητα για τον σχηματισμό ενός κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος. Έμφαση θα πρέπει να δίνεται και σε θέματα όπως η ψυχολογία των εργαζομένων, εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης των εργαζομένων όπου θα

ενισχύουν το «χτίσιμο ομαδικού πνεύματος(team building), στην επίλυση διαφορών και στην διαμόρφωση κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον(motivation)» (HuffPost, 2016)

1.8.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης

Εσωτερικό Περιβάλλον

Στο εσωτερικό περιβάλλον όπως βλέπουμε στην εικόνα 5 ,περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Θ Η ηγεσία η οποία δίνει τις «κατευθυντήριες γραμμές» στους εργαζόμενους, ορίζει τις στρατηγικές και ασχολείται με την οργάνωση.
- Θ Η κουλτούρα η οποία νοείται ως η «νοοτροπία της επιχείρησης, δηλαδή είναι ο εγκέφαλος της επιχείρησης. Όχι μόνο καθορίζει τον τρόπο που λειτουργεί η οργάνωση και τα μέλη της αλλά και εμπεριέχει τους κοινούς κώδικες και τις αξίες.
- Θ Οι εργαζόμενοι οι οποίοι φέρουν σε λειτουργία τα έργα που ανατίθενται από την ηγεσία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν μια μόρφωση ώστε να διεκπεραιώνουν τις εντολές και τα καθήκοντα τους αλλά πέρα από το θεωρητικό μέρος είναι καλό να υπάρχει και η πρακτική εξάσκηση και η ικανότητα(δεξιότητα) να γίνονται οι εργασίες σε ελάχιστο χρόνο. Οι εργαζόμενοι εκτός από υποχρεώσεις έχουν και δικαιώματα, τα οποία η διοίκηση οφείλει να σέβεται και να λαμβάνει υπόψη της.

Στο εσωτερικό περιβάλλον (ειδικό) όπως βλέπουμε στο σχήμα 6, περιλαμβάνονται επίσης «οι προμηθευτές υλικών(α' υλών) ή υπηρεσιών, οι καταναλωτές και οι πελάτες(αγορά- στόχος), οι εργαζόμενοι και η συνδικαλιστική τους ένωση, οι πιστωτές χρηματοδότες, οι μέτοχοι» (www.Ebooks.edu , 06/02/2018)



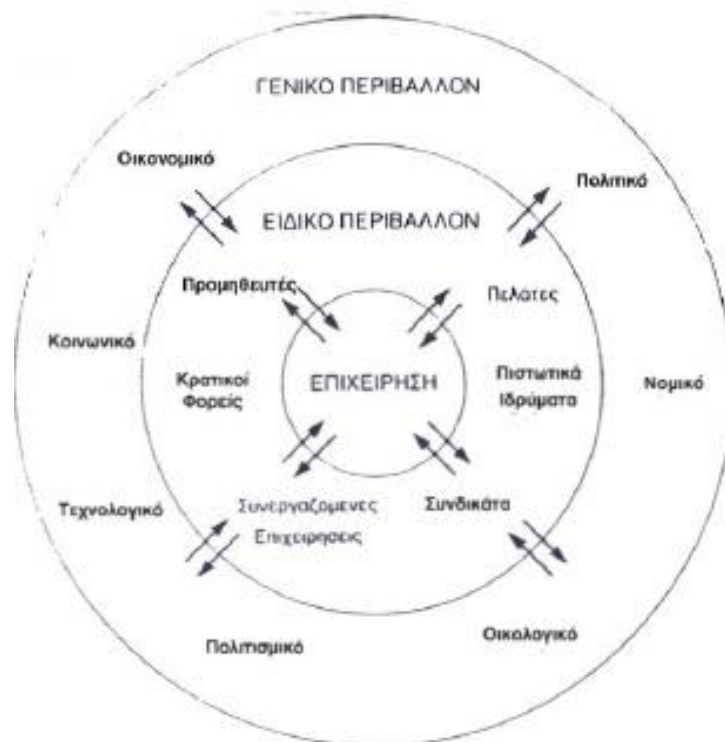
Σχήμα 6: Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Εξωτερικό Περιβάλλον

-Το εξωτερικό περιβάλλον (γενικό) αποτελείται από τους εξής παράγοντες:

- Το οικονομικό περιβάλλον περιέχει την κρατική παρέμβαση στην οικονομία της επιχείρησης, του «ρυθμούς ανάπτυξης», τα χρέη του δημοσίου τα οποία μετρώνονται σύμφωνα με τον κρατικό προϋπολογισμό.
- Το νομικό περιβάλλον εμπεριέχει τις πολιτικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, τους τρόπους συναλλαγών, τους νόμους, τις επαγγελματικές σχέσεις των εργαζόμενων.
- Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει την «κοινωνική οργάνωση της χώρας» μέσα στην οποία είναι ενταταγμένες όλες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επιδρούν στη λειτουργία της και την εξέλιξη της. Οι επιλογές τους επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία παραγωγής και διανομής του προϊόντος. Στοιχεία αυτού του παράγοντα μπορούν να θεωρηθούν ακόμη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας χώρας, το συνδικαλιστικό της κίνημα κλπ. (Διαδραστικά σχολικά βιβλία , Η επιχείρηση και το περιβάλλον, ενότητα 1.4, Διαθέσιμο στο: www.ebooks.gr [05/02/2018])

- Θ Το τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο το οποίο περιλαμβάνει τις καινοτομίες(ρυθμός αλλαγής του τεχνολογικού περιβάλλοντος), την τεχνολογική εξέλιξη και τις επιστημονικές επιτεύξεις όπως πχ η ύπαρξη ρομπότ στην ιατρική, τα οποία χειρουργούν τους ασθενείς.
- Θ Το πολιτικό περιβάλλον το οποίο περιλαμβάνει (όπως το νομικό) τους νόμους, τις πολιτικές της κυβέρνησης, δημιουργεί «πολιτική σταθερότητα», περιέχει τις εμπορικές συναλλαγές
- Θ Το πολιτισμικό περιβάλλον περιλαμβάνει τα κοινωνικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι τοπικές παραδόσεις, το θρήσκευμα και τις αξίες του τόπου ή του έθνους.
- Θ Το οικολογικό περιβάλλον το οποίο αναφέρεται στην κακή μεταχείριση που κάνει η εταιρεία στο περιβάλλον, όπως είναι η μόλυνση του, που προέρχεται από την αλόγιστη χρήση του και έχει ως συνέπεια την καταστροφή του.



Σχήμα 7 : Το Περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: www.ebooks.edu.gr

1.9 Η συμβολή του Οργανωσιακού Κλίματος στην επιχείρηση

Λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφία (Schneider 1994, 1998) το οργανωσιακό κλίμα είναι η αίσθηση στον αέρα “the feeling in the air” δηλαδή, τα «κύματα» που μεταδίδονται στους εργαζόμενους και τους κάνουν να κατανοούν το περιβάλλον και να συμμορφώνουν την συμπεριφορά τους ανάλογα με αυτό. Σύμφωνα με την International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, η έγκυρη κατανόηση του κλίματος σε οργανωσιακό επίπεδο αμφισβητείται από το γεγονός ότι υπάρχουν διάφορες ομάδες μέσα στην επιχείρηση που ανήκουν σε υποομάδες και αντιλαμβάνονται το κλίμα διαφορετικά. Τέτοια παραδείγματα συναντώνται σε ομάδες μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και δημιουργούνται στα ιεραρχικά επίπεδα, στα τμήματα ή στους τομείς και στις ομάδες εργασίας.¹ (Paterson et al. 1996)

Κατά τον Schneider το οργανωσιακό κλίμα έχει ορισθεί ως οι κοινοί σκοποί που συνδέουν τα μέλη του οργανισμού με τους κανόνες, τις εκδηλώσεις, τις εργασίες και τις διαδικασίες που βιώνουν τα μέλη και την συμπεριφορά για την οποία επιβραβεύονται, ενθαρρύνονται να συνεχίσουν να έχουν και αυτήν για την οποία αναμένουν να επιδείξουν. (Erhart, Schneider, Macey 2014)

Οι Szilagyi και Wallace δίνουν τον ορισμό ότι το κλίμα της οργάνωσης είναι σαν ένα « σύνολο ιδιοτήτων του περιβάλλοντος εργασίας καθορισμένο για κάθε οργάνωση, που μπορεί να προσδιοριστεί από τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση συναλλάσσεται με τους υπαλλήλους της, όπως επίσης με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει το γενικό και το σχετιζόμενο με τη φύση του έργου της περιβάλλον. (Szilagyi, A. & Wallace, M. 1980)

1.9.1 Οι Διαφορές του Οργανωσιακού Κλίματος και την Οργανωσιακής Κουλτούρας

Συνοπτικά στο οργανωσιακό κλίμα (organizational climate) προσδιορίζονται τα νοήματα που του έχουν δώσει οι άνθρωποι σύμφωνα με την πρακτική εμπειρία που έχουν από την δουλειά. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποσαφηνίζει τις βασικές υποθέσεις σχετικά με τον κόσμο και τις αξίες που οδηγούν στην δημιουργία του

¹ www.Sciencedirect.com (2001) “Organizational climate”, M.A West: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences

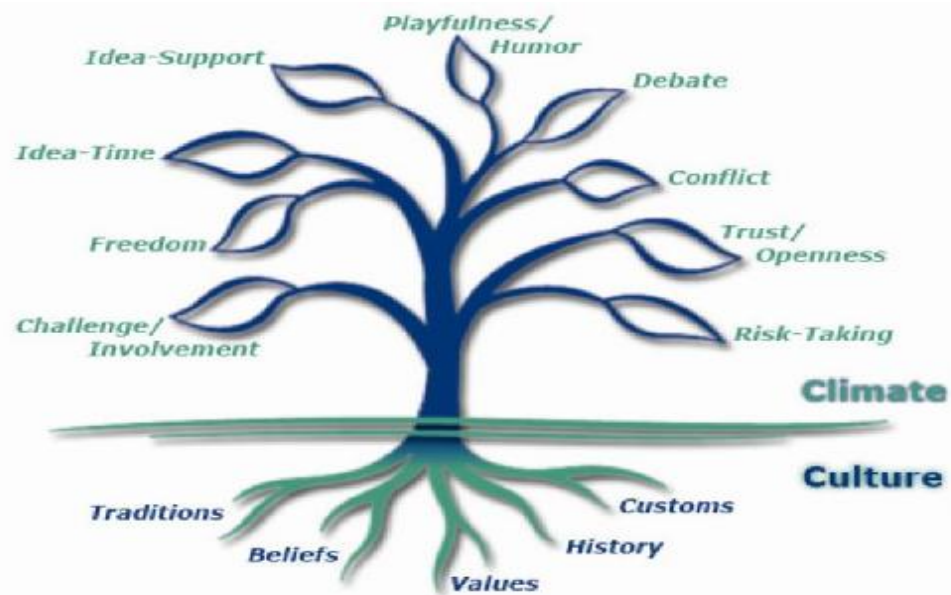
οργανισμού δίνοντας του ζωή. (Schneider, B. , Erhart, M. G., Macey, H. W. 2012-13)

Επειδή σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν ελάχιστες διαφορές που γίνονται αντιληπτές, ορθός είχε ειπωθεί από τους Schwartz και Davis (1981) πως «ένας τρόπος για να καταλάβει κάποιος τι είναι κουλτούρα είναι να κατανοήσει τι δεν είναι» το οποίο υπονοεί την διαφορετικότητα του κλίματος από την κουλτούρα. Οι Schneider και Rentsch δηλώνουν ότι «το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται σε τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί θέτουν σε λειτουργία τα θέματα που διαπερνούν την καθημερινή συμπεριφορά - την ρουτίνα των οργανισμών και τις συμπεριφορές που ανταμείβονται υποστηρίζονται και αναμένονται από αυτούς» (Deshpande, Webster, 1989). Μια σημαντική διαφορά του οργανωσιακού κλίματος είναι ότι ασχολείται περισσότερο η επιστήμη της ψυχολογίας ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα εξετάζεται από τους ανθρωπολόγους και τις κοινωνικές επιστήμες. Σύμφωνα με τους μελετητές ελάχιστες είναι οι διαφορές και όπως βλέπουμε και στο σχήμα 8 , όπου δείχνει ότι υπάρχει μια συνοχή των δυο εννοιών. Στο κλίμα που είναι οι καρποί της κουλτούρας, περιλαμβάνονται:

- Οι προκλήσεις και η ομαδική συμμετοχή
- Η ελευθερία
- Η δημιουργία μιας ιδέας
- Η υποστήριξη της ιδέας
- Η «παιχνιδιάρικη» διάθεση, τα αστεία
- Η συζήτηση δηλαδή ο τρόπος επικοινωνίας
- Οι συγκρούσεις, διαμάχες
- Η ασφάλεια και η εμπιστοσύνη
- Η ανάληψη ρίσκου

Στην κουλτούρα, που είναι η ρίζα του οργανισμού, περιλαμβάνονται:

- Οι παραδόσεις
- Τα πιστεύω
- Οι αξίες
- Η ιστορία
- Οι πελάτες



Σχήμα 8: Το οργανωσιακό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα

Πηγή:

<https://designingmotivatinginstruction.wikispaces.com/Culture,+Climate+and+Organization>

Πολιτισμός (Zivilisation = υποταγή της φύσης = αφηρημένος εργαλειακός, ορθολογικός λόγος του Διαφωτισμού), σε συνδυασμό με τη φυλετική ερμηνεία και την απαξίωση του εβραϊκού πνεύματος ως φορέα της νεωτερικότητας, του καπιταλιστικού εκσυγχρονισμού, της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας και του σοσιαλισμού. (McClelland, Charles E.)

Εντρυφώντας στην έννοια της κουλτούρας βλέπουμε πόσο ευμετάβλητη είναι, εφόσον επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως τα στοιχεία που έχει η κάθε χώρα όπως ενδεικτικά είναι η θρησκεία, η παράδοση, το μορφωτικό επίπεδο, η μόδα, οι πολιτικές παρεμβάσεις και η «στρατηγική επιβίωση της πολιτικής κοινωνίας». Αντιθέτως ο πολιτισμός είναι σταθερός και περιβάλλει οποιαδήποτε φυσική ή τεχνητή κληρονομιά ή δημιουργία μιας χώρας όπου μπορεί να είναι υλική και υπαρκτή παραδείγματος χάριν ο Παρθενώνας, οι πίνακες του Πικάσο, οι καταρράκτες του Νιαγάρα.

1.1.1 Η έννοια της Κουλτούρας στις Κοινωνικές Επιστήμες

Σύμφωνα με τον Denys Cuche ο άνθρωπος είναι ον κουλτούρας. Πριν από περίπου δεκαπέντε εκατομμύρια χρόνια ξεκίνησε η μέθοδος εξευγενισμού όπου έγκειται στην μετάβαση από την βιολογική εναρμόνιση στο φυσικό περιβάλλον, δηλαδή στην πολιτισμική εναρμόνιση. Η χρονική περίοδος αυτής της εξέλιξης οδήγησε στον πρώτο άνθρωπο (Homo Sapiens) όπου «συντελέστηκε ένας καταπληκτικός κατευνασμός των ενστίκτων που «αντικαταστάθηκαν» προοδευτικά από την κουλτούρα, δηλαδή από αυτή την προσαρμογή που επινόησε και έθεσε υπό τον έλεγχο του ο άνθρωπος» (Denys Cuche)

Ο ορισμός την κουλτούρας χωρίστηκε σε δύο σημασιολογικούς άξονες από τους *θεωρητικούς* για την ορθότερη κατανόηση της κουλτούρας ως έννοια. Ο πρώτος άξονας αφορά το φιλοσοφικό, μουσικό, λογοτεχνικό σύνολο με αναφορά την κουλτούρα ως *ανθρωπιστική* η οποία επισημαίνεται σε υψηλά επίπεδα της γνώσης αλλά και της τέχνης. Στον δεύτερο άξονα γίνεται αναφορά στο πρακτικό και γνωσιακό, διανοητικό και υλικό σύνολο, το οποίο προσεγγίζει η *ανθρωπολογία*, που μελετά τον τρόπο που αισθάνεται κάποιος, την συμπεριφορά ενώ επίσης και τον τρόπο που σκέφτεται και πράττει.

1.2 Ορισμός Υποκουλτούρων

Σύμφωνα με τον Δ. Πασχαλούδη, κάθε κουλτούρα αποτελείται από μικρότερες υποκουλτούρες. Αυτές δίδουν στα μέλη τους μια ταυτότητα πιο συγκεκριμένη και μεγαλύτερη κοινωνικότητα. Επηρεάζονται από:

- § Την εθνικότητα
- § Τη θρησκεία
- § Τη φυλή
- § Τη γεωγραφική περιοχή (Πασχαλούδης, Δημήτρης 2009)

Κατά τον Gramsci, όλες οι γνωστές κοινωνίες παρουσιάζουν μια συγκεκριμένη κοινωνική διαστρωμάτωση, η οποία πολύ συχνά παίρνει τη μορφή κοινωνικής τάξης. (Gramsci, A. 2005)

Στις κοινωνικές επιστήμες, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ο ορισμός της υποκουλτούρας αποδίδεται στην ύπαρξη «κάθε ομάδας ανθρώπων με κουλτούρα (ευδιάκριτη ή αφανή) η οποία τους διαφοροποιεί από την ευρύτερη κουλτούρα στην οποία ανήκουν»

Η υποκουλτούρα σύμφωνα με την βιβλιογραφία είναι μια υποδιαίρεση της κουλτούρας. Συνήθως η υιοθέτηση της υποκουλτούρας θεμελιώνεται από ένα μικρό σύνολο ανθρώπων οι οποίοι προσθέτουν τις δικές τους αξίες και αναπτύσσουν την δική τους ταυτότητα.

Η Sara Thornton, το 1995 σύμφωνα με την θεώρηση του Πιέρ Μπουρντιέ παρουσίασε το «κεφάλαιο της υποκουλτούρας», ως την πολιτική γνώση και τα βασικά αγαθά που αποκτήθηκαν από τα μέλη μιας υποκουλτούρας, ανεβάζοντας την θέση τους και βοηθώντας τους να διαφοροποιηθούν από τα μέλη άλλων ομάδων. (Gelder, Ken 2007)

1.2.1 Η σχέση της υποκουλτούρας με την κυρίαρχη κουλτούρα

Όπως βλέπουμε και στην βιβλιογραφία, μερικές φορές είναι δύσκολο να εντοπιστεί μια υποκουλτούρα, επειδή το στυλ τους (κυρίως τα είδη ένδυσης και μουσική) μπορούν να έχουν υιοθετηθεί από την μαζική κουλτούρα, για εμπορικούς σκοπούς. Οι επιχειρήσεις συχνά επιδιώκουν να αξιοποιήσουν την ανατρεπτική γοητεία μιας

υποκουλτούρας, καθώς αυτές αναζητούν το cool πρότυπο, το οποίο είναι πολύτιμο στην πώληση οποιουδήποτε προϊόντος. (McKay, 2005) Η διαδικασία αυτής της πολιτιστικής ιδιοποίησης συχνά έχει ως αποτέλεσμα το θάνατο ή την εξέλιξη της υποκουλτούρας, της οποίας τα μέλη θα υιοθετήσουν νέα στυλ τα οποία φαίνονται ξένα στη συμβατική κοινωνία (Goldstein- Gidoni 2003).

Οι υποκουλτούρες μπορεί να υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών. Έτσι τονίζουν το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές κουλτούρες ή συνδυασμοί αξιών, συνήθως εμφανής σε κάθε οργανισμό, οι οποίες μπορεί να δρουν συμπληρωματικά αλλά και ανταγωνιστικά ως προς τη γενική κουλτούρα του οργανισμού. (Helmut, K. Anheier, Toepfer Stephan and List, Regina 2010)

Σε ορισμένες περιπτώσεις, έχουν θεσπιστεί νόμοι εναντίον κάποιας υποκουλτούρας με ρύθμιση ή περιορισμό της δράσης της. (Hall, Stuart, Jefferson, Tony 1993)

Ορισμοί της κουλτούρας από την βιβλιογραφία

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

οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις...»(Hall, 1976).

- «Η παιδεία είναι ένα σύστημα σημασιών που συνοδεύουν τις μυριάδες των συμπεριφορών και πράξεων οι οποίες χαρακτηρίζονται σαν ένας συγκεκριμένος τρόπος ζωής»(Gregory, 1983).
- «Η κουλτούρα μπορεί να ορισθεί ως οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, δοξασίες, προσδοκίες, στάσεις και πρότυπα (norms, κανόνες) οι οποίες συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας» (Killman).
- «Η αίσθηση ή το κλίμα που μεταφέρεται σε μια οργάνωση από τη φυσική διάταξη και τον τρόπο που τα μέλη της αλληλοενεργούν με πελάτες ή άλλους εξωτερικούς συνεργάτες», (Tagiuri & Litwin, 1968).

Ο όρος «Οργανωσιακή κουλτούρα»(Organizational Culture) καταχωρήθηκε από την Αμερικάνικη ακαδημαϊκή λογοτεχνία το 1979, με το άρθρο του Pettigrew“On Studying Organizational Cultures” στο Administrative Science Quarterly. Στην λογοτεχνία του Αμερικάνικου μανάτζμεντ, συναντάμε τον ίδιο ορισμό από τους Blake και Mouton(1964) όπου περιγράφουν αυτό που οι άλλοι ονομάζουν οργανωσιακό «κλίμα»(climate) .

Συνηθίζεται να γίνεται αναφορά στην ονομασία «Εταιρική Κουλτούρα» (Corporate Culture) όπου εμφανίστηκε σαν όρος το 1976, στο άρθρο των Silverzweig και Allen και έγινε γνωστός ύστερα από την συγγραφή των Deal και Kennedy (1982). Συγκεκριμένα μετά την επιτυχία ακολούθησαν και άλλες μελέτες από τους McKinsey- και την ομάδα του Harvard Business School, από τους Peters και Waterman’s στο “In Search Of Excellence” που συντάχθηκαν την ίδια χρονιά.

Ο E. Schein (1985) αναφέρει ότι «η κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής

προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά».

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η κουλτούρα όπως περιέχει αξίες, ήθη και έθιμα τα οποία μαθαίνονται από την επιχείρηση και αφορούν την «πνευματική κληρονομιά» της έτσι διαθέτει και υλικά αγαθά όπως είναι τα μηχανήματα και τα εργαλεία.

Η λειτουργία της κουλτούρας έχει συνδεθεί με την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι παράγοντες απ' τους οποίους προέρχεται αυτή η σύνδεση της κουλτούρα με την «αποτελεσματικότητα» αφορούν: πρώτον την στενή σχέση μεταξύ κουλτούρας και στρατηγικής οργάνωσης και δεύτερον μια ισχυρή κουλτούρα προϋποθέτει μεγαλύτερη συνεισφορά εκ μέρους των εργαζομένων (Anderson, A.H. & Kyprianoy, A.1994).

Οι άνθρωποι σύμφωνα με τον G. Hofstede (1991) είναι ενταγμένοι σε παραπάνω από μια ομάδες, οι οποίες περιέχουν διαφορετικού βαθμού επίπεδα «πνευματικού προγραμματισμού» και τα οποία αναλογούν σε διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας, όπως είναι:

- ✓ Το εθνικό επίπεδο
- ✓ Το γλωσσικό, θρησκευτικό και τοπικό επίπεδο
- ✓ Το επίπεδο του φύλου
- ✓ Το επίπεδο της γενιάς
- ✓ Το επίπεδο κοινωνικής τάξης
- ✓ Το οργανωσιακό επίπεδο
- ✓ Η κουλτούρα του ατόμου

Ως συμπέρασμα από τα παραπάνω, οι βασικές ενδείξεις της οργανωσιακής κουλτούρας που καταρτίζουν οι Furnham και Gunter(1993) είναι τα ακόλουθα:

- Ø Η κουλτούρα είναι δύσκολο να οριστεί
- Ø Έχει πολλές διαστάσεις με πολλά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο
- Ø Είναι σχετικά σταθερή για μικρό χρονικό διάστημα
- Ø Απαιτεί χρόνο για να δημιουργηθεί και επομένως χρόνο για να αλλάξει

1.3 Ανάπτυξη Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο Edgar Schein εξηγεί ότι ο λόγος ύπαρξης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι να συνεισφέρει στις εξής προκλήσεις:

1. Την αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει.
2. Την εγκαθίδρυση και διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Με αυτό ο οργανισμός συμβάλλει στην επίτευξη της εσωτερικής ολοκλήρωσης του ατόμου. (Ζαβλάνος, 1999)

Άνθιση της οργανωσιακής κουλτούρας συναντάμε εκεί όπου όλα τα μέλη της επιχείρησης αντιλαμβάνονται την «γνώση» και τις «υποθέσεις» με τον ίδιο τρόπο και προσπαθούν να ανταπεξέλθουν σε ζητήματα τόσο «εξωτερικής προσαρμογής» όσο και «εσωτερικής ολοκλήρωσης».

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται από τον ιδρυτή της επιχείρησης. Παράδειγμα αποτελεί το εξής:

Η κουλτούρα της Ολυμπιακής Αεροπορίας στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της είχε περάσει στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της είχε τα πολιτιστικά στοιχεία του ιδρυτή της Α. Ωνάση. Ο ιδρυτής είχε περάσει στα μέλη της εταιρείας τις αξίες της πειθαρχίας, της αποτελεσματικότητας, της εργασίας κλπ. Σήμερα η Ολυμπιακή Αεροπορία δεν έχει πλέον αυτά τα πολιτισμικά στοιχεία, αφού άλλαξε το μάνατζμεντ και κατά συνέπεια και η κουλτούρα της. (Ζαβλάνος, Μ. Μ. , 1999)

Για την διατήρηση της κουλτούρας υπάρχουν κάποιες συντελεστές εξυπηρετούν τον σκοπό αυτό λόγω χάριν η διαδικασία της προσέλκυσης, το μάνατζμεντ, η κοινωνικοποίηση και ο μέντορας. Αναλυτικότερα:

- I. Η **διαδικασία πρόσληψης** περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες: την προσέλκυση και την επιλογή. (Τερζίδης, Κ. , Τζωρτζάκης, Κ. , 2004) Η πρόσληψη του εργαζομένου γίνεται εάν κατέχει κάποια συγκεκριμένα προσόντα τα οποία θέτει η επιχείρηση. Η επιχείρηση συλλέγει στοιχεία του εργαζομένου όπως η ικανότητα του ατόμου να εντάσσεται σε μια ομάδα και εάν οι αξίες του ταυτίζονται με αυτές του οργανισμού. Μετά τη συγκέντρωση των υποψηφίων, η επιχείρηση επιλέγει εκείνους που είναι περισσότερο

πιθανόν να παρουσιάσουν καλή επίδοση στην εργασία. (Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος, 2002)

- II. Το **μάνατζμεντ** αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην κουλτούρα. Οι μάνατζερ οφείλουν να γίνονται υποδείγματα στους εργαζόμενους με την συμπεριφορά τους και την εργατικότητα τους. Το ενδιαφέρον του μάνατζερ να μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις του στους εργαζόμενους και η ανάγκη του για συνεχή καλυτέρευση της ποιότητας γίνονται σύμβολα και πιστεύω για όλα τα μέλη.
- III. Η **οργανωτική κοινωνικοποίηση** είναι η διαδικασία μετάδοσης στο νέο υπάλληλο και αφομοίωσης των σκοπών του οργανισμού, των προτύπων και των τρόπων πραγματοποίησης των προγραμμάτων. Είναι δηλαδή, η διαδικασία προσαρμογής των υπαλλήλων στην οργανωσιακή κουλτούρα.(Ζαβλάνος, 1999)
- IV. Ο **μέντορας (σύμβουλος)** κατείχε το αξίωμα του οδηγητή στον εργαζόμενο με σκοπό να τον κατευθύνει στην κουλτούρα της εταιρείας. Οι μέντορες όπως και οι μάνατζερ απεικονίζονται ως πρότυπα για το ανθρώπους της εταιρείας. Σύμφωνα με τον M. Ζαβλανό έχουν μια συμπεριφορά και μια απόδοση που είναι παράδειγμα για τους άλλους. Οι γονείς, οι δάσκαλοι και τα δημόσια πρόσωπα με τους ρόλους τους γίνονται πρότυπα για τους άλλους.(Johns, 1996)

2.4 Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας

Υπάρχουν δυο επίπεδα κουλτούρας στους οργανισμούς. Η «παρατηρήσιμη» κουλτούρα και η κεντρική κουλτούρα «κορμού».(Ζαβλάνος, 1999)

1 Η παρατηρήσιμη κουλτούρα

Είναι αυτό που κάποιος βλέπει και ακούει μέσα στον οργανισμό είτε είναι ένας υπάλληλος, είτε ένας πελάτης. Για παράδειγμα ο τρόπος που ντύνονται ή ο τρόπος που τα άτομα συμπεριφέρονται μεταξύ τους είναι πολιτισμικά στοιχεία ή στοιχεία κουλτούρας. Αναλυτικότερα σ' αυτό το επίπεδο κουλτούρας παρατηρούμε τα παρακάτω στοιχεία:

- 1. Εκδηλώσεις.** Είναι συναντήσεις προγραμματισμένες ή απρογραμματιστες κατά την διάρκεια των οποίων γιορτάζονται σπουδαία γεγονότα προς όφελος του κοινού. Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν τις εκδηλώσεις για να προβάλλουν στοιχεία που πιστεύουν ότι έχουν μεγάλη σημασία για τον οργανισμό. Μέσω αυτών στέλνουν διάφορα μηνύματα που θέλουν να περάσουν οι μάνατζερς στους υπάλληλους του οργανισμού. Παράλληλα οι εκδηλώσεις δημιουργούν στενούς δεσμούς μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού.
- 2. Ιστορίες.** Οι ιστορίες είναι αφηγήσεις που βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα μέσα στα οποία συμμετέχουν μέλη του οργανισμού. Οι αφηγήσεις αυτές μεταφέρουν πληροφορίες στους νέους υπαλλήλους σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού. Αυτές οι ιστορίες χρησιμοποιούνται για να γίνει αναφορά και να προβληθούν πρότυπα και αξίες. Άλλες ιστορίες παρουσιάζονται σαν μύθοι, που σχετίζονται με τις αξίες και τα πιστεύω του οργανισμού αλλά που υποστηρίζονται από γεγονότα. Οι ιστορίες δίνουν νόημα και ταυτότητα στον οργανισμό
- 3. Τυπικότητες.** Τυπικότητες είναι καθημερινές πρακτικές του οργανισμού που συνεχώς επαναλαμβάνονται. Δεν είναι γραπτές, πλην όμως στέλνουν ένα σαφή μήνυμα στα άτομα σχετικά «με τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό». Για παράδειγμα στην εταιρεία Hewlett Packard ενθαρρύνουν την ανοικτή επικοινωνία και οι υπάλληλοι απευθύνονται μεταξύ τους με τα μικρά τους ονόματα.
- 4. Σύμβολα.** Σύμβολα είναι αντικείμενα, ενέργειες, γεγονότα ή μη λεκτικές εκφράσεις που έχουν συγκεκριμένο νόημα. Χρησιμοποιώντας τα σύμβολα αυτά τα μέλη του οργανισμού μπορούν να κατανοούν, να συμερίζονται και να ανταλλάσσουν πολύπλοκες ιδέες και μηνύματα που προκαλούν ανάλογα συναισθήματα. Για παράδειγμα το σήμα της Mercedes είναι για πολλούς συνώνυμο μη την ποιότητα του αυτοκινήτου.
- 5. Γλώσσα.** Η γλώσσα είναι σύνολο από λεκτικά σύμβολα τα οποία αντανακλούν την κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού. Συνθήματα μπορεί να υιοθετηθούν και να επαναληφθούν από τους υπαλλήλους ή τους πελάτες του οργανισμού. Για παράδειγμα όταν η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων είναι γραμματικά και συντακτικά σωστή, τότε η εικόνα αυτή αντανακλά την κουλτούρα του οργανισμού. (Ζαβλανός, Μ. Μ. ,1999)

2 Η κεντρική ή κουλτούρα κορμού

Η κεντρική κουλτούρα δείχνει το λόγο που τα πράγματα γίνονται κατά τον παραπάνω τρόπο και αποτελεί το δεύτερο επίπεδο της οργανωτικής κουλτούρας. Το επίπεδο αυτό συνίσταται από αξίες και πεποιθήσεις, οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Οι αξίες βεβαίως επηρεάζουν ανάλογα διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως για παράδειγμα την κοινωνική υπευθυνότητα και ηθική, την ποιότητα στον εργασιακό χώρο. Οι αξίες αυτές πρέπει να αντανακλούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται. Οι πολιτισμικές αξίες μπορεί να είναι διαφορετικές από μια εταιρεία σε κάποια άλλη. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση οι υπάλληλοι μπορεί να ενδιαφέρονται για χρήματα, ενώ σε μια άλλη να ενδιαφέρονται για τεχνολογικές καινοτομίες.

Στο επίπεδο αυτό έχουμε και **τις υποθέσεις** που είναι επίσης πεποιθήσεις που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών υποδεικνύοντας τους το πώς θα αντιλαμβάνονται και θα σκέφτονται τα πράγματα. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των υποθέσεων είναι ότι δεν είναι συνειδητές. Για παράδειγμα, η υπόθεση ότι τα άτομα είναι από τη φύση τους καλά εμφανίζεται στην εμπιστοσύνη που έχει ο οργανισμός προς αυτά. (Ζαβλανός, Μ. Μ., 1999)

Σημαντική είναι η συμβολή του Schein ο οποίος μας βοηθά να καταλάβουμε ποια επίπεδα περιλαμβάνει η κεντρική κουλτούρα.

2.4.1. Το μοντέλο του Schein

Το μοντέλο του Schein αφορά την Οργανωσιακή Κουλτούρα και δημιουργήθηκε την δεκαετία του 1980. Σύμφωνα με τον Schein (2004), υπάρχουν τρία ξεχωριστά επίπεδα που χωρίζουμε την οργανωσιακή κουλτούρα:

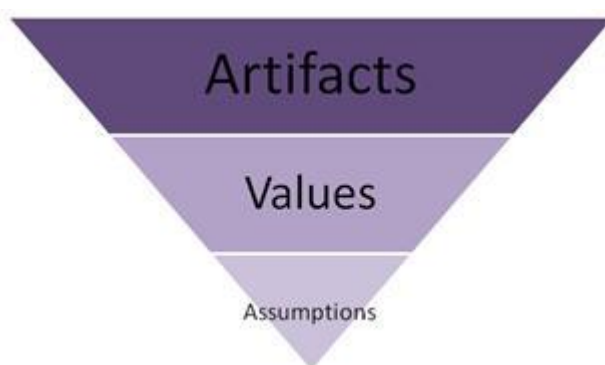
1. Τα ευρήματα (Artifacts)
2. Τις κοινές αξίες (Shared values)
3. Τις βασικές υποθέσεις (Basic Assumptions)

Τα τρία στάδια αναφέρονται στον βαθμό που η διαφορά της κουλτούρας είναι εμφανής στον παρατηρητή. Συγκεκριμένα:

1. Τα ευρήματα είναι έργα και συμπεριφορές (Artifacts) που περιλαμβάνουν οτιδήποτε χειροπιαστό, εύκολα αντιληπτό, και προφορικά αναγνωρίσιμο στοιχείο ενός οργανισμού. Παραδείγματος χάριν η αρχιτεκτονική, η επίπλωση (διακόσμηση) του χώρου, ο κώδικας ενδυμασίας(κανονισμός), η ανταλλαγή αστείων στο γραφείο και το φυσικό περιβάλλον. Όλα αυτά αποτελούν τα έργα και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Είναι τα πιο εμφανή στοιχεία και μπορούν να γίνουν αντιληπτά ακόμα και από ανθρώπους που δεν ανήκουν στην εταιρεία.
2. Οι κοινές αξίες αφορούν τον ενστερνισμό ιδεών (Shared values) και περιλαμβάνουν τις οργανωσιακές αξίες, τους «κώδικες δεοντολογίας» και τους κανόνες της συμπεριφοράς. Αφορούν τον τρόπο που τα μέλη εκπροσωπούν την επιχείρηση και την παρουσιάζουν τόσο στον εαυτό τους, όσο και στους άλλους. Γίνονται αντιληπτές οι αξίες μέσα από επαγγελματικές συνάξεις (meetings) και από την φιλοσοφία της επιχείρησης όπως επίσης μπορεί να γίνει κατανοητή από τις δημόσιες ανακοινώσεις της επιχείρησης. Υπάρχει πιθανότητα μέσα από τις ανακοινώσεις να γίνει μια πρόβλεψη για το μέλλον της εταιρείας και των κινήσεων που ετοιμάζουν να κάνουν οι εργαζόμενοι. Χρειάζεται προσοχή η διαχείριση των αξιών που έχει η επιχείρηση γιατί ελλοχεύει κίνδυνος να διαρρεύσουν οι εσωτερικές πληροφορίες που αφορούν την κουλτούρα της εταιρείας. (Schein, Edgar. 2004)
3. Οι βασικές παραδοχές (Assumptions) είναι βαθιά ενσωματωμένες μέσα στην κουλτούρα, συνεπώς υπάρχει δυσκολία στην εξέταση της. Θεωρούνται οι συγκεκριμένες συμπεριφορές των εργαζομένων που αν και γίνονται τυπικά, δηλαδή ασυνείδητα, συνιστούν την ουσία της κουλτούρας. Σύμφωνα με τον Δημήτρη Μπούστα «Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς αλλά προσδιορισίμους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, σε ότι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον και στη λειτουργία της επιχείρησης» Οι κοινές θεωρήσεις συμπεριλαμβάνονται σαν έννοιες στο εργατικό δυναμικό και είναι δύσκολο να αναγνωριστούν από τους μη εργαζόμενους.(Value based

management, 2016) (Διαθέσιμο στο :
www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html
(02/10/2017)

Ο Schein θεωρεί ότι με τις «βασικές παραδοχές» θα πρέπει να απασχοληθεί περισσότερο η διεύθυνση της εταιρείας γιατί η αντικατάσταση των ευρημάτων, η τροποποίηση των ιδεών και αξιών όπως είναι οι κανόνες συμπεριφοράς είναι πιθανόν και μπορεί να γίνει. Όμως η δομή της επιχείρησης που αφορά το τρίτο στάδιο, είναι απαραίτητη και πρέπει να μένει σταθερή.



Σχήμα 9: Απεικόνιση του μοντέλου του Schein για τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας

Στον εννοιολογικό ορισμό της κουλτούρας εμπεριέχονται τρία αντικείμενα που μπορούν να χαρακτηριστούν ως απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Τα βασικά στοιχεία είναι τα εξής:

1. Η κουλτούρα απαιτεί την «αντίληψη» των εργαζομένων αφού γίνεται κατανοητή σε αυτούς μέσω των βιωμάτων τους στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οπότε πραγματοποιείται βάση της «νοητικής» εμπειρικής προσέγγισης του ανθρώπινου δυναμικού και όχι κάποιας χειροπιαστής ή ορατής λειτουργίας.
2. Η κουλτούρα θεωρείται ως «περιγραφική» γιατί αναφέρεται στην νοητική μέθοδο που χρησιμοποιούν τα μέλη για να την κατανοήσουν και όχι για να δείξουν την κριτική τους άποψη.
3. Ο τελευταίος ορισμός, αφορά την «αμοιβαιότητα» της κουλτούρας. Με τον όρο αμοιβαιότητα εννοείται η διαφορετική πολιτισμική βάση όπου μπορεί να

έχει κάποιος εργαζόμενος, και παρόλο που μπορεί να ανήκει σε διαφορετικό τομέα ενασχόλησης από τους άλλους υπαλλήλους, να έχει θετική διάθεση να συνεισφέρει για την ομαλή επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Robbins, S., P., 2012:288)

2.5. Περιεχόμενο της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Οι παράγοντες που συγκροτούν την οργανωσιακή κουλτούρα βάση βιβλιογραφίας είναι:

1. Τα ανθρώπινα έργα (artifacts)
2. Ο λεκτικός τρόπος έκφρασης αστείων, εθίμων, ιστοριών
3. Παραδείγματα τρόπων συμπεριφοράς και χαρακτηριστικά όπως είναι οι εορταστικές επέτειοι, οι πανήγυρησ και οι τελετές.
4. Ο γνώμονας της συμπεριφοράς
5. Μορφές προτύπων που εμπνέουν όπως είναι οι ήρωες
6. Σημεία και σύμβολα
7. Φρονήματα, απόψεις και αρχές
8. Κώδικες ηθικής συμπεριφοράς και τιμιότητας
9. Η ιστορία και ιστορικά γεγονότα σχετικά με την επιχείρηση
10. Βασικές υποθέσεις

Η αναλυτική εξήγηση των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας:

1. **Τα ανθρώπινα έργα** (artifacts) τα οποία είναι τα φανερά και ευδιάκριτα στοιχεία του οργανισμού και αποτελούνται από:

► Την χωροταξική μορφοποίηση. Σε αυτή την πτυχή αποτελούνται στοιχεία όπως ο τρόπος που είναι σχηματισμένος ένας επαγγελματικός χώρος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα μορφοποίησης είναι εάν είναι ανοιχτός ή κλειστός χώρος όπως επίσης και εάν η δομή των γραφείων είναι ατομική ή ενιαία. Επιπλέον περιλαμβάνεται η επίπλωση του χώρου, το ντύσιμο των εργαζομένων (εάν είναι επίσημη ή ανεπίσημη η ενδυμασία), η τμηματική οριοθέτηση του χώρου, η όψη του κτηρίου και ο συνδυασμός της εξωτερικής με την εσωτερική εικόνα της εταιρείας. Οι ανωτέρω παράγοντες σύμφωνα με τις μελέτες έχουν

συσχετισμό με την συνεννόηση και επικοινωνία, την συμμετοχή, την αλληλοβοήθεια, τον τρόπο συμπεριφοράς και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

- ▶ Την τεχνολογία, όσον αφορά τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, το τηλεομοιοτύπο και την τηλεφωνία όπου προσδίδει την κουλτούρα μιας εταιρείας.
- ▶ Τα αντικείμενα είναι αυτά που σχετίζονται με το λογότυπο της επιχείρησης και την αναφορά των πωλήσεων ή της διαφήμισης του οργανισμού.

2. **Ο λεκτικός τρόπος έκφρασης αστείων, εθίμων και ιστοριών** σχετίζεται με όλες τις γλωσσικές εκφράσεις που χρησιμοποιεί για την επικοινωνία στον επιχειρησιακό χώρο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Όροι όπως «καλή εξυπηρέτηση» και ποιότητα προϊόντος» ερμηνεύονται διαφορετικά ανάλογα με την κουλτούρα του κάθε οργανισμού. (Schein, Edgar, 1985)

3. **Τα παραδείγματα τρόπων συμπεριφοράς** συμπεριλαμβάνουν τις εορταστικές επετείους, τις τελετές και τα τελετουργικά. Ο Brown (1998) ανέφερε τις εξής μορφές τελετουργικών:

- ▶ Τα τελετουργικά του περάσματος που διευκολύνουν τις αλλαγές σε κοινωνικούς ρόλους και θέσεις πχ προγράμματα εκπαίδευσης, εισαγωγικά προγράμματα, εορτασμοί και δείπνα συνταξιοδότησης.
- ▶ Τα τελετουργικά αναζήτησης που αποτελούν πρόκληση για την υπάρχουσα τάξη του οργανισμού πχ εξωτερικοί σύμβουλοι, διάδοση σημαντικών ιστοριών.
- ▶ Τα τελετουργικά ανανέωσης τα οποία ανανεώνουν τα δεδομένα πχ δεξιώσεις εργαζομένων, προγράμματα επανασχεδιασμού εργασιών, έρευνες γνώμης εργαζομένων.

4. **Ο γνώμονας της συμπεριφοράς** περιλαμβάνει τους κανόνες και τις στάσεις που έχουν οι εργαζόμενοι ενώ επίσης επισημαίνουν την επιθυμητή επιχειρησιακή συμπεριφορά. Ως ανάπτυξη αντέχει στο πέρασμα του χρόνου και αυτό αξιολογείται από την «συνεργασία» όπως και από την «συνδιαλλαγή».

5. **Τα πρότυπα της επιχείρησης** χρησιμοποιούνται για να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους και να τους παρουσιάσουν τα μοντέλα συμπεριφοράς που οφείλουν να υιοθετήσουν. Ακόμη, σημαντική είναι η συνεισφορά τους στην ενδυνάμωση των αξιών που προσδιορίζουν την μοναδικότητα του οργανισμού κινητοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό. (Deal & Kennedy, 1982) Αντίθετα παρατηρείται η άποψη ότι οι «ήρωες» εμπεριέχουν μεγάλη επικινδυνότητα για τον οργανισμό καθώς είτε μπορεί στην ουσία να μην είναι τα κατάλληλα πρότυπα προς μίμηση είτε με την προσωποποίηση αυτή σε μεμονωμένα άτομα να μην τονίζεται η ομαδικότητα και η συνεργασία. (Wilkins et al. ,1995)

6. **Τα σημεία και σύμβολα** εμπεριέχουν τις συμβολικές ενέργειες που εφαρμόζει ο οργανισμός και έχει σπουδαιότητα τόσο για το σύνολο όσο και για τον κάθε εργαζόμενο. « Όπου βλέπουμε, ένα σύμβολο, περιμένουμε να βρούμε και άλλους ανθρώπους οι οποίοι το αναγνωρίζουν, το υποστηρίζουν και το ενδυναμώνουν». (Kluchohn, 1942, Pettigrew, 1979, Trice & Beyer, 1984)

7. **Στα φρονήματα** περιλαμβάνονται οι αξίες, οι αρχές και οι απόψεις οι οποίες αποτελούν τον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι πεποιθήσεις αντιπροσωπεύουν τα πιστεύω των ανθρώπων, οι αξίες, τα πρότυπα βάσει των οποίων πορεύονται ενώ συνδέονται άμεσα με τους κανόνες ηθικής και τέλος, οι στάσεις το πώς τελικά συμπεριφέρονται και ενεργούν. Οι πιο τυπικές περιοχές στις οποίες φανερώνονται οι αξίες ενός οργανισμού είναι η απόδοση, οι αρμοδιότητες, ο ανταγωνισμός, η καινοτομία, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, οι ομαδικές εργασίες, η φροντίδα για τους ανθρώπους. (Armstrong, 2005)

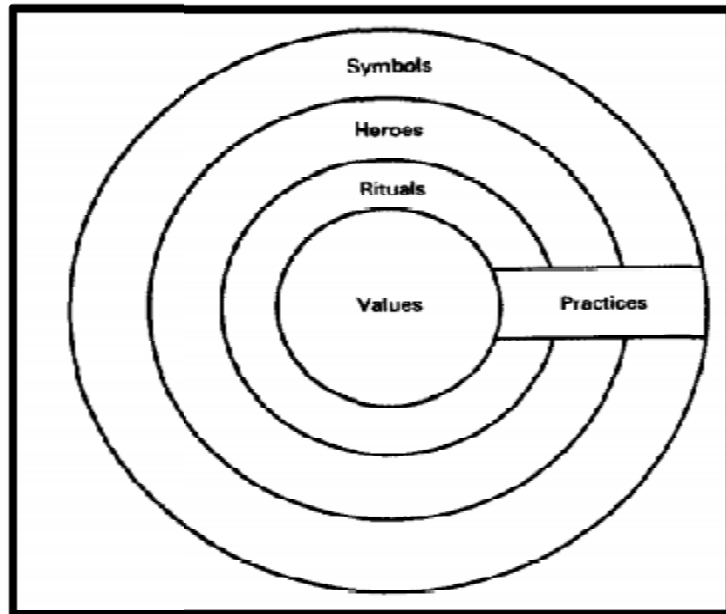
8. **Οι κώδικες ηθικής συμπεριφοράς** σύμφωνα με την βιβλιογραφία ασχολούνται με το ποιες πράξεις είναι αποδεκτές και ορθές και ποιες ανάρμοστες και λανθασμένες. Ενδεικτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ηθική είναι το πολιτισμικό, τεχνολογικό και γεωγραφικό περιβάλλον. Είναι απαραίτητο το σύνολο των ηθικών αντιλήψεων και η συμμόρφωση των

ανθρώπων προς αυτό, επειδή κάθε οργανισμός διακατέχεται από κανόνες που τον ενισχύουν να κινείται σε σταθερή κατεύθυνση με σκοπό την ευδόωση του.

9. **Η ιστορία και τα ιστορικά γεγονότα** καταγράφονται και αρχειοθετούνται. Σύμφωνα με τον Ν. Μέλιο ,ιδρυτή του I.M.T.I.E (Ινστιτούτο Μελέτης της Τοπικής Ιστορίας και της Ιστορίας των Επιχειρήσεων) σκοπός τους είναι να βοηθήσουν την διάσωση των επιχειρηματικών αρχείων των επιχειρήσεων. Μολονότι δεν αποτελεί κάποιο εμφανές στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας, αποτελεί μέσο ώστε να γίνει αντιληπτή η κουλτούρα εάν μελετηθεί μέσα από την οπτική γωνία της ιστορικής πορείας της επιχείρησης.

10. **Οι βασικές υποθέσεις** εμπεριέχουν τις υποσυνείδητες δραστηριότητες οι οποίες σύμφωνα με τον ψυχίατρο Freud, περιλαμβάνουν όλα τα γεγονότα – σκέψεις, ιδέες, αναμνήσεις – που είναι εκτός της άμεσης επίγνωσης του ατόμου, αλλά είναι άμεσα διαθέσιμα. (Παρασκευόπουλος, Ιωάννης Ν. , 1988) Σημαντικός τομέας που ασχολείται με τις βασικές υποθέσεις είναι ένας κοινωνιολογικός όρος η «κοινωνικοποίηση». Σύμφωνα με την βιβλιογραφία βλέπουμε ότι, ως όρος νοείται η διαδικασία μετάδοσης ηθών, εθίμων κανόνων και ιδεολογιών. Κοινωνικοποίηση είναι η εσωτερίκευση των κοινωνικών κανόνων και αξιών, η αφομοίωση δηλαδή από το άτομο, των προτύπων συμπεριφοράς που κάθε κοινωνία ή κοινωνική ομάδα θεωρεί αποδεκτά. Η κοινωνία σχηματίζεται από ποικιλία κοινών στόχων κανόνων, συμπεριφορών, αξιών, κινήτρων, κοινωνικών ρόλων συμβόλων και γλωσσών. Με βάση τον γνώμονα αυτό, μπορεί να γίνει η αναφορά ότι είναι «το μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται κοινωνική και πολιτισμική συνέχεια». (Clausen, John A. , 1968)

Τα προαναφερθέντα στοιχεία αν και παρουσιάζονται να ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες συχνά αλληλεπικαλύπτονται όπως είναι τα γλωσσικά πρότυπα και συμπεριφορές αποτελούν μορφές ανθρώπινων δημιουργιών (artifacts) (Schein, Edgar.,1985). Βάση βιβλιογραφίας έχουμε απεικόνιση των διαφορετικών τύπων με σκοπό να γίνει πιο κατανοητή η έρευνα. Ένα από τα πιο αναγνωρισμένα μοντέλα είναι του Hofstede et al. (1990) σχήμα 10.



Σχήμα 10 : Εκδηλώσεις της κουλτούρας από τα ρηχά στα βαθιά.

Πηγή: Hofstede et al. (1990) *“Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”*, Administrative Science Quarterly

Ταξινομούμε τις ενδείξεις της Κουλτούρας στις εξής κατηγορίες: τα σύμβολα, τους ήρωες, τις τελετουργίες και τις αξίες σύμφωνα με την εικόνα 10. Τα σύμβολα είναι λέξεις, κινήσεις, χειρονομίες, εικόνες ή αντικείμενα που μεταδίδουν ένα συγκεκριμένο μήνυμα εντός της κουλτούρας. Οι ήρωες είναι πρόσωπα, υπαρκτά ή ανύπαρκτα, πραγματικά ή φανταστικά, όπου έχουν πολύτιμα χαρακτηριστικά στην κουλτούρα και έτσι εξυπηρετούν σαν μοντέλα για την συμπεριφορά. (Wilkins, 1984) Οι τελετουργίες περιέχουν συλλογικές δραστηριότητες όπου είναι στην πραγματικότητα περιττές αλλά κοινωνικά απαραίτητες μέσα στην κουλτούρα – συνεπώς εκτελούνται προς όφελος της επιχείρησης. Στο σχήμα 10 παρατηρείται ότι είναι σχεδιασμένη η εικόνα έτσι ώστε να θυμίζει την μορφή του κρεμμυδιού, με διαδοχικά στρώματα από τα ρηχά, επιφανειακά σύμβολα στα βαθιά, δηλαδή στα τελετουργικά. Τα σύμβολα, οι ήρωες και τα τελετουργικά μπορούν να ενταχθούν κάτω από τον όρο «εφαρμογές» (practices) επειδή είναι εύκολα αντιληπτές από τον παρατηρητή. Σύμφωνα με τον Kennedy (εικόνα 10) ο πυρήνας της κουλτούρας είναι σχηματισμένος από αξίες, με μια πλατιά αίσθηση από αισθήματα αόριστα του καλού και του κακού, του όμορφου και του άσχημου, του φυσικού και του αφύσικου, του λογικού και του παράλογου. Αισθήματα που είναι συχνά ασυνείδητα και σπάνια

συζητήσιμα όπου δεν μπορούν να παρατηρηθούν, αλλά εκφράζονται μέσω των συμπεριφορών.

2.6. Τύποι Κουλτούρας

Έχουν γίνει αρκετές επιστημονικές αναφορές ((Miles και Snow, Hofstede, Harrison, και Handy, Kilmann, Quinn) όσον αφορά τους τύπους που διακρίνουμε την κουλτούρα. Θα γίνει ανάλυση των στοιχείων που αναφέρονται στην τυπολογία του Harrison που αργότερα διερευνήθηκε από τον Handy. Για ποιον λόγο χρησιμοποιείται; Όπως εξηγεί ο Δ. Μπουραντάς χρησιμοποιείται «λόγω της ύπαρξης εμπειρικών δεδομένων για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στην Ελλάδα». Έπεται περιγραφή του σημασιολογικού πλαισίου των «ανταγωνιστικών αξιών», το οποίο πιστεύεται ότι είναι το πιο αξιόπιστο όσον αφορά την τυπολογία και την οργανωσιακή κουλτούρα.

2.6.1 Τυπολογία των Handy και Harrison

Ο Harrison διακρίνει τους τύπους της κουλτούρας και τους ονομάζει με τα ονόματα των αρχαίων ελλήνων θεών βάση των χαρακτηριστικών του ονόματος και του ρόλου τους. Παραδείγματος χάρη τον Δία τον συνδέει με την Δύναμη, στον Απόλλωνα δίνεται το χαρακτηριστικό του Ρόλου, στην Αθηνά αποδίδεται το χαρακτηριστικό του Καθήκοντος ή του Ρόλου και στον Διόνυσο απονέμεται το χαρακτηριστικό του Ατόμου. Σύμφωνα με τον Μπουραντά, πρέπει να σημειωθεί ότι για κάθε επιχείρηση ή στέλεχος ένας ή δυο από αυτούς τους τύπους είναι κυρίαρχοι «επικρατέστεροι», ενώ στοιχεία και στοιχεία των άλλων τύπων είναι δυνατόν να συνυπάρχουν με αυτούς.

ΔΙΑΣ (Δύναμη). Είναι η παιδεία του club, της λέσχης που δημιουργείται από το κεντρικό πρόσωπο, το αφεντικό. Συγκεντρωτικό, αυταρχικό κλίμα. Ο πατέρας αφέντης ΞΕΡΕΙ. Ή δείχνεις αφοσίωση και ανήκεις στην λέσχη ή φεύγεις. Εμπιστοσύνη και υπακοή υποστηρίζουν αποφάσεις τολμηρές, γρήγορες και διαισθητικά παρμένες. Το χρήμα είναι κεντρικό κριτήριο επιτυχίας και οι προσωπικές επιτυχίες καλό στοιχείο για βιογραφικό σημείωμα. Επαφές, δίκτυο γνωριμιών, εξουσία, πολιτικές διαδικασίες αποτελούν τρόπο ζωής. Οι άνθρωποι που δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες, υπευθυνότητα, μέσα.

ΑΠΟΛΛΩΝ (Ρόλος). Η παιδεία του ιεραρχικού οργανισμού όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο. Το όλο μοιάζει με αρχαίο ναό, όπου η αυστηρή δομή εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα. Το βάρος δίνεται σε διαδικασίες και κανονισμούς και η γραφειοκρατική αποπροσωποποίηση εξασφαλίζει τυποποίηση, προβλεψιμότητα, συνέχεια και σταθερότητα. Το να ανήκει στο σύστημα αποτελεί κίνητρο για το άτομο αυτής της παιδείας και η προαγωγή, η θέση, η τυπική εξουσία αποτελούν αμοιβές.

ΑΘΗΝΑ (Έργο). Η παιδεία των ειδικών, των επαγγελματιών, όπου το έργο προέχει του ρόλου και η επίλυση προβλημάτων, η συμμετοχή και η ουσιαστική συμβολή αποτελούν βασικά στοιχεία ενδιαφέροντος. Η ομαδική συνεργασία αποτελεί χαρακτηριστικό και οι δομές είναι λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο δικτυωτές (σαν ένα δίκτυ ψαρέματος). Η Αξιολόγηση γίνεται με βάση την απόδοση, την ικανότητα, την εμπειρία. Η Δημιουργικότητα και ο επαγγελματισμός είναι χαρακτηριστικά των ατόμων και το κίνητρο τους είναι η επίτευξη στόχων και το ενδιαφέρον του έργου. Το σύνθημα που κυριαρχεί είναι: «Δυναμικοί άνθρωποι» και όχι «ανθρώπινο δυναμικό».

ΔΙΟΝΥΣΟΣ (Άτομο). Η κατάταξη και ο χαρακτηρισμός αυτής της παιδείας είναι δύσκολη. Γιατί η βάση της είναι η εξαίρεση, η αδυναμία κατάταξης, η ανεξαρτησία, ο ατομικισμός. Οι «Διόνυσοι» έχουν υπαρξιακά κίνητρα, θέλουν να είναι κάποιος, αρνούνται τα αφεντικά ή τα χρησιμοποιούν σαν άλλοθι και έχουν κέφι, μεράκι, επιδεξιότητα. Σέβονται τους άλλους και απαιτούν το ίδιο. Όταν εργάζονται σε ομάδες θέλουν αρκετή ανεξαρτησία και ευέλικτη μορφή (ad hoc ομάδες π.χ.). Αρέσκονται στις διαπροσωπικές επαφές και επιτυγχάνουν πολλά με διαπραγματεύσεις. Είναι «μοναχικοί καβαλάρηδες» και συγκινούνται από μη υλικά κίνητρα (φιλότιμο). (Μπουραντάς, Δ, 2001)

2.7. Επιχειρηματική Κουλτούρα

Η κάθε κουλτούρα της επιχείρησης είναι ξεχωριστή και υπάρχουν αρκετά γνωρίσματα και συντελεστές από τους οποίους «γεννιέται» και διαρθρώνεται. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία γίνεται ενδεικτική αναφορά των χαρακτηριστικών που συνεισφέρουν στην δημιουργία μιας επιχειρηματικής κουλτούρας.

Στο Πρώτο στάδιο ανήκει το ΟΡΑΜΑ: Μια επιχειρηματική κουλτούρα ξεκινάει πάντα με ένα όραμα και μία δήλωση αποστολής. Μπορεί να είναι του ιδρυτή της, του προέδρου της, του CEO, των μετόχων. (BizExperts, 2016) Επιθυμητό χαρακτηριστικό για την παρακίνηση των πελατών είναι η ειλικρίνεια μεταξύ του οράματος και της δήλωσης.

Στο Δεύτερο στάδιο είναι οι ΑΞΙΕΣ: Σε αυτό το τμήμα βρίσκεται το κέντρο, η βάση δηλαδή της κουλτούρας. Ενώ το όραμα εκφράζει τον στόχο του οργανισμού, οι αξίες προσφέρουν οδηγίες και «κατευθυντήριες γραμμές» που συνδέονται με τον τρόπο σκέψης και στάσης έναντι στην επιτυχία του οράματος. Κρίνεται αναγκαία η γνωστοποίηση των αξιών στους εργαζόμενους για την διευκόλυνση της παροχής υπηρεσιών προς τους καταναλωτές, όπως επίσης για την βελτίωση της εργασιακής συμπεριφοράς, τον κώδικα της ενδυμασία των υπαλλήλων και άλλων γνωρισμάτων.

Το Τρίτο στάδιο αφορά την ΠΡΑΚΤΙΚΗ: Η πρακτική εφαρμογή των προαναφερθέντων είναι μείζονος σημασίας δίνοντας στους εργαζόμενους την ευκαιρία να εφαρμόσουν την γνώση που έχουν μάθει και να δείξουν τις ικανότητες τους. Η επιχείρηση οφείλει να επενδύει στο εργατικό δυναμικό αφού οι εργαζόμενοι συνιστούν το πιο ισχυρό «περιουσιακό» στοιχείο τους.

Στο Τέταρτο στάδιο βρίσκονται οι ΑΝΘΡΩΠΟΙ: Κάθε οργανισμός «χτίζει» μια κουλτούρα δεδομένου ότι έχει βρει τους ανθρώπους που θα δουλεύουν σε αυτόν. Έτσι δικαιολογείται η σοβαρότητα του γεγονότος που ακολουθεί η επιχείρηση στην διαδικασία της πρόσληψης σύμφωνα με την εκάστοτε πολιτική που έχει ορίσει. Οι προσωπικές αξίες των υποψηφίων εργαζομένων πρέπει να ταυτίζονται με αυτές της επιχείρησης, αφού η καθοδήγηση και ο προσανατολισμός, το όραμα βρίσκουν ήδη πρόσφορο έδαφος. (BizExperts, 2016)

Στο Πέμπτο στάδιο έχουμε την ΙΣΤΟΡΙΑ: Σε αυτό το στάδιο γίνεται η ιστορική αναφορά της Επιχείρησης και είναι σημαντική εφόσον δείχνει τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν και τον τρόπο που αντιμετώπισε τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες της. Αποτελεί βασικό στοιχείο της κουλτούρας και προϋποθέτει την γνώση που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι. Επίσης συνεισφέρει στους καλύτερους εργασιακούς δεσμούς μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων.

Στο Έκτο στάδιο υπάρχει το ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: Κάποια παραδείγματα από το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνουν την αρχιτεκτονική, τον σχεδιασμό του χώρου εργασίας, την γεωγραφική τοποθεσία της έδρας (εντός και εκτός της πόλης), τις ανέσεις όπως είναι η ύπαρξη κουζίνας και τα προσωπικά ντουλάπια. Επίσης συμπεριλαμβάνει την καθαρότητα του χώρου , το software ή αλλιώς το λογισμικό των υπολογιστών που χρησιμοποιούν (BizExperts, 2016) Ο εργασιακός χώρος οφείλει να είναι διαμορφωμένος κατάλληλα ώστε να δημιουργεί ευχάριστα αισθήματα στους εργαζόμενους.

Τα έξι στάδια συγκροτούν τους «κρίκους» της ίδιας αλυσίδας τα οποία ενώνονται και εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Η ύπαρξη της Επιχειρησιακής κουλτούρας έχει κάποια θετικά στοιχεία όπως είναι:

- ✚ Η υποκίνηση του ενθουσιασμού των εργαζομένων
- ✚ Είναι ευνοϊκή ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς η ευτυχία οδηγεί στην «παραγωγικότητα», βοηθάει στο να λειτουργεί με γοργό ρυθμό η επιχείρηση έτσι ώστε να της δίνει το πλεονέκτημα του ανταγωνισμού
- ✚ Αποτελεί εργαλείο «στρατολόγησης» ,δηλαδή « αν η επιχειρηματική κουλτούρα ενός οργανισμού είναι μέτρια, τότε θα προσελκύσει μέτριους ανθρώπους και θα είναι μια μέτρια εταιρεία. Εάν από την άλλη πλευρά διαθέτει ένα ανοικτό περιβάλλον εργασίας με πολύ διαφάνεια, ελευθερία των εργαζομένων, πολιτική ιεραρχικής αναβάθμισης και ξεκάθαρο σύστημα ανταμοιβών, θα προσελκύσει ταλέντα που θα της φανούν χρήσιμα για το μέλλον.» (Διαθέσιμο στο <http://bizexperts.gr> , 12/11/2017)
- ✚ Λειτουργεί ως εργαλείο διαφήμισης και μάρκετινγκ
- ✚ Παρέχει την δυνατότητα του ανταγωνισμού σαν προτέρημα για την εταιρεία
- ✚ Δραστηριοποιείται ως κέντρο κέρδους για την επιχείρηση
- ✚ Μπορεί να λειτουργήσει ως ενίσχυση για να εγκλιματιστεί η εταιρεία σε ένα απροσδιόριστο οικονομικό περιβάλλον

Οι Chatman και Jean δώσανε τον δικό τους ορισμό σχετικά με την εταιρική κουλτούρα. Τα παρακάτω στοιχεία μας βοηθούν να κατανοήσουμε τον ρόλο της εταιρικής κουλτούρας. Τα βασικά συστατικά της είναι:

- Û Καινοτομία και έμφαση στη δημιουργικότητα
- Û Σταθερότητα και έμφαση στη προβλεψιμότητα και τους κανόνες

- Προσανατολισμό στους ανθρώπους και στις ανθρώπινες σχέσεις
- Προσανατολισμό στο αποτέλεσμα
- Άνετο εργασιακό περιβάλλον και ευχάριστη όπως και άνετη ατμόσφαιρα εργασίας
- Ιδιαίτερη σημασία στη λεπτομέρεια και έμφαση στην ακρίβεια και ανάλυση
- Προσανατολισμό στη συνεργασία και αρμονική συνεργασία μεταξύ των ομάδων. (Μπουραντάς, Δ., 2002)

Σημαντικό ρόλο για την διαμόρφωση της επιχειρηματικής κουλτούρας έχει ο ιδρυτής του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Williams, Dobson και Walters «Ο ιδρυτής διαθέτει και όραμα και εξουσία για το μέλλον. Συγκεντρώνει άτομα που ενστερνίζονται τις απόψεις του και μαζί δημιουργούν την οργάνωση. Οι προκλήσεις, οι επιτυχίες και οι αποτυχίες της πρώτης αυτής περιόδου στη λειτουργία της οργάνωσης οδηγούν σε υψηλή δέσμευση των μελών – ιδρυτών της. Λόγω της προσήλωσης των μελών αυτών στην οργάνωση για αρκετό καιρό παραμένουν ο πυρήνας της. Τα πιστεύω και οι αξίες της αντικατοπτρίζονται στα συστήματα και τη δομή της οργάνωσης. Το μικρό ακόμα μέγεθος της νεοϊδρυθείσας οργάνωσης εξασφαλίζει την αλληλεπίδραση των μελών και την συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων και καθιστά τους μάνατζερ πρότυπα συμπεριφοράς. Αν επιβιώσει η οργάνωση τότε η κουλτούρα είναι επιτυχημένη. Η επιτυχία αυτή ενδυναμώνει τις αρχικές αξίες και πιστεύω. Για παράδειγμα ο Walt Disney παρ' όλο που δεν ζει, οι πεποιθήσεις του για την αξία της οικογένειας συνεχίζουν να υπάρχουν στην εταιρεία».

2.8. Εθνική Κουλτούρα

Η κουλτούρα (ή παιδεία και γιατί όχι νοοτροπία) αποτελεί ένα θεμελιώδες συστατικό στοιχείο ενός οργανισμού, όπως άλλωστε και ενός ατόμου και μιας κοινωνίας (Μπουραντάς, Δημήτρης., 2005). Η κάθε χώρα έχει σαν χαρακτηριστικό της την εθνική της κουλτούρα όπως γίνεται και στις επιχειρήσεις. Παραδείγματος χάρη το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Δυτικής Ελλάδας έχει διαφορετική κουλτούρα από κάποιο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Αμερικής ή κάποιας Στρατιωτικής σχολής.

Βάσει έρευνας των J. Collins και J. Porras παρατηρείται ότι οι επιτυχημένες εταιρίες διαφέρουν από τις άλλες εταιρίες στο ότι έχουν δυνατή κουλτούρα. Το ίδιο πόρισμα

παρατηρούν και οι καθηγητές του Πανεπιστημίου Stanford, O' Reilly & J. Pfeiffer στο συγγραφικό τους έργο "The hidden value".

Επομένως, σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά «η εταιρική κουλτούρα δεν μπορεί παρά να αποτελεί μια θεμελιώδη παράμετρο της ανταγωνιστικότητας και ένα βασικό στοιχείο του μοντέλου της Διαρκούς Επιτυχημένης επιχείρησης». (Μπουραντάς, Δ., 2005)

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ο Herder στο έργο του «Ιδέες για μια φιλοσοφία της ιστορίας της ανθρωπότητας» (Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit, 1784- 1791) συνέλαβε την ιδέα ότι κάθε κοινωνική ομάδα δημιουργεί μια οργανική, θα λέγαμε κουλτούρα, ένα διανοητικό δηλαδή σύστημα το οποίο έχει ως αφετηρία το απρόσωπο, δημιουργικό πνεύμα του έθνους (Volksgeist) και τη λαϊκή ψυχή (Volksseele). Η οργανική αυτή κουλτούρα αρθρώνεται με άξονα αναφοράς την εθνική κουλτούρα και συντίθεται από ιδέες, αξίες, τρόπους ζωής και πρότυπα δράσης, στοιχεία που αποδέχονται, εσωτερικεύουν και αναπαράγουν τα μέλη της κοινωνικής ομάδας. Ο Herder πιστεύει ότι τα έθνη δεν διαφοροποιούνται μεταξύ τους με βάση τη διακηρυγμένη πρόθεση συνύπαρξης των μελών τους, αλλά με κριτήριο τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της εθνικής κουλτούρας. Αυτό σημαίνει ότι η κουλτούρα συνιστά το ειδοποιό γνώρισμα της εθνικής κοινότητας, συγχρόνως όμως και το πεδίο της συγκρότησης της εθνικής ταυτότητας. (Peckham, 1981)

Κατανόηση της εθνικής κουλτούρας

Σήμερα είναι γνωστό ότι στις πολυεθνικές εταιρείες εργάζονται άτομα που προέρχονται από διαφορετικά έθνη με διαφορετική κουλτούρα. Αν θέλει η εταιρεία να επιβιώσει στη διεθνή αγορά, πρέπει να κατανοήσει την διαφορετική κουλτούρα των ατόμων. Πρέπει να κατανοήσει τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις υποθέσεις, τα πρότυπα και γενικά την συμπεριφορά τους. (Ζαβλάνος, 1999)

Ο Hofstede, Δανός ερευνητής, είχε εντυπώσει με τους συνεργάτες τους στην κατανόηση των «εθνικών πολιτισμικών αξιών». Ο Μ. Ζαβλάνος αναφέρει ότι ο Hofstede και οι συνεργάτες του «συζήτησαν με 160.000 μάνατζερ και υπαλλήλους της IBM από εξήντα διαφορετικές χώρες. Έτσι οι ερευνητές μπόρεσαν να μελετήσουν την κουλτούρα ατόμων που εργάζονταν στην ίδια εταιρεία και έκαναν την ίδια εργασία, αλλά που βρίσκονταν σε διαφορετικές χώρες». Η εργασία του Hofstede

έδειξε ότι η κουλτούρα των ατόμων είναι αυτή που επηρεάζει περισσότερο τη συμπεριφορά και τη στάση τους, παρά την ηλικία, το φύλο, το επάγγελμα ή η θέση τους μέσα στην επιχείρηση (Ζαβλάνος, 1999). Έχει δημοσιεύσει το έργο του Hofstede «Culture's Consequences» το οποίο αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την κατανόηση της εθνικής κουλτούρας και κατηγοριοποιεί την εθνική κουλτούρα σύμφωνα με τους εξής παράγοντες:

- Την δύναμη της ιεραρχίας (Power distance) ή απόσταση ισχύος. Ο βαθμός στον οποίο ένας λαός θεωρεί ότι η ισχύς σε ιδρύματα και οργανισμούς κατανέμεται άνισα.
- Τον ατομικισμό έναντι της συλλογικότητας (Individualism). Ατομικισμός είναι ο βαθμός στον οποίο ένας λαός προτιμάει την ατομική δράση παρά την ομαδική. Οι περισσότερες ασιατικές χώρες είναι συνήθως συλλογικές παρά ατομικιστικές.
- Την ισότητα των δύο φύλλων (Masculinity versus Femininity) δηλαδή την κοινωνική ευαισθησία. Κοινωνική ευαισθησία είναι ο βαθμός στον οποίο εκτιμώνται οι ανθρώπινες σχέσεις και επιδεικνύεται ευαισθησία και ενδιαφέρον για την ευημερία των άλλων.
- Την αποφυγή της αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance). Πρόκειται για το βαθμό στον οποίο ένας λαός προτιμάει τις δομημένες έναντι των μη δομημένων καταστάσεων.
- Τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό έναντι του βραχυπρόθεσμου (Long-term versus short term orientation). Άνθρωποι σε πολιτισμούς με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό είναι στραμμένοι προς το μέλλον και εκτιμούν την αποταμίευση και την επιμονή. (Stephen P. Robbins, 2012)

Βάση της τελευταίας του μελέτης, παρατηρούμε ότι ταξινομεί τις οργανωσιακές κουλτούρες ανάλογα με τον ρόλο λειτουργίας τους, στις εξής διαστάσεις που έχει εντοπίσει:

- Τον προσανατολισμό στη διαδικασία Vs τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα (Process oriented versus Results-oriented)
- Στον προσανατολισμό στο καθήκον Vs τον προσανατολισμό στον εργαζόμενο (Job- oriented versus Employee-oriented)
- Τον επαγγελματισμό Vs το ομαδικό πνεύμα (Professional versus Parochial)

- Το ανοιχτό Vs κλειστό σύστημα (Open systems versus Closed systems)
- Τον στενό Vs τον χαλαρό έλεγχο (Tightly versus Loosely controlled)
- Τον πραγματισμό Vs την δεοντολογία (Pragmatic versus Normative)

Η βαθμολόγηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας σε σχέση με τις προαναφερθείσες διαστάσεις συνδέεται, ωστόσο, και με τον αριθμό των «σκληρών» χαρακτηριστικών του οργανισμού. Ενώ η «κατάταξη» του σε μίαν από αυτές καθορίζεται εν μέρει και από τον κλάδο στον οποίο ο οργανισμός λειτουργεί. (Δαμουλιανού, 2002) Ως συμπέρασμα ο Hofstede αναφέρει ότι «το να διοικείς διεθνείς επιχειρήσεις σημαίνει ότι διαχειρίζεσαι ταυτόχρονα τόσο τις εθνικές όσο και τις οργανωσιακές διαφορές κουλτούρας. Και ενώ οι οργανωσιακές κουλτούρες είναι κατά κάποιον τρόπο διαχειρίσιμες, αντίθετα, οι εθνικές κουλτούρες είναι δεδομένες για την διοίκηση».

Βάση βιβλιογραφίας, η κουλτούρα ενός γένους(έθνους) ή μιας κοινωνίας θα ασκήσει επίδραση και θα επηρεαστεί από τους παρακάτω παράγοντες:

- Την γλώσσα
- Την θρησκεία
- Τα πρότυπα κοινωνικής οργάνωσης (κοινωνικό επίπεδο)
- Την εργασία και την αντίληψη
- Τον ρόλο που έχει το κράτος
- Την τεχνολογία
- Την νομοθεσία
- Την πολιτική και την οικονομία
- Τις μεθόδους πραγματοποίησης των έργων στην επιχείρηση
- Τους κώδικες ηθικής της επιχείρησης
- Την ενσωμάτωση στο περιβάλλον και την αντίληψη του ως προς αυτό
- Τον τρόπο διοίκησης
- Τις επιχειρηματικές σχέσεις (βιομηχανία)
- Την αγοραστική συμπεριφορά
- Τα μοντέλα (πρότυπα) ζήτησης
- Την ευόδωση των στόχων της επιχείρησης

2.9. Δημιουργία μιας Ισχυρής Κουλτούρας

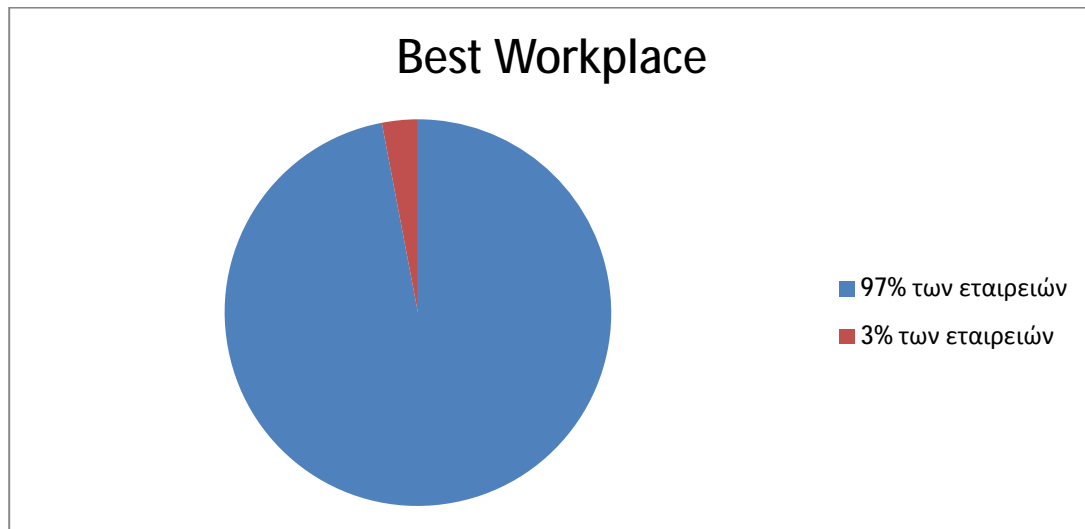
Έρευνες του Ινστιτούτου Great Place to Work παρατηρούν ότι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία μιας κουλτούρας είναι οι αξίες και ότι «οι οργανισμοί με κουλτούρα ισχυρών αξιών είναι πιο πιθανό να έχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα απ' ότι οι ομότιμοι τους» (Μαύρος, Γεώργιος., 2015)² Επίσης σαν φιλοσοφία του Great Place to Work θεωρείται ότι ο πυρήνας των επιχειρήσεων οφείλει να επικεντρώνεται στις αξίες. Οι αξίες δεν θα λειτουργήσουν μόνο ως ασπίδα προστασίας ενάντια στις κρίσεις που έχουν προκύψει και βλάπτουν την επιχείρηση, αλλά και ως προστασία για τους κινδύνους που ελλοχεύουν. Τέλος η λειτουργία των ισχυρών αξιών θα ενισχύσει την «ανθεκτικότητα» της επιχείρησης.

Οι καλύτεροι χώροι εργασίας παρέχουν αξίες και δίνουν σημασία στις αξίες

Ως παράδειγμα των παραπάνω, πραγματοποιήθηκε το 2014 έρευνα σε 100 οργανισμούς στην Μεγάλη Βρετανία με θέμα «Το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον». Τα συμπεράσματα από την έρευνα που διενέργησε το Great Place to Work είναι :

- Το 97% των εταιρειών αυτών δηλώνουν ότι ακολουθούν συγκεκριμένες αξίες. Τις τοποθετούν στην καρδιά όλων των δραστηριοτήτων τους και αποδίδουν την επιχειρηματική επιτυχία σε αυτές.
- Το υπόλοιπο 3% δηλώνει ότι, αν και δεν έχει ένα συγκεκριμένο σετ αξιών, το σύνολο των δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζεται από αρχές και αξίες.

² Διαθέσιμο στο: www.tovima.gr/2015/03/27/opinions/i-simasia-mias-isxyris-koyltoyrras-aksiwn/
(23/10/2018)



Σχήμα 11: Ποσοστό των επιχειρήσεων που είναι επιτυχημένες λόγω των αξιών

Επομένως, ακόμη και εάν ένας επιτυχημένος οργανισμός δεν έχει ρητά επίσημες γραπτές αξίες, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα έχει μια ισχυρή κουλτούρα που καθοδηγεί το τι είναι, το τι κάνει και πως το κάνει. (Μαύρος, 2015)

Συνοψίζοντας για την αφομοίωση της σημαντικότητας του «συστήματος αξιών» πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής στόχοι:

1. Η ανάδειξη του οφέλους για τον Οργανισμό.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για να κατανοήσουν πως οι αξίες θα τους αποδώσουν «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Σύμφωνα με τον Γ. Μαύρο «Οι αξίες θα πρέπει να είναι μια επιχειρηματική πρωτοβουλία, όχι πρωτοβουλία του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού».

2. Η αξία ως πρότυπο για τον Οργανισμό.

Εάν η ηγεσία δεν αναγνωρίσει και ακολουθήσει τις αξίες, υπάρχει κίνδυνος να αποτύχει η διαδικασία. Με βάση τις αξίες θα λαμβάνονται υπόψη οι συμπεριφορές και θα αναδεικνύονται από αυτές.

3. Η απλοποίηση και κοινοποίηση αξιών

Η δομή των αξιών οφείλει να είναι απλή για να την συγκρατούν οι εργαζόμενοι. Ο Γ. Μαύρος προτείνει: «Να είστε δημιουργικοί όταν τις επικοινωνείτε, καθώς επιθυμείτε οι άνθρωποι να θυμούνται κάθε αξία ξεχωριστά και τι αντιπροσωπεύει. Όταν οι αξίες αφομοιώνονται πραγματικά,

αυτό γίνεται προφανές σε όλη την επιχειρηματική δραστηριότητα, μια και αποτελούν πλέον μέρος της καθημερινής γλώσσας και επικοινωνίας της επιχείρησης». (Μαύρος, Γ., 2015)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ



«Το να βελτιώνεσαι σημαίνει να αλλάζεις. Το να είσαι τέλειος σημαίνει να αλλάζεις συχνά» - Winston Churchill, 1874- 1965

Είναι η φύση των οργανισμών τέτοια που απαιτεί να υπάρχει η αλλαγή. Σύμφωνα με τους Robbins, Decenzo και Coulter η αλλαγή αποτελεί οργανωσιακή πραγματικότητα. (Robbins, P., 2012:380-283)

Υπεύθυνοι για την αλλαγή είναι οι μάνατζερ. Οι αλλαγές γίνονται αντιληπτές μέσα από τις συμπεριφορές των ανθρώπων, των εργασιών, της τεχνολογίας και της δομής της επιχείρησης. Υπάρχουν κάποιες διαστάσεις που κατηγοριοποιούν τις αλλαγές και θα τις μελετήσουμε διεξοδικά.

Η πρώτη διάσταση είναι η «μεταβολή της δομής» η οποία περιέχει «οποιαδήποτε αλλαγή συντελείται σε επίπεδο σχέσεων εξουσίας, συντονιστικών μηχανισμών, βαθμού συγκεντρωτισμού, σχεδιασμού εργασιών ή παρεμφερών οργανωσιακών μεταβλητών που αφορούν την δομή. Η μηχανιστική διαδικασία της εργασίας, η αναδιάρθρωση και η ενδυνάμωση επιφέρουν αποκέντρωση, ευρύτερο φάσμα ελέγχου, άμβλυνση της εργασιακής εξειδίκευσης και ομάδες εργασίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά παρέχουν στους εργαζόμενους την εξουσία και τα μέσα να υλοποιήσουν βελτιωτικές τροποποιήσεις που αφορούν τις διαδικασίες. (Stephen P. Robbins, 2012) Όλα αυτά που αναφέρθηκαν απαιτούν μια «διαρθρωτική αλλαγή».

Η δεύτερη διάσταση είναι η «μεταβαλλόμενη τεχνολογία» η οποία σχετίζεται με τις μεθόδους και τον εξοπλισμό που χρειάζονται οι υπάλληλοι στην εργασία τους. Ένας

οργανωσιακός τομέας όπου ο μάνατζερ ασχολείται με την μεταβαλλόμενη τεχνολογία είναι οι διαρκείς πρωτοβουλίες με στόχο τη βελτίωση, οι οποίες αποσκοπούν στην ανάπτυξη ευέλικτων διαδικασιών για την υποστήριξη επιχειρηματικών λειτουργιών καλύτερης ποιότητας (Stephen P. Robbins, 2012).

Η τρίτη διάσταση αναφέρει τις «μεταβολές στους εργαζομένους» οι οποίες περιλαμβάνουν «αλλαγές των στάσεων, των προσδοκιών, των αντιλήψεων ή των συμπεριφορών του προσωπικού» (Stephen P. Robbins, 2012). Αυτό που χρειάζεται είναι μέλη προσηλωμένα στην ανανέωση της ποιότητας και την συνεχή πρόοδο. Αναγκαία είναι η «κατάρτιση» ομάδων εργασίας μαζί με την εξάσκηση, καθώς και «ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και επιβράβευσης» που στηρίζει την βελτίωση.

3.1. Διαχείριση αλλαγής

Η διαχείριση αλλαγής (change management) έχει αποτελέσει ένα από τα πιο διαδεδομένα ζητήματα μελέτης των τελευταίων χρόνων στην Οργανωσιακή Ψυχολογία, το Executive coaching και τη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Πετράς, 2014). Η μελέτη επικεντρώθηκε στην δημιουργία της «Οργανωσιακής Αλλαγής» για τους ακόλουθους λόγους:

α) Η αλλαγή είναι θεμελιώδης έννοια για τον οργανισμό όπως για την οικονομία και την φύση. Ο ρόλος της είναι καθοριστικός για την ρύθμιση, την επιβίωση και την ανέλιξη του οργανισμού. Αυτές οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν στις αλλαγές είναι και αυτές που παραμένουν ανταγωνιστές.

β) Γιατί, σχεδόν τα δύο τρίτα των επιχειρήσεων και οργανισμών παγκοσμίως, αποτυγχάνουν να αλλάξουν (Bernard & Stoll, 2010)

Συνήθως οι οργανισμοί αλλάζουν για να αυξήσουν το ποσοστό επιτυχίας, να εξελίξουν δηλαδή την απόδοση, να βελτιώσουν την επικοινωνία και να αποφύγουν τις παρεξηγήσεις και τα προβλήματα που φέρουν οι εργασίες όπως την παρακμή. Ο Μ. Ζαβλανός αναφέρει ότι ο όρος οργανωτική ανάπτυξη (organizational development, OD) περιγράφει την πορεία πραγματοποίησης της αλλαγής. Οι ερευνητές θεωρούν την οργανωσιακή ανάπτυξη σαν ένα καινούργιο τομέα της οργανωτικής θεωρίας που χρησιμοποιεί γνώσεις από την επιστήμη της συμπεριφοράς,

με σκοπό να βοηθήσουν οι οργανισμοί στην προσαρμογή τους στην αλλαγή (Edgar, F., Huse, 1975). Οι Miles και Schmuck ερμηνεύουν την οργανωσιακή ανάπτυξη ως «μια προγραμματισμένη προσπάθεια εφαρμογής της συμπεριφοράς για τη βελτίωση του συστήματος και των μεθόδων αυτοέλεγχου και ανάλυσης». (Miles, M. , Schmuck, R., 1980)

Οι μέθοδοι αυτοελέγχου και ανάλυσης προαπαιτούν την στήριξη όλων των μελών (υπαλλήλων) του συστήματος στην «εκτίμηση, διάγνωση και μετασχηματισμό» της εταιρείας. Τα μέλη δηλαδή του οργανισμού, δεν αποδέχονται απλά την διάγνωση και την συνταγή θεραπείας από ένα εξωτερικό «τεχνοκράτη» ειδικό, αλλά με την βοήθεια εξωτερικών συμβούλων, εξετάζουν τα ίδια τις ίδιες υπάρχουσες δυσκολίες και τις αιτίες τους και συμμετέχουν ενεργά στην επαναδιατύπωση των στόχων, την διατύπωση των στόχων, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων μέσα από διεργασίες της ομάδας, την αναδιάρθρωση της δομής και διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων, την μετατροπή του κλίματος εργασίας στο σύστημα και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων. (Ζαβλανός, M. M., 1999)

Ποιος είναι ο ρόλος λειτουργίας της OD; Η OD επικεντρώνεται στην δημιουργική μεταβολή των στάσεων και αξιών που ενστερνίζονται τα μέλη του οργανισμού, ώστε να μπορούν ευκολότερα να προσαρμοστούν και να πετύχουν τις νέες κατευθύνσεις του οργανισμού. (Hicks, S., 2000) Αυτό εξυπηρετεί την εταιρεία που θέλει να πετύχει μακροπρόθεσμες αλλαγές σε όλο το φάσμα της. Όταν οι προσπάθειες OD προγραμματίζονται, οι ηγέτες του οργανισμού, ουσιαστικά επιχειρούν να μεταβάλουν την οργανωσιακή κουλτούρα (Wolfram, J. ,Minahan, S. ,2006). Μια θεμελιώδης αλλαγή της OD είναι η εξάρτηση της από τη συμμετοχή των εργαζομένων για την προαγωγή ενός περιβάλλοντος που διέπεται από ανοιχτή επικοινωνία και εμπιστοσύνη. (Jones, H., 2001) Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι όταν συμμετέχουν στην διαδικασία της αλλαγής, είναι το άγχος. Οπότε, σύμφωνα με την πρόταση του Lewin, όταν έρχεται η αλλαγή στην επιχείρηση η OD προσπαθεί να «εμπλέξει τα μέλη του οργανισμού σε αλλαγές που θα επηρεάσουν τα καθήκοντα τους και αναζητά τις δικές του απόψεις αναφορικά με το πώς θα τους επηρεάζει η επερχόμενη αλλαγή». (Robbins, S., P. 2012)

Το πρωταρχικό όμως μέλημα της οργανωσιακής ανάπτυξης (OD) στρέφεται σε θέματα που αναφέρονται στην επαρκή οργανωσιακή επικοινωνία, στην ενσωμάτωση

ατομικών και οργανωσιακών στόχων, στην ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης στον τομέα λήψης αποφάσεων και στις επιπτώσεις του συστήματος αμοιβών πάνω στο ηθικό των υπαλλήλων. (Chin, R., Benne, K., 1969)

3.2. Οι λόγοι που αλλάζουν οι επιχειρήσεις και το μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τον Kotter, ένα καινούργιο βιβλίο που ονομάζεται “Beyond Disruption” επαινεί τις εταιρείες όπως είναι η Apple, η Sony και η TAG Heur γιατί κατόρθωσαν να επιτύχουν ραγδαία αύξηση στις πωλήσεις παρόλο που ήταν αναγνωρισμένες, αλλά είχαν σταθερές αγορές. (Jean- Marie Dru, 2002)

Ένα άλλο πρόσφατο βιβλίο που ονομάζεται “Radical Management” στρέφει το ενδιαφέρον του στις επιχειρήσεις Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways και Boston Beer, επειδή σαν πρωτοπόρες υιοθέτησαν μια διαφορετική προσέγγιση του μάρκετινγκ που εστιάζει στην διεύρυνση των ανεπαρκών πόρων (resources), κρατώντας επαφή με τους καταναλωτές και να δημιουργεί κατάλληλες λύσεις για τις ανάγκες των πελατών. (Kotler, P., Keller, K., 2006)

Ακούμε να γίνεται η εξής αναφορά «Ο εργασιακός χώρος δεν είναι όπως θα έπρεπε να είναι». Είναι λογικός αυτός ο ισχυρισμός εφόσον οι οργανισμοί υπόκεινται σε πολλές και «ριζικές» αλλαγές. Δημιουργούνται νέες συμπεριφορές, αυξάνονται οι προκλήσεις και αλλάζουν οι κοινωνικές συνδέσεις και ισορροπίες. Οι παράγοντες που «γεννούν» τις αλλαγές στην επιχείρηση, σύμφωνα με τους Kotter & Keller είναι:

- § Η μεταβαλλόμενη τεχνολογία (Changing Technology)
- § Η παγκοσμιοποίηση (Globalization)
- § Η ελευθερία (Deregulation)
- § Η ιδιωτικοποίηση (Privatization)
- § Η δύναμη του πελάτη (Customer Empowerment)
- § Η εξατομίκευση (Customization)
- § Ο αυξημένος ανταγωνισμός (Heightened Competition)
- § Η βιομηχανική σύγκλιση (Industry Convergence)

3.3. Στρατηγικές αλλαγής

Πριν γίνει ανάλυση της στρατηγικής αλλαγής, θα γίνει αρχικά η αναφορά του στρατηγικού σχεδιασμού. Στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής βασικών αποφάσεων και προσπαθειών που διαμορφώνουν και καθοδηγούν το τι είναι ένας οργανισμός, το τι κάνει και γιατί το κάνει (Bryson, 2004). Επίσης σύμφωνα με ένα άλλο ορισμό, «ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι προσανατολισμένος στο μέλλον και την αλλαγή» (Bowman & Ambrosini, 2000, Davies & Ellison, 2001).

3.3.1. Η ανάλυση S.W.O.T³

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα, θα πρέπει τα ανώτατα στελέχη να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Η διάγνωση και εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων αυτών σημείων, καθώς και των ευκαιριών και απειλών ονομάζεται ανάλυση SWOT. Η μέθοδος αυτή είναι απλή και χρησιμοποιείται για βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό. Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογή της, η ανάλυση SWOT/ ΔΑΕΑ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δυο σκοπούς:

1. Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας δραστηριότητας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
2. Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα. (Γιάννης Πετρώφ, 2002)

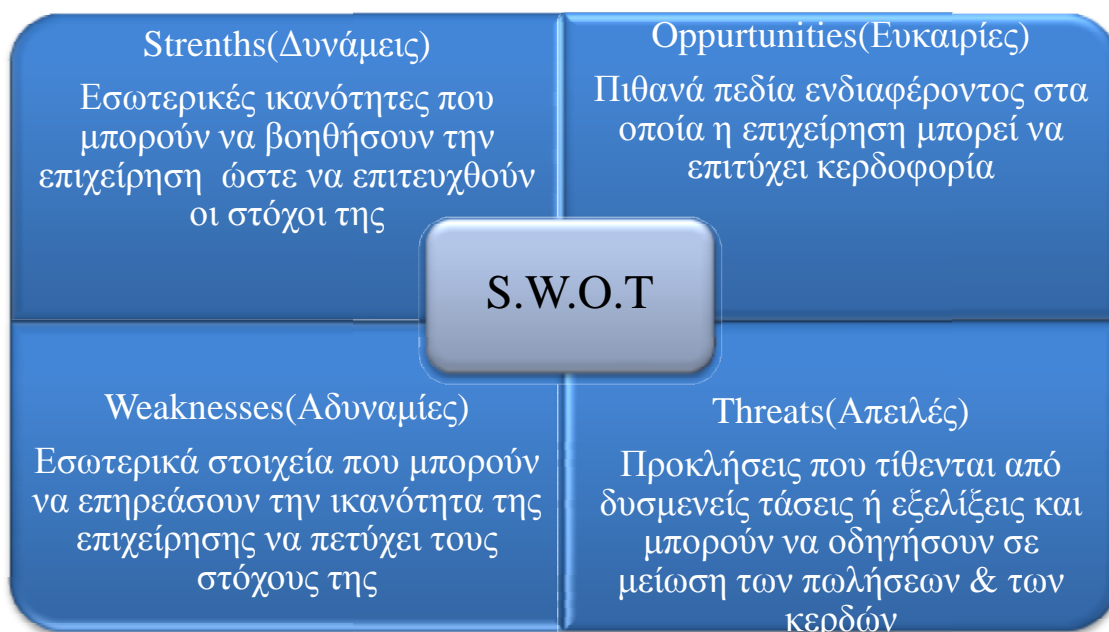
Θεμελιωτής της ανάλυσης είναι ο καθηγητής του Stanford University Albert Humphrey. Η ανάλυση S.W.O.T περιλαμβάνει την ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Δηλαδή, αναφέρει τα δυνατά σημεία(strengths), τις ευκαιρίες(opportunities), τις αδυναμίες(weaknesses) και τις απειλές(threats) μιας επιχείρησης και χρησιμοποιείται ως εργαλείο για την λήψη αποφάσεων (σχήμα 12). Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την ανάλυση με σκοπό την βελτίωση των λαθών και τον σχηματισμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής.

³ Μια μέθοδος εκτίμησης της ετοιμότητας της επιχείρησης

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η ανάλυση χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη:

- Τα Δυνατά & Αδύναμα σημεία που ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Τις Ευκαιρίες & τις Απειλές που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον



Σχήμα 12: Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος SWOT

Κατά τη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, είτε πρόκειται για μια δραστηριότητα της επιχείρησης είτε πρόκειται για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, θα πρέπει να γίνουν στρατηγικές επιλογές. Αυτές οι επιλογές επιτυγχάνονται με την ανάλυση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο η ανάλυση SWOT/ ΔΑΕΑ είναι χρήσιμη γιατί μας βοηθά να απαντήσουμε στα ερωτήματα «που βρισκόμαστε τώρα;» και «που θέλουμε να βρεθούμε;». Κατά την ανάλυση αυτή πρέπει να δοθεί έμφαση τόσο στο βαθμό που η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της, όσο και στο βαθμό που ανταποκρίνεται στον ανταγωνισμό. (Πετρώφ, Γ. , Τζωρτζάκης, Κ. , Τζωρτζάκη, Α., 2001)

Για να επιτύχει το πρόγραμμα SWOT ή οποιοδήποτε άλλο πρόγραμμα μάρκετινγκ πρέπει να υπάρχουν γερά θεμέλια. Ένα στοιχείο που έρχεται να πάρει μορφή και να ενισχύσει την πραγμάτωση του προγράμματος είναι οι στόχοι. Σύμφωνα με τον Γιάννη Πετρώφ, οι στόχοι της επιχείρησης είναι μια επέκταση της αποστολής της και

αναφέρονται στο αποτέλεσμα που επιθυμεί να επιτύχει. Ο προγραμματισμός έρχεται μετά από τον καθορισμό των στόχων. Οι στόχοι πρέπει να τηρούν κάποιους τύπους ώστε να μπορούν να γίνουν κατανοητοί από τους εργαζόμενους. Κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν είναι:

- ☑ **Σαφήνεια:** Κάθε στόχος πρέπει να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια, τόσο ως προς το περιεχόμενο και τη χρονική του διάρκεια, όσο και προς το φορές υλοποίησης του. Πρέπει να είναι διατυπωμένος γραπτά, πράγμα που βοηθά στην αποσαφήνιση του στόχου και δεσμεύει το προσωπικό ως προς την επίτευξη του.
- ☑ **Ρεαλισμός:** Οι στόχοι που έχουν επιλέξει πρέπει να μπορούν να επιτευχθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση. Στόχοι που βασίζονται σε εξωπραγματικούς υπολογισμούς, σχετικά με την επιτυχία τους, αποτελούν απραγματοποίητους πόθους για τα στελέχη της επιχείρησης.
- ☑ **Ιεράρχηση:** Οι επιχειρήσεις συνήθως επιδιώκουν να υλοποιήσουν ταυτόχρονα πολλούς στόχους. Για να μην υπάρχει σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους ως προς το ποιος θα επιτευχθεί πρώτος και ποιος δεύτερος, θα πρέπει να υπάρξει ιεράρχηση των στόχων και, ανάλογα με τη σπουδαιότητα του καθενός, να καθοριστεί η σειρά πραγματοποίησης τους.
- ☑ **Συνέπεια:** Οι στόχοι θα πρέπει να συμφωνούν με την αποστολή και τους γενικότερους στόχους, καθώς και με την πολιτική της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να είναι συνεπείς με τους υπόλοιπους στόχους που έχουν τεθεί στο ίδιο οριζόντιο ή κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. (Γιάννης Πετρώφ, 2002)

Συνεπώς για την πραγμάτωση του στόχου χρειάζονται η σαφήνεια, ο ρεαλισμός, η ιεράρχηση και η συνέπεια όλων των μελών στην επιχείρηση. Όμως ακόμη και αν φτιαχτεί το καλύτερο πρόγραμμα εάν δεν το αποδεχτεί και υιοθετήσει η διοίκηση καταλήγει άχρηστο. Οι δυο παράγοντες που δημιουργούν εμπόδιο στην επίτευξη ενός προγράμματος είναι σύμφωνα με τον Γ. Πετρώφ, οι εξής:

👉 Τα στελέχη αντιδρούν σ' ένα πρόγραμμα επειδή δεν το καταλαβαίνουν.

Για να υλοποιηθεί σωστά ένα πρόγραμμα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους όσοι έχουν σχέση με την εφαρμογή του. Επίσης δεν είναι αρκετό γι' αυτούς να καταλάβουν μόνο το πρόγραμμα, αλλά πρέπει να καταλάβουν και

τι θα κάνουν. Απαιτείται, επομένως, η δημιουργία προτύπων απόδοσης, η καθιέρωση του απαραίτητου μηχανισμού επικοινωνίας, καθώς και του κατάλληλου χρονοδιαγράμματος⁴ για την εργασία που πρέπει να εκτελεστεί.

🔗 Τα στελέχη αντιδρούν στα προγράμματα, γιατί δεν πιστεύουν σ' αυτά.

Ένα πρόγραμμα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνει αποδεκτό, αν αυτοί που καλούνται να το εφαρμόσουν, έχουν πάρει μέρος στην προετοιμασία του. Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για σωστή υλοποίηση του προγράμματος, αν όλοι όσοι ασχολούνται με αυτό όχι μόνο κατανοούν απλά το πρόγραμμα, αλλά αισθάνονται πως είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία του. (Πετρώφ, Γ., 2002)

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως η υλοποίηση ενός προγράμματος είναι μια συνεχής πρόκληση. Η πείρα έχει δείξει ότι οι επόμενοι τέσσερις παράγοντες θα βοηθήσουν στην προώθηση της σωστής εφαρμογής ενός προγράμματος:

- 1. Σωστή επικοινωνία:** Η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητη, γιατί επιτρέπει στους συμμετέχοντες να ζητούν διευκρινήσεις για το πρόγραμμα, καθώς και για διάφορα προβλήματα που θα προκύψουν.
- 2. Συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων:** Ένας άλλος παράγοντας που θα βοηθήσει, ώστε να εξαλειφθεί η αντίδραση, είναι να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα οι εργαζόμενοι, από το στάδιο, ακόμη, του σχεδιασμού.
- 3. Παροχή των απαραίτητων μέσων:** Τέσσερα μέσα είναι απαραίτητα: χρήματα, προσωπικό, τεχνικοί και χρόνος.
- 4. Πρόγραμμα υλοποίησης:** Στο πρόγραμμα αναφέρεται με λεπτομέρεια ποιος θα κάνει τι, και πότε πρέπει να το ολοκληρώσει. (Πετρώφ, Γ., 2002)

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούν οι «προγραμματισμένες αλλαγές», οι οποίες αφορούν τις «προσχεδιασμένες και σκόπιμες» δραστηριότητες για την εκτέλεση της αλλαγής. Αυτές οι αλλαγές επιτυγχάνονται από τους «φορείς» των αλλαγών. Όσον αφορά τους φορείς αλλαγών θα γίνει η αναφορά παρακάτω.

⁴ Το χρονοδιάγραμμα απεικονίζεται με την μορφή του πίνακα και αναφέρει τις ενέργειες που σκοπεύει να κάνει η διεύθυνση. Αποτελεί βασικό πρόγραμμα του μάρκετινγκ και χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό και τον χρόνο που απαιτείται για την εκάστοτε εργασία.

Συνηθισμένο γνώρισμα των «προγραμματισμένων αλλαγών» είναι σύμφωνα με τον Μ. Ζαβλανό η συνειδητή αξιοποίηση και εφαρμογή γνώσης, σαν ένα όργανο ή εργαλείο μετατροπής καθιερωμένων σχεδίων και κανόνων πρακτικής.

3.4. Μοντέλα στρατηγικής αλλαγής

Ο ηγέτης καλείται να διαμορφώσει ένα στρατηγικό σχέδιο αλλαγών, έτσι ώστε να έχει επιτυχία και αποτελεσματικότητα το όραμα του για το που θέλει να πάει η επιχείρηση του.⁵ Υπάρχουν 3 μοντέλα διοίκησης στρατηγικής αλλαγής του Lewin, των theory E – theory O και το μοντέλο 8 βημάτων του Kotter.

Ένα χρήσιμο μοντέλο για την αλλαγή προστέθηκε από τον Kurt Lewin, που είδε την συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση όχι σαν μιας στατικής μορφής συνήθεια, αλλά σαν μια δυναμική εξισορρόπηση δυνάμεων, που βρίσκονται αντίρροπες μέσα στον κοινωνικο-ψυχολογικό χώρο της οργάνωσης (Μ. Ζαβλανός, 1996:207- 208). Η αλλαγή διανύει τρία επίπεδα όπως βλέπουμε στο σχήμα 13. Το πρώτο στάδιο είναι της «κινητοποίησης» ή αλλιώς ξεπάγωμα (Unfreezing) , το δεύτερο είναι η αλλαγή ή αλλιώς κίνηση (Changing) και το τελευταίο είναι η παγιοποίηση (Refreezing). Το ξεπάγωμα λειτουργεί σαν προειδοποίηση στους εργαζόμενους ότι πρέπει να γίνει η αλλαγή. Σύμφωνα με τον Μ. Ζαβλανό «Η διοίκηση πρέπει να παρέχει στα άτομα κίνητρα για την αναζήτηση νέων τρόπων θεραπείας ορισμένων προβλημάτων, όπως είναι η χαμηλή απόδοση, η αδικαιολόγητη απουσία ή απάθεια» . Στο πρώτο στάδιο, που είναι ο σχεδιασμός της αλλαγής μπορεί να προστεθεί το όραμα αφού η αλλαγή πραγματοποιείται για να βελτιωθεί η υπάρχουσα κατάσταση στον οργανισμό. Το δεύτερο στάδιο, η αλλαγή, εκτελεί την διαδικασία του πρώτου, δηλαδή υλοποιεί την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να περιλαμβάνει τους εργαζόμενους, την τεχνολογία, την δομή ή τα συστήματα. Σκοπός των μάντζερ είναι να υποκινούν τους εργαζόμενους και να τους εκπαιδεύουν ώστε να χειριστούν την αλλαγή. Τέλος η φάση της παγιοποίησης είναι η απαραίτητη σταθεροποίηση που θα εξασφαλίσει τη μονιμότητα των νέων καταστάσεων και γνώσεων, ή των νέων μοντέλων συμπεριφοράς. (Lewin, K., 2009)

⁵ Ηλεκτρονική πηγή: <https://Repository.kallipos.gr> , Ημερομηνία Πρόσβασης: 28/1/2018, 12:20 πμ



Σχήμα 13 : Το μοντέλο αλλαγής του Lewin

Πηγή: Spector, B., (2007) Implementing Strategic Change: Theory and Practice

Το μοντέλο του Kotter είναι πιο μοντέρνο και λεπτομερές όσον αφορά την πραγματοποίηση των αλλαγών. Απαρτίζεται από τα ακόλουθα στάδια.

Ανάπτυξη της «αίσθησης του επείγοντος». Στο στάδιο αυτό πρέπει να μειωθούν ή εξαλειφθούν οι παράγοντες που δημιουργούν την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό, και να συνειδητοποιηθεί η αναγκαιότητα των αλλαγών. Οι απαιτήσεις, οι πιέσεις και οι απειλές του περιβάλλοντος (πελάτες, ανταγωνιστές, τεχνολογία κλπ) οι χαμηλές επιδόσεις, οι μελλοντικοί κίνδυνοι, οι ευκαιρίες για ένα καλύτερο μέλλον αποτελούν βασικές παραμέτρους τις οποίες πρέπει να συνειδητοποιήσουν τα μέλη της οργάνωσης, ώστε να αντιληφθούν την επιτακτική ανάγκη της αλλαγής. Βεβαίως, τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη να δημιουργήσουν αυτήν την «αίσθηση επείγοντος» στους ανθρώπους μέσω της επικοινωνίας που θα τους κάνει να δουν την πραγματικότητα ως έχει. (Μπουραντάς, Δημήτρης , 2005)

Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μεγάλων αλλαγών απαιτούν την ένωση δυνάμεων και το συνασπισμό εξουσίας περισσότερων στελεχών που κατέχουν σημαντικές θέσεις στην οργάνωση. Τα στελέχη αυτά πρέπει να διαθέτουν ευρεία εμπειρία, αξιοπιστία και σημαντικές ηγετικές και διοικητικές ικανότητες. Η ομάδα αυτή αποτελεί την ηγεσία και την αμομηχανή της αλλαγής. (Μπουραντάς, Δ., 2005)

Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής. Η δέσμευση και η ενεργοποίηση των εργαζομένων για σημαντικές αλλαγές δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ένα ελκυστικό όραμα, το οποίο θα περιγράφει ένα μέλλον επιθυμητό για τους εργαζομένους, τους μετόχους, τους πελάτες κλπ. Ταυτόχρονα, η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για την πορεία προς το όραμα της αλλαγής είναι κρίσιμη. (Μπουραντάς, Δ., 2005)

Διάδοση του οράματος της αλλαγής. Η διάδοση του οράματος της αλλαγής δεν σημαίνει γνωστοποίηση αλλά ενστερνισμό από τα μέλη της οργάνωσης. Η διάδοση του οράματος επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας του με απλά και σαφή μηνύματα, αναφορές, αναλογίες και παραδείγματα, διάλογο, ανταλλαγή απόψεων, παραδειγματικές και συμβολικές πράξεις και συμπεριφορές των ηγετικών στελεχών. Βασική προϋπόθεση για τη διάδοση και την αποδοχή του οράματος της αλλαγής είναι η αξιοπιστία, ο ενθουσιασμός και το πάθος των υπεύθυνων στελεχών για την αλλαγή, και η πειθώ των εργαζομένων για τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτή, τόσο για την επιχείρηση, όσο για τους ίδιους. (Μπουραντάς, Δ., 2005)

Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή. Η υλοποίηση αλλαγών απαιτεί την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή μιας σημαντικής «μάζας» ανθρώπων. Αυτό για να συμβεί απαιτείται η εξάλειψη των βασικών εμποδίων όπως οι δύσκαμπτες δομές, η έλλειψη ικανοτήτων, οι προβληματικοί «διευθυντές» και τα μη συμβατά συστήματα (Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, Πληροφορικής κλπ). (Μπουραντάς, Δ., 2005)

Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών. Το όραμα ασφαλώς συνδέεται με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Είναι όμως σημαντικό να τίθενται και να επιτυγχάνονται βραχυπρόθεσμοι στόχοι, οι οποίοι θα γίνονται αντιληπτοί ως ενδιάμεσες επιτυχίες – νίκες (quick wins) στην πορεία προς το όραμα. Αυτές λειτουργούν ιδιαίτερα θετικά, δημιουργούν αισιοδοξία, παρακίνηση και ενδυνάμωση στους ανθρώπους, αφού βλέπουν ότι οι προσπάθειες και οι θυσίες τους έχουν χειροπιαστά αποτελέσματα. Επίσης οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες συμβάλλουν στην ορμή (momentum) της αλλαγής, αφού μετατρέπουν τους «αντιδρώντες» σε υποστηρικτές αλλαγής. (Μπουραντάς, Δ., 2005)

Παγιοποίηση των αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών. Χρησιμοποιώντας ως επιχειρήματα και κίνητρα τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, προωθούνται περαιτέρω αλλαγές στα συστήματα, τις δομές, τις πολιτικές κλπ.

Προωθούνται αναπτύσσονται άτομα που μπορούν να συμβάλλουν στο όραμα της αλλαγής. (Μπουραντάς, Δ., 2005)

Ενστερνισμός νέας κουλτούρας. Τέλος, προκειμένου οι αλλαγές να παγιώνονται, είναι ιδιαίτερα κρίσιμο οι νέες καταστάσεις να ενσωματώνονται στην εταιρική κουλτούρα (anchoring). (Μπουραντάς, Δ., 2005)



Σχήμα 14: Το μοντέλο του Kotter για την αλλαγή

Πηγή: Δ. Μπουραντάς , 2002:588-589

3.5. Οι ανάγκες που ωθούν στην αλλαγή

Οι ανάγκες που ωθούν στην αλλαγή χωρίζονται στις εξωτερικές και τις εσωτερικές δυνάμεις. Οι εξωτερικές δυνάμεις επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης ενώ οι εσωτερικές δυνάμεις από το εσωτερικό περιβάλλον. Ακολουθεί διεξοδικά η ανάλυση και των δυο δυνάμεων.

Οι εξωτερικές δυνάμεις που επιτελούν στο να πραγματοποιηθεί η αλλαγή, σύμφωνα με τον Γ. Χολέβα (1995) είναι η τεχνολογία, το πολιτικο-νομοθετικό περιβάλλον, οι ανταγωνιστές και φυσικά οι πελάτες. Σύμφωνα με τους S. P. Robbins, D. A. Decenzo και Mary Coulter οι κυβερνητικοί νόμοι αποτελούν κίνητρο για αλλαγή. «Όταν το σχέδιο νόμου περί των Αμερικάνων με Αναπηρίες υπεγράφη, χιλιάδες επιχειρήσεις

υποχρεώθηκαν να διευρύνουν τις εισόδους τους, να αναδιαμορφώσουν τα αναψυκτήριά τους και να προσθέσουν ράμπες. Ακόμα και σήμερα, οι οργανισμοί εξακολουθούν να απασχολούνται με τις προδιαγραφές που απαιτούνται για να αποκτήσουν μεγαλύτερη πρόσβαση σ' αυτούς άτομα με αναπηρίες.» (Robbins, S., P., 2012)

Το διαδίκτυο ή αλλιώς ίντερνετ έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο ενημερωνόμαστε, τις συναλλαγές (πωλήσεις) προϊόντων και την «διεκπεραίωση» των έργων. Η τεχνολογική αλλαγή επηρεάζει και τον οργανισμό για αυτό οι μάνατζερ οφείλουν να πληροφορούνται για τις «τεχνολογικές αλλαγές». Η παγκοσμιοποίηση και η καινοτομία επηρεάζει την τεχνολογία η οποία δημιουργεί αλλαγές στην επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα βοηθά στην συνεχή εξέλιξη του εργασιακού περιβάλλοντος. Όπως είχε πει ο Jim Ron “Your business does not get better by chance, it gets better by change” – «Η επιχείρηση δεν θα γίνει καλύτερη κατά τύχη, θα γίνει καλύτερη με την αλλαγή». (Mavim, 2015) (Διαθέσιμο στο: <https://www.mavim.nl/mavim-business-en-it-transformatie-platform> ,26/012018)

Επίσης οι αλλαγές στην οικονομία ασκούν επίδραση στην επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το εξής: «Παρότι έχει παρέλθει σχεδόν μια δεκαετία από την 11 Σεπτεμβρίου, ο τομέας των αερογραμμών βρίσκεται ακόμη αντιμέτωπος με οργανωσιακές αλλαγές που επεβλήθησαν λόγω των αυξημένων μέτρων ασφαλείας και άλλων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως οι υψηλές τιμές των καυσίμων» (Stephen P. Robbins, 2012).

Οι εσωτερικές δυνάμεις που ωθούν στην αλλαγή μπορεί να είναι η δημιουργία μιας νέας «στρατηγικής» από τους μάνατζερ. Όταν αλλάζει ο «εξοπλισμός» της επιχείρησης υπάρχει πιθανότητα να αλλάξει και το προϊόν. Όπως αναφέρεται από τον S. P. Robbins «Εξαιτίας αυτής της κίνησης, οι εργαζόμενοι ίσως έρθουν αντιμέτωποι με τον ανασχεδιασμό των εργασιακών τους αρμοδιοτήτων, την κατάρτιση για να μάθουν να χρησιμοποιούν τον νέο εξοπλισμό ή υποχρεώνονται να θεσπίσουν νέα μοτίβα αλληλεπίδρασης στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας». Σύμφωνα με τον M. Ζαβλανό «η δομή των οργανωτικών συστημάτων, για παράδειγμα: τα συστήματα ελέγχου, αμοιβών, πληροφοριών, επηρεάζουν την σκέψη των μάνατζερ σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να κάνει για να βελτιώσει την λειτουργία του οργανισμού». Επιπλέον ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάζει την αλλαγή. Οι ανθρώπινες πηγές είναι απαραίτητες για την παραγωγή προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών. Άτομα που

απαιτούν στο χώρο εργασίας τις καινοτομίες, νέες τεχνικές και πληροφορίες ασκούν στους μάνατζερ πιέσεις προκειμένου να προβούν σε αλλαγές μέσα στον οργανισμό. (Coffey, R., Cook C., Hunsaker, P., 1997)

3.6. Οι φορείς της αλλαγής

Οι οργανωσιακές αλλαγές χρειάζονται κάποιον να δράσει ως καταλύτης. Τα άτομα που ενεργούν ανάλογα και αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διαχείριση της διαδικασίας της αλλαγής ονομάζονται φορείς αλλαγής (change agents). (Shannon, E., 2002) Σύμφωνα με τον I. Χυτήρη υπάρχουν τρία είδη φορέων της αλλαγής: ο ηγέτης, ο προγραμματιστής (υλοποιητής) της αλλαγής και ο εκτελεστής των προγραμμάτων αλλαγής. (Χυτήρης, I., Λ., Σ., 2001)

Θ Μάνατζερ ή Ηγέτης;

Η παρουσία του ηγέτη είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση του οργανισμού. Συνεπώς θεωρείται δεδομένο ότι χωρίς την ύπαρξη του ηγέτη και της διοίκησης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή. Σύμφωνα με τον Kotter (2001), η αποτυχία μιας σημερινής επιχείρησης στην αλλαγή αιτιολογείται με την ανεπάρκεια των ηγετών και την «πληθώρα» των μάνατζερ. Συγκεκριμένα παρατηρεί ότι «Τα άτομα που έχουν διδαχτεί να σκέφτονται με βάση την ιεραρχία και τη διαχείριση, δεν μπορούν να δημιουργήσουν ένα αρκετά ισχυρό καθοδηγητικό συνασπισμό με επαρκείς ηγετικές ικανότητες. Άτομα που έχουν μάθει να ασχολούνται μόνο με σχέδια και προϋπολογισμούς, δεν μπορούν να καταστρώσουν οράματα και στρατηγικές. Δεν επενδύουν ποτέ αρκετό χρόνο και ενέργεια στη μετάδοση μιας νέας αίσθησης για την κατεύθυνση και μάλιστα σε ικανό αριθμό ατόμων. (Kotter, J., 2001)

Θ Προγραμματιστές (υλοποιητές) της αλλαγής

Σύμφωνα με τον Χυτήρη(2001), είναι η δεύτερη ομάδα, χρονικά και ιεραρχικά που έρχεται για να βοηθήσει να γίνει η ιδέα του ηγέτη-φορέα πραγματοποιήσιμη. Πιο απλά, είναι τα άτομα εκείνα που μετατρέπουν την ιδέα σε προγράμματα και σχέδια δράσης, ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην θεωρία και την πράξη. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για τους πόρους που θα χρειαστούν για την υλοποίηση της αλλαγής καθώς και τον καθορισμό των απαραίτητων ενεργειών που πρέπει να γίνουν. Ορίζουν το τι ακριβώς θα γίνει, πως θα γίνει, μέσα σε ποιο χρόνο θα γίνει

και ποιες είναι οι υποχρεώσεις των εργαζομένων (Χυτήρης, Ι., Λ., Σ., 2001:331-332)

Θ Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής

Οι εκτελεστές είναι η ομάδα η οποία εκτελεί τα σχέδια των αλλαγών. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι πραγματοποιούν τις διαδικασίες αλλαγής. Ο ρόλος τους κρίνεται καθοριστικός για την αποτελεσματικότητα του προγράμματος αυτού.

Τέλος στους φορείς αλλαγής θα πρέπει να συμπεριληφθεί και η Ανώτατη Διοίκηση ως υποστηρικτής αλλαγής. Ο ρόλος τους είναι να βρει τους πόρους που χρειάζονται για την υλοποίηση της αλλαγής, χρηματικούς ή ανθρώπινους, και να υποστηρίξει ψυχολογικά τους, με κάθε τρόπο, επηρεαζόμενους από την αλλαγή. (Χυτήρης, Λ. Σ., 2001:331-332)

Οι φορείς της αλλαγής παρεμβαίνουν σε διαφορετικά σημεία μέσα στη δομή του οργανισμού και σε διαφορετικούς χρόνους. Οι δεοντολογικοί στόχοι των φορέων αλλαγής συμπεριλαμβάνουν: α) βελτίωση της ικανότητας των διευθυντών ή μάνατζερς να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, β) αλλαγή στις αξίες έτσι που να αναγνωρίζεται επίσημα η ισχύ των ανθρώπινων παραγόντων και των συναισθημάτων, γ) αύξηση της κατανόησης ανάμεσα και μέσα στις ομάδες εργασίας με σκοπό την μείωση έντασης, δ) δημιουργία «διεύθυνσης» σε κάθε ομάδα, ε) αντιμετώπιση και «επίλυση των διαφορών» με μεθόδους καλύτερες από την καταπίεση, την άρνηση και την χρήση ισχύος, στ) θεώρηση του οργανισμού σαν ένα οργανικό σύστημα σχέσεων που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, αλληλεξάρτηση σε πολλαπλές ομάδες, κοινή αντίληψη ευθυνών και επίλυση διαφορών με τη βοήθεια της εκπαίδευσης ή της επίλυσης του προβλήματος (Ζαβλανός, Μ., 1999:356-357).

3.7. Οι λόγοι που προκαλούν αντίσταση στην αλλαγή

Συχνό φαινόμενο παρατηρείται, ότι στο άκουσμα της αλλαγής οι εργαζόμενοι δείχνουν μια αντίσταση στην συμπεριφορά τους. Δεν φαίνονται πρόθυμοι να την δεχτούν και οι λόγοι που γεννιούνται αυτά τα συναισθήματα, είναι οι εξής:

- Η συνήθεια
- Μη αποδοχή της κριτικής
- Φόβος του λάθους
- Αλαζονεία
- Μη συνειδητοποίηση της ανάγκης αλλαγής
- Έλλειψη χρόνου
- Φόβος του νέου
- Αυταρέσκεια
- Έλλειψη πειθαρχίας και επιμονής
- Έλλειψη κινήτρων
- Επειδή δεν αλλάζουν οι άλλοι
- Φόβος αποτυχίας
- Άνεση με την κατεστημένη κατάσταση
- Ασαφή οφέλη αλλαγής
- Έλλειψη αυτοπεποίθησης (Μπουραντάς, 2001)

Κατά τους Davis & Newstrom υπάρχουν τρεις κατηγορίες αντίστασης που κατηγοριοποιούνται στην λογική, στην ψυχολογική και στην κοινωνιολογική αντίσταση σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Ακολουθεί τι περιλαμβάνει η κάθε μια κατηγορία .

Λογική αντίσταση, η οποία βασίζεται σε ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση. Η λογική αντίσταση έχει να κάνει με τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής στη νέα κατάσταση, την επιπλέον προσπάθεια που χρειάζεται για τη μάθηση, την πιθανότητα εμφάνισης λιγότερο επιθυμητών – αρνητικών καταστάσεων όπως είναι η αμφίβολη αποτελεσματικότητα – επιτυχία. (Μπουραντάς, Δ., 2001:582)

Ψυχολογική αντίσταση, η οποία βασίζεται σε συναισθήματα και στάσεις. Αυτός ο τύπος αντίστασης περιλαμβάνει το φόβο για το άγνωστο, τη μικρή ανθεκτικότητα της αλλαγής, αντιπάθεια προς την διοίκηση ή άλλο φορέα αλλαγής, την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους άλλους και την ανάγκη για ασφάλεια, δηλαδή επιθυμία διατήρησης της υπάρχουσας τάξης πραγμάτων. (Μπουραντάς, Δ., 2001:582)

Κοινωνιολογική αντίσταση, η οποία βασίζεται στα συμφέροντα και τις αξίες της ομάδας. Η κοινωνιολογική αντίσταση αναφέρεται στις πολιτικές συμμαχίες, στις

αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων, στην περιορισμένη και στενή αντίληψη, στα κατεστημένα συμφέροντα και στην επιθυμία διατήρησης των κοινωνικών σχέσεων που ως τώρα υπήρχαν. (Μπουραντάς, Δ., 2001:582)

3.8. Μείωση της αντίστασης στις αλλαγές

Ο θετικός τρόπος προσέγγισης των τροποποιήσεων και ο κατάλληλος σχηματισμός των θέσεων (η εν ενεργεία στήριξη) προς αυτές, συμβάλλει στην πραγμάτωση των αλλαγών. Ως λύση προς το αντίκρισμα του ζητήματος, η επιλογή πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τους ενέργειες που παράγουν την αλλαγή. Οι πιο σημαντικοί τρόποι για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων είναι οι παρακάτω.

Εκπαίδευση και επικοινωνία. Η εκπαίδευση αποτελεί τον πιο σημαντικό και καθοριστικό τρόπο προς το αντίκρισμα της αλλαγής. Ο Δ. Μπουραντάς αναφέρει ότι μέσω της εκπαίδευσης, οι άνθρωποι κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς ως προς αυτήν και βεβαίως αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει από την αλλαγή. (Μπουραντάς, Δ., 2005: 181) Η επικοινωνία λειτουργεί σαν προώθηση της αλλαγής, δηλαδή έχει τον ρόλο του «μάρκετινγκ». Εκτός του ότι δίνει πληροφορίες για το υλικό και τα πλεονεκτήματα της αλλαγής, επιδιώκει να διαμορφώσει το αρμόδιο κλίμα και την συνεισφορά όλων των μελών του. Με την επικοινωνία παρουσιάζεται η «αίσθηση επείγοντος» (sense of urgency) που ωθεί στην αλλαγή, γεννιέται το «όραμα» για μια καταλληλότερη θέση από την ήδη υπάρχουσα ενώ ελαχιστοποιείται η έλλειψη σιγουριάς και αβεβαιότητας που προκαλεί η αλλαγή. Είναι αναγκαία η ύπαρξη της επικοινωνίας στον οργανισμό. Εάν δεν υπάρχει η κατάλληλη επικοινωνία από τον φορέα της αλλαγής κάθε προσπάθεια τροποποίησης που θα γίνεται δεν θα έχει επιτυχία.

Συμμετοχή. Η συμμετοχή στον σχεδιασμό της αλλαγής αποτελεί ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο όχι μόνο για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων αλλά και για τη δημιουργία θετικών στάσεων (ενεργή υποστήριξη) της αλλαγής. Αυτό οφείλεται στο ότι η συμμετοχή δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα «ιδιοκτησίας» της αλλαγής (ownership), πράγμα που συνεπάγεται τη δέσμευση τους (commitment) να την υποστηρίξουν ενεργά. Ο βαθμός συμμετοχής στο σχεδιασμό της αλλαγής για

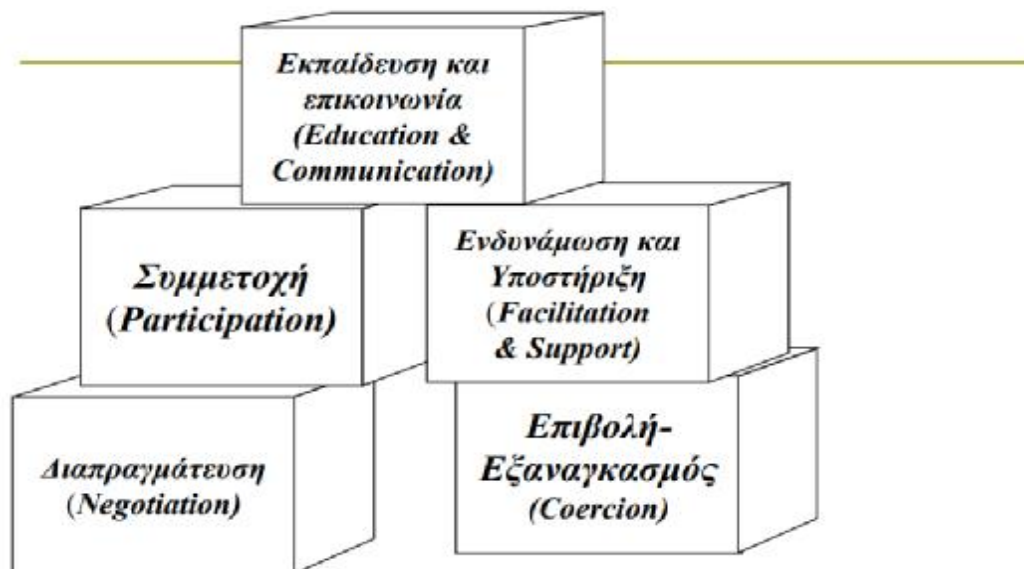
κάθε άτομο ή ομάδα ασφαλώς εξαρτάται από την κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. (Μπουραντάς, Δ., 2005:181)

Ενδυνάμωση (ή διευκόλυνση) και υποστήριξη. Ο τρόπος της ενδυνάμωσης έγκειται στις συστηματικές πράξεις για την εξυπηρέτηση των εργαζομένων ώστε να εγκλιματιστούν στα νέα δεδομένα και έτσι να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις απαιτήσεις. Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι εκπαίδευση για ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και συμπεριφορών, συμβουλευτική και «συναισθηματική» υποστήριξη, χρονικές διευκολύνσεις για προσαρμογή κλπ. (Μπουραντάς, Δ., 2005:181).

Διαπραγμάτευση. Σε περιπτώσεις που η αλλαγή έχει αρνητικές συνέπειες στους εργαζόμενους, η διαπραγμάτευση με τους φορείς της αλλαγής για την αντιστάθμιση των «απωλειών» αποτελεί ίσως μια υποχρεωτική μέθοδο αντιμετώπισης των αντιστάσεων. Η μέθοδος αυτή ασφαλώς είναι υποχρεωτική όταν οι «αντιδρώντες» έχουν σημαντική δύναμη να αντισταθούν (πχ συνδικάτα, ομάδα διευθυντών). (Μπουραντάς, Δ, 2005: 181)

Επιβολή- εξαναγκασμός (ή χειραγώγηση). Η μέθοδος αυτή συνίσταται σε ενέργειες «συγκαλυμμένου επηρεασμού» των αντιδρώντων. Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών μπορεί να είναι η αποδοχή «ηγετών των αντιδρώντων» στην ομάδα σχεδιασμού της αλλαγής (co-optation) ,επιλεκτική χρήση πληροφοριών, συνειδητή δόμηση και σύνθεση γεγονότων ώστε να επιδράσουν στους αντιδρώντες κλπ. Η μέθοδος αυτή μειώνει την αξιοπιστία των φορέων αλλαγής και οδηγεί σε μελλοντικά προβλήματα. (Μπουραντάς, Δ., 2005:181-82)

Επίσης αναφέρεται και ένας επιπλέον όρος, της **άσκησης δύναμης**. Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά «Η αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να γίνει μέσω της άσκησης δύναμης και εξουσίας από τους φορείς αλλαγής. Ουσιαστικά πρόκειται για ρητή ή σιωπηρή απειλή προς τους «αντιδρώντες». Η απειλή αυτή μπορεί να αφορά απώλεια της θέσης τους, προαγωγές, αυξήσεις ή οτιδήποτε άλλο που έχει γι' αυτούς αξία. Για παράδειγμα ο πρόεδρος μιας μεγάλης επιχείρησης συγκέντρωσε τα διευθυντικά στελέχη, τους ανακοίνωσε τις αλλαγές και τους είπε: «Όποιοι από εσάς συμφωνείτε να πάτε δεξιά, όσοι δεν συμφωνείτε μην πάτε αριστερά, να πάτε κατευθείαν σπίτι σας!» (Μπουραντάς, Δ., 2005:182)



Σχήμα 15: Τρόποι μείωσης της αντίστασης

Πηγή: Johnson G, K. Scholes and R. Whittington, (2008) *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall, 8th edition

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

4.1 Μεθοδολογία έρευνας

Σύμφωνα με την Λήνα Θ. Τσακίρη «η ιδιαίτερη σημασία της επιστημονικής έρευνας, καθώς και της Μεθοδολογίας της Έρευνας (ΜΕ), είναι συνυφασμένη με τους κύριους σκοπούς της που συνίστανται στην αναζήτηση και στην αποκάλυψη της αλήθειας και της γνώσης και την απάντηση σε σημαντικά ερωτήματα με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων».

Τα είδη ερευνών διαιρούνται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη είναι η **διερευνητική έρευνα** όπου ο μελετητής δίνει έμφαση στην ανακάλυψη και το θετικό χαρακτηριστικό της είναι η ευελιξία αν και απαιτεί να υπάρχει η γνώση και η εμπειρία. Η δεύτερη είναι η **περιγραφική έρευνα** όπου απαιτεί οργάνωση και προσεχτικό σχεδιασμό από τον μελετητή και χρειάζεται προσοχή για τυχόν μεροληψία. Η τρίτη είναι η **πειραματική έρευνα** η οποία είναι πειραματική και έχει βασικό χαρακτηριστικό της την ευελιξία αν και προϋποθέτει την γνώση.

Η παρούσα εργασία είναι μια μίξη αυτών των ειδών. Η μελέτη έγινε με βάση την συνέντευξη οπότε υπήρχε η ευελιξία σε σχέση με την γνώση από την εμπειρία.

4.2 Σκοπός της μελέτης περίπτωσης (case study)

Όπως κάθε οργανισμός έτσι και το ξενοδοχείο έχει την δική του οργανωσιακή κουλτούρα. Μείζων ρόλο στην ξενοδοχειακή μονάδα όπως και σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση διαδραματίζει η ποιότητα του προϊόντος που «πουλάει». Υπάρχουν παράγοντες όπως η τεχνολογία και η διεθνοποίηση των συναλλαγών που δίνουν ώθηση στην βελτιστοποίηση των υπηρεσιών που παρέχει ο επιχειρηματικός κόσμος.

Με βάση την βιβλιογραφία καταγράφονται παρακάτω οι λόγοι που καλούν την εταιρεία, όπως είναι η ξενοδοχειακή, να παρέχει στους πελάτες την ποιότητα. Επίσης παρατηρείται η αναγκαιότητα της ποιότητας τόσο στους πελάτες όσο στα στελέχη και στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Σταματιάδη Γ. και Ζευγαρίδη Σ., οι λόγοι που χρειάζεται η ποιότητα είναι οι εξής.

Οι πελάτες απαιτούν ποιότητα γιατί:

1. Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες
2. Θέλουν να καλύπτουν τις ατομικές τους ανάγκες
3. Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους
4. Θέλουν προσοχή και καλή συμπεριφορά

Τα στελέχη απαιτούν ποιότητα γιατί:

1. Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
2. Θέλουν κατανόηση από τον πελάτη
3. Θέλουν να απαλλαγούν από τον εκνευρισμό και την ένταση
4. Θέλουν εργασιακή ασφάλεια
5. Θέλουν να νιώθουν υπερήφανοι για την εταιρεία που εργάζονται

Η επιχείρηση απαιτεί ποιότητα γιατί:

1. Την απαιτούν οι πελάτες
2. Η ποιότητα δημιουργεί πελάτες πιο πιστούς και με περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη

3. Το μέλλον της εξαρτάται απ' αυτήν (Σταματιάδης, Γεώργιος, Ζευγαρίδης, Σπυρίδωνας, 1997)

«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι μια συγκεκριμένη μέθοδος ή τεχνική, πρόκειται για μια φιλοσοφία, νοοτροπία, εμμονή για ποιότητα που πρέπει να χαρακτηρίζει όλα τα μέλη του οργανισμού και να διέπει κάθε λειτουργία» υποστηρίζουν ο Γ. Σταματιάδης και Σ. Ζευγαρίδης (1997:473).

Αποτελεί δε εξέλιξη των ποιοτικών συστημάτων, τα οποία έχουν περάσει από τέσσερις αλληλένδετες βασικές φάσεις:

1. Την συνολική επιθεώρηση (inspection), στην οποία βασιζόταν ο παραγωγός πριν από κάθε πώληση των προϊόντων του.
2. Τον έλεγχο της ποιότητας επί της παραγωγής (Quality control).
3. Την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (Quality improvement) όπου για πρώτη φορά, στατιστικές μέθοδοι ελέγχου ποιότητας των μέσων παραγωγής βοηθούσαν στον εντοπισμό και στην εξάλειψη των αιτιών για τυχόν ελαττώματα.
4. Την ποιότητα μέσω σχεδιασμού (Quality by design) στο στάδιο σχεδιασμού κι ανάπτυξης του προϊόντος και των μέσων παραγωγής του. (Σταματιάδης, Γ., 1997)

Απαιτείται να πραγματοποιούνται οι ενέργειες για καλυτέρευση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος όπως είναι η βελτίωση της διαμονής, η κατάλληλη διακόσμηση (design) του χώρου στο ξενοδοχείο όπως επίσης και η εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να αποδίδει καλύτερα στις τρέχουσες εργασίες. Λόγω του ότι δεν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που να δίνει ξεχωριστές οδηγίες ως προς την επίτευξη της ολικής ποιότητας για το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, ο Σταματιάδης και Ζευγαρίδης προτείνουν ότι «Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί σε όλο το προσωπικό μιας εταιρείας το αίσθημα ότι λειτουργούν για την επίτευξη κοινών στόχων και προσδοκιών». Συμπληρώνουν ακόμη ότι « Η επίτευξη ενός πραγματικά ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία δυσπιστίας, μυστικότητας, ανταγωνιστικών συναισθημάτων, ατομικισμού και απομόνωσης» (Σταματιάδης, Γ., Ζευγαρίδης, Σ., 1997 : 475).

Έχοντας ήδη αναφερθεί στο τι είναι οργανωσιακή κουλτούρα θα προσπαθήσουμε να δούμε βάση της έρευνας που έγινε πόσο οι απαντήσεις που δόθηκαν πληρούν τις προϋποθέσεις και τι συμπέρασμα προκύπτει από αυτές.

Η μελέτη περίπτωσης (case study) «οργανωσιακής κουλτούρας» έγινε μέσω συνέντευξης, δηλαδή της προφορικής επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον King (1999) «Η συνέντευξη είναι ίσως η ποιοτική μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο εξαιτίας της ευελιξίας που προσφέρει κατά την διεξαγωγή της, της αμεσότητας και της εξοικείωσης που αισθάνεται το κοινό σε σχέση με αυτή και του χαμηλού της κόστους». Επίσης κατά τον Ζαφειρόπουλο (2005: 169) «Η συνέντευξη δεν επιδέχεται ποσοτική ανάλυση και σκοπός της είναι να διερευνηθεί ένα φαινόμενο λαμβάνοντας υπόψη την οπτική του ερωτώμενου. Πρόκειται δηλαδή για την καταγραφή της βιωματικής εμπειρίας του ερωτώμενου, καθώς και των απόψεων και αντιλήψεων του. Επιτρέπει τη σε βάθος εξερεύνηση των αιτίων και λόγων κάποιων στάσεων και συμπεριφορών αφού εμπεριέχει τη δυναμική της συζήτησης».

Τα προτερήματα της συνέντευξης είναι η προσωπική (άμεση) επικοινωνία συγκριτικά με το ερωτηματολόγιο. Ένας ικανός συνεντευκτής μπορεί να ανιχνεύσει ιδέες, πιθανές αντιδράσεις, να ερευνήσει κίνητρα και συναισθήματα, που δεν θα μπορούσε ποτέ να κάνει με τα ερωτηματολόγια (Bell, 1997: 143). Επίσης υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και άνεσης στους ερωτώμενους να δώσουν προσωπικές απαντήσεις. Τέλος υπάρχουν και τα μηνύματα που λαμβάνουμε όπως είναι η συμπεριφορά, οι κινήσεις, ο τόνος της φωνής που εκφράζει τα συναισθήματα των ερωτηθέντων.

Τα ελαττώματα της συνέντευξης είναι ότι μπορεί να μην υπάρξει πλήρη κατανόηση των λεγομένων του ερωτώμενου και να ληφθεί λάθος μήνυμα. Επίσης επηρεάζεται από «ψυχοδυναμικούς παράγοντες» όπως είναι η προκατάληψη, όμως «είναι δύσκολο να αποφευχθεί εντελώς η προκατάληψη, αλλά η επίγνωση του προβλήματος και ο συνεχής σταθερός αυτοέλεγχος, μπορούν να βοηθήσουν» (Gavron, 1966: 159) Είχε αναφέρει ο Sellitz (1962) ότι «οι συνεντευκτές είναι ανθρώπινα πλάσματα και όχι μηχανές, και η συμπεριφορά τους μπορεί να έχει επίδραση στους ερωτώμενους».

Η προσέγγιση του θέματος έγινε μέσω ερωτήσεων βασισμένες στην αντίληψη που έχει το ξενοδοχείο όσον αφορά την κουλτούρα, πόσο σημαντική είναι για αυτό, πως αξιοποιούνται οι ιδέες των εργαζομένων, ποιες επιμορφωτικές μέθοδοι γίνονται για την εκπαίδευση των εργαζομένων και πως διαχειρίζονται τα πιθανά λάθη.

Για να μην υπάρχει απόκλιση των απαντήσεων που δόθηκαν από το ξενοδοχείο σε σχέση με την βιβλιογραφία θα έπρεπε να προσαρμοστούν οι απαντήσεις έτσι ώστε να συμφωνούν με όσα έχουν αναφερθεί στην παρούσα εργασία.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε σε μια ξενοδοχειακή μονάδα τριών αστέρων στην Κόρινθο και ο ερωτώμενος ήταν ο υπεύθυνος του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο που ασχολήθηκα είναι μια μικρομεσαία οικογενειακή επιχείρηση που βρίσκεται στην πόλη της Κορίνθου. Συγκεκριμένα ο αριθμός δωματίων που έχει το διαθέτει το ξενοδοχείο είναι σαράντα επτά κλίνες και σαν χώρος είναι ανακαινισμένος από το 1981.

Έχει βαθμολογηθεί ως ένα από τα καλύτερα τριών αστέρων ξενοδοχεία στην Ελλάδα. Επίσης θεωρείται ως ένα από τα καλύτερα ξενοδοχεία της Κορίνθου λόγω της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες, την βολική τοποθεσία και εύκολη πρόσβαση του στα μαγαζιά της πόλης και τους αρχαιολογικούς χώρους και την φιλοξενία διαφόρων σωματίων, εθελοντών για κοινωνικές δεξιώσεις όπως είναι η κοπή της βασιλόπιτας. Η κουλτούρα του ξενοδοχείου βασίζεται στις αρχές του Ph. Grosby η οποία θεωρεί ότι πρέπει να υπάρχουν μηδέν ελαττώματα (zero defects) και «κάντο σωστά τη πρώτη φορά» (Do it right first time). Η φιλοσοφία του Grosby μπορεί να συνοψιστεί σε τρεις βασικές αρχές:

1. Ακεραιότητα – Πολιτική
2. Επικοινωνία
3. Σύστημα – Λειτουργίες

ΤΟ ΤΡΙΓΩΝΟ ΤΟΥ GROSBY



Σχήμα 16: Το τρίγωνο του Grosby

Πηγή: Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος (1997). *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks

4.3 Ερωτήσεις συνέντευξης και απαντήσεις

Παρακάτω αναφέρονται οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στην συνέντευξη. Οι ερωτήσεις είναι λίγες και συνοπτικές λόγω του χρόνου που χρειάστηκε ώστε να πραγματοποιηθούν και να μελετηθούν. Ο τρόπος ερωτήσεων είναι απλός ώστε να μπορεί να δοθεί απάντηση.

Στα πλαίσια των σπουδών μου στο τμήμα της Διοίκησης Οικονομίας και Επικοινωνίας Τουριστικών και Πολιτιστικών Μονάδων του ΑΙΕΙ Πύργου, μου ανατέθηκε η πτυχιακή εργασία με θέμα «Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή» με μελέτη περίπτωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Στόχος της εργασίας είναι η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω συνέντευξης. Η παρουσίαση των πληροφοριών σας θα φανεί πολύ χρήσιμη.

Σας ευχαριστώ για την συνεργασία.

Αγγελική Καβουρίνου

1. Τι σημαίνει για εσάς (το ξενοδοχείο) η «Οργανωσιακή Κουλτούρα»; (πχ κοινές αξίες, αρχές, παραδόσεις)
2. Υπάρχει στην συμπεριφορά των υπαλλήλων;
3. Όταν γίνονται λάθη από τους εργαζόμενους ποια είναι η αντίδραση της διεύθυνσης του ξενοδοχείου;
4. Καλλιεργείται θετικό κλίμα ώστε να αλλάξει το λιθιανό λάθος σε σωστό;
5. Πιστεύετε ότι η αυστηρότητα ή η επιείκεια απέναντι στους εργαζόμενους είναι καλύτερη;
6. Ποιες επιμορφωτικές μεθόδους παρέχεται για την εκπαίδευση των εργαζομένων (μχ συνέντευξη);
7. Αξιοποιείται τις ιδέες των εργαζομένων;

Θ Απαντήσεις:

Η πρώτη ερώτηση , στο « τι σημαίνει οργανωσιακή κουλτούρα για το ξενοδοχείο», απαντήθηκε ότι το ξενοδοχείο δίνει έμφαση στην καλή εξυπηρέτηση του πελάτη, στην έννοια της φιλοξενίας που πρέπει να έχει και σε χαρακτηριστικά των εργαζομένων που ζητά να έχουν όπως είναι η ευγένεια και η φιλικότητα στους τρόπους συμπεριφοράς, και η αίσθηση του «να νιώθει ο επισκέπτης σαν το σπίτι του».

Στην δεύτερη ερώτηση, εάν «υπάρχει στην συμπεριφορά των υπαλλήλων» η κουλτούρα, απαντήθηκε ότι γίνεται προσπάθεια να ενστερνιστούν αυτές οι αξίες στους υπαλλήλους και το κατά δύναμη επιτυγχάνονται.

Η Τρίτη ερώτηση «πως αντιδρά η διεύθυνση του ξενοδοχείου στα λάθη των εργαζομένων», αναφέρθηκε ότι γίνεται παρατήρηση στον εργαζόμενο και εάν συνεχιστεί το λάθος χωρίς κάποια ένδειξη βελτίωσης καλείται να φύγει από το ξενοδοχείο.

Στην τέταρτη ερώτηση «εάν καλλιεργείται θετικό κλίμα διόρθωσης του λάθους που έκανε ο εργαζόμενος» η απάντηση ήταν θετική, που σημαίνει ότι « εννοείται πως θα δοθεί μια δεύτερη ευκαιρία» βελτίωσης.

Στην πέμπτη ερώτηση που λέει εάν «πιστεύετε ότι η αυστηρότητα ή η επιείκεια απέναντι στους εργαζόμενους είναι καλύτερη απαντήθηκε ότι καλό θα είναι να υπάρχουν και τα δυο αναλόγως πάντα την περίπτωση. Συνεπώς εξαρτάται από το ποια είναι η κατάσταση, ποια διαδικασία έγινε και κάτω από ποιες συνθήκες για το πότε ο υπεύθυνος θα επιδείξει πιο αυστηρή ή επιεική συμπεριφορά.

Η έκτη ερώτηση που αναφέρεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων ρωτήθηκε «ποιες επιμορφωτικές μέθοδοι παρέχονται στους εργαζόμενους». Απαντήθηκε ότι δεν γίνονται επιμορφωτικά συνέδρια ή meeting και ότι ο βασικός τρόπος μάθησης των εργαζόμενων είναι η εκπαίδευση που γίνεται μέσω της επικοινωνίας (με συζήτηση) και εφαρμογής των όσων μαθεύτηκαν δηλαδή μέσω της πρακτικής εφαρμογής .

Η τελευταία ερώτηση που έχει θέμα «εάν αξιοποιούνται οι ιδέες των εργαζομένων» απαντήθηκε ότι λαμβάνονται υπόψη και εάν ταιριάζουν με τους στόχους του ξενοδοχείου μπορούν να υλοποιηθούν. Συμπερασματικά γίνεται αντιληπτό ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει κάποιο σημαίνοντα ρόλο για το ξενοδοχείο και λειτουργεί σαν μια αλυσίδα στην οποία το κάθε μέλος βοηθά το άλλο και έτσι δημιουργείται η ύπαρξη της ομάδας.

4.4 Συμπεράσματα

Ύστερα από την θεωρητική μελέτη της ύπαρξης της κουλτούρας στην ξενοδοχειακή μονάδα παρατηρείται προσπάθεια για βελτίωση και εκσυγχρονισμού τόσο των δωματίων όσο και του χώρου. Χρησιμοποιείται στην πράξη η θεωρία του Grosby ο οποίος αντιμετωπίζει τις εργασίες με όσο το δυνατόν μηδενικά ελαττώματα και όσο το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα ποιότητας από την αρχή.

Παρόλο που δεν είναι νεόχτιστο ξενοδοχείο αν και έχει ανακαινισθεί το 1981, παραμένει μοντέρνο και δίνει μια ευχάριστη νότα βάση της διαμόρφωσης του χώρου το οποίο θυμίζει Ευρωπαϊκό στυλ. Αυτό ίσως εξηγεί γιατί αν και μικρομεσαία

επιχείρηση έχει κερδίσει την εκτίμηση όχι μόνο των ντόπιων κατοίκων αλλά και των τουριστών και θεωρείται από τα καλύτερα ξενοδοχεία της περιοχής.

Σημασία δίνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως είναι η εξωστρέφεια δηλαδή η φιλικότητα, η επικοινωνία και η καλή εξυπηρέτηση στον πελάτη. Η αίσθηση του να νιώθει ο επισκέπτης «σαν το σπίτι του» δημιουργεί στους επισκέπτες ευχάριστα συναισθήματα και τους ωθεί στο να το επιλέξουν ξανά στο μέλλον.

Ένα ακόμα θετικό είναι ότι, επειδή τα λάθη είναι ανθρώπινα και μπορεί να προκύψουν, υπάρχει η ευκαιρία διόρθωσης πχ μιας συμπεριφοράς ή ενός λάθους μιας εργασίας, ώστε να λυθεί και να δώσει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να αποκτήσει πείρα, ευθύνη και συναίσθηση.

Για την ενδυνάμωση του προσωπικού χρειάζεται να γίνουν κάποιες εκπαιδευτικοί μέθοδοι και να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο. Σημαντικό ρόλο καθορίζει η ηγεσία του ξενοδοχείου η οποία αναδιαμορφώνει το στιλ, δίνει ξεκάθαρους στρατηγικούς στόχους και οφείλει να δίνει στο προσωπικό τα συστήματα πχ υπολογιστές, μηχανήματα συναλλαγών ώστε να λειτουργούν ομαλά τις εργασίες τους. Οι κοινοί στόχοι είναι πλέον από τις πιο σημαντικές επιτεύξεις και καλό είναι να γίνονται αντιληπτοί εξαρχής.

Ο S. Seddom (1992) προτείνει 7 βοηθητικά βήματα για μια επιτυχή εφαρμογή ενδυνάμωσης και εξουσιοδότησης του προσωπικού. Η ενδυνάμωση και εξουσιοδότηση:

- ο δεν πρέπει να συγχέεται με τα επίπεδα της ιεραρχίας. Δεν πρόκειται για αύξηση της ισχύος των εργαζομένων, αλλά πρόκειται για απελευθέρωση της γνώσης και των κινήτρων που οι εργαζόμενοι ήδη κατέχουν,
- ο εξαρτάται από τη συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών,
- ο Απαιτεί διαύγεια,
- ο Απαιτεί προσδοκίες,
- ο Απαιτεί δέσμευση στο ότι το προσωπικό έχει ιδέες για βελτίωση οι οποίες πρέπει να εξετάζονται συλλογικά και να υιοθετούνται εφόσον κριθούν ικανοποιητικές. (Ζευγαρίδης, Σ., Σταματιάδης, Γ., 1997)

Εάν εφαρμοστούν αυτά τα βήματα και ακολουθηθεί το αίσθημα της υπευθυνότητας και της σταθερότητας στις εργασίες του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή η ενδυνάμωση και εξουσιοδότηση θα βελτιώνεται συνεχώς η ξενοδοχειακή κουλτούρα και θα επιτυγχάνει να δημιουργεί έργο και θετικές εντυπώσεις όχι μόνο στους πελάτες αλλά και στους εργαζόμενους.

Κλείνοντας, η παρούσα συγγραφική εργασία προσπάθησε να προσεγγίσει τον όρο της οργανωσιακής κουλτούρας και την σημαντικότητα της όχι μόνο για την επιχείρηση και το περιβάλλον της αλλά και για τους ανθρώπους που την περιβάλλουν και την ενστερνίζονται ή την επηρεάζουν.

Η κουλτούρα που υπάρχει στον οργανισμό προσφέρει καθοδήγηση και βοηθά στην εύκολη προσαρμογή των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό όπως είναι μια ξενοδοχειακή μονάδα . Αναφέρεται σε ομάδες και αποσκοπεί να βοηθήσει τα κοινωνικά σύνολα να συνυπάρξουν κάτω από τις ίδιες εργασιακές συνθήκες, με ομαδικό πνεύμα, κοινές αξίες, και συγκεκριμένες ιδέες περί του σωστού και του λάθους ώστε αρμονικά να επιτύχουν τους σκοπούς τους.

Επιπλέον η οργανωσιακή κουλτούρα διδάσκεται στους εργαζόμενους από τα ανώτερα στελέχη, τους μάνατζερ και τον ηγέτη. Αυτό δείχνει τον καταλυτικό ρόλο που έχουν οι ανώτεροι φορείς τόσο για την διατήρηση της ποιότητας όσο και για την αναγκαία επέμβαση προς αλλαγή εάν κριθεί χρήσιμο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

Liddell H., R. S. A. K. (1907) *Μέγα Λεξικόν της Ελληνικής Γλώσσης*. Γ΄ Τόμος. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.

Robbins P. Stephen. , D. A. D. M. C. (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική

Δαμουλιανού, Χ. (2002) *Οι διεθνείς επιχειρήσεις και οι εθνικές κουλτούρες*. 13 Οκτωβρίου 2002 : *Καθημερινή*

Ζαβλανός, Μ. Μ. (1996) *Οργανωτική Συμπεριφορά*. 3^η Έκδοση. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ

Ζαβλανός, Μ. Μ. (1999) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ

Ζευγαρίδης, Σπύρος (1983) *Οργάνωση και Διοίκηση, θεωρία και ελληνική πρακτική*.

Ζευγαρίδης, Σπύρος, Σταματιάδης, Γεώργιος (1997) *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος (2002) *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Σταμούλης

Μαύρος, Γεώργιος., (2015) *Η σημασία μιας ισχυρής κουλτούρας αξιών*. Αθήνα: Το βήμα

Μπουραντάς, Δημήτρης (2001) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου

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

Παπανίκος, Θ. Γρηγόριος, Γ. Ε. Π. (1993) *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: AIAS EDUCATIONAL CONSULTING

Παρασκευόπουλος , Ι. Ν. (1988) *Κλινική Ψυχολογία*. σ. Ι: Ιδιωτική έκδοση

Πασχαλούδης, Δ. (2009) *Μάρκετινγκ, Όσα πρέπει να ρωτήσετε και δεν έχετε ρωτήσει*. Αθήνα: Κριτική

Πετρώφ, Γιάννης., Τζωρτζάκης, Κώστας., Τζωρτζάκη, Αλεξία (2002) *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η ελληνική προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili

Τερζίδης, Κώστας, Τζωρτζίδης, Κώστας (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Rosili

Τζωρτζάκης, Κ. (1999) *Οργάνωση και Διοίκηση*. 2^η έκδοση. Αθήνα: Rosili

Ξενόγλωσση:

Benchley, R. S., March (2002) *Following orders*. Chief Executive

Chandler, A. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MA: MIT Press

Coffey, R. Cook, C. Hunsaker, P. (1997) *Management and Organizational Behavior*. 2nd edition. Boston: Irwin

Gelder, Ken. (2007) *Subcultures: Cultural Histories and Social Practice*. Routledge

Johnson. G. K. , Scholes and Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall

Kurt, L., (1971) *Quasi – Stationery Social equilibria and the problem of a permanent change*. New York: Free Press

Kotler, P., Keller, K. L. (2006) *Marketing Management 12e*. New Jersey: Upper Saddle River

Labrie, Arnold (1784) *Kultur and Zivilisation in Germany during the Nineteenth Century*. Joep Leersen: *Memo Spiering*. German Reflections

Peckham M. (1981) *Beyond the Tragic Vision. The quest for Identity in the Nineteenth Century*. Cambridge University Press

Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass

Schneider, B., Ehrhart, M. G. and Macey W. H (2012) *Organization Climate and Culture*. San Diego, California: Annual Review of Psychology

Shannon, E (2002) *Agent of change*. *Time* (March 4:17) SLA Head Shaffer Resigns Abruptly: Did “Change Agent” Move to Fast in Aggressive Restructuring

Szilagyi A., Wallace M. G. (1980) *Organizational Behavior and Performance*. California: Goodyear Publishing Company

Urwick L. (1994). *The Elephants of Administration*. New York: Harper & Row Johns, C. (1996) *Organizational Behavior*: 4th editions. New York: Harper Collins Publishers

Ηλεκτρονικές πηγές:

<http://bizexperts.gr>

<https://www.tovima.gr/2015/03/27/opinions/i-simasia-mias-isxyris-koyltoyra-aksiwn/>

<http://www.businessdictionary.com>

www.ebooks.edu.gr

<http://www.huffingtonpost.gr>

<https://www.mavim.nl>

www.dschooll.edu.gr

<http://ephira-hotel-corinth.ibooked.gr>

www.Sciencedirect.com

<http://www.epixeiro.gr>

<http://www.eglimatologia.gr/>

<http://axia-logou.blogspot.gr/>

<http://www.kathimerini.gr/>

<https://repository.kallipos.gr>

<http://dpms.csd.auth.gr/stuff/eis-meth-er.pdf>

