



ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

“ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ”



ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΠΕΡΒΟΛΑΡΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ

ΜΥΛΩΝΑ ΜΑΡΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....σελ:4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΓΓΛΙΚΗ.....σελ:5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ:6-8
ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....σελ:9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ- ΣΚΟΠΟΣ.....σελ:10-12
1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....σελ:13-17
1.3 Η ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....σελ:18-19
1.4 ΤΑ 4 ΕΙΔΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΟΠΩΣ ΤΑ ΠΕΡΙΕΓΡΑΨΕ Ο HANDY.....σελ:20-21
1.5 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....σελ:22-24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

1.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....σελ:25-26
1.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....σελ:27-28
1.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....σελ:29-31
1.4 ΙΣΧΥΡΗ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....σελ:32-34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

- 1.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ.....σελ:35
- 1.2 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....σελ:36
- 1.3 ΠΩΣ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΕΤΑΦΕΡΕΤΑΙ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....σελ:37-39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

- 1.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ CAMERON-QUINN ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ..... σελ:40-44
- 1.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΡΓΟΥΣ).....σελ:45-46
- 1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....σελ:47
- 1.4 ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....σελ:48
- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ:49-51

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει αποτελέσει, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, πολύ σημαντικό θέμα, το οποίο απασχολεί τον επιχειρηματικό κλάδο. Όντας μάλιστα μια άυλη έννοια, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις επηρεάζοντας τους εργαζομένους και τις οργανωσιακές λειτουργίες. Καθώς όμως η κουλτούρα δεν είναι ο μόνος παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μια επιχείρησης, η θετική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων με τις οποίες ανταγωνίζεται. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης θα οριστεί η έννοια της επιχειρηματικής κουλτούρας και θα αποδειχθεί πως επηρεάζει, θετικά ή αρνητικά τις επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα τις επιδόσεις τους.

Κάθε επιχείρηση διέπεται από τη δική της εταιρική κουλτούρα η οποία αναφέρεται σε ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων της.

Τα άτομα μιας επιχείρησης διαφέρουν ως προς τους στόχους, τα κίνητρα, τις δράσεις και τις αντιδράσεις τους στο εργασιακό περιβάλλον και αυτές οι διαφορές τους προκύπτουν λόγω είτε δημογραφικών χαρακτηριστικών (ηλικία, φύλο, φυλή), είτε επάρκειας (ικανότητες, δεξιότητες), είτε ψυχολογικών παραγόντων (στάσεις, αξίες, προσωπικότητα). Η εταιρική κουλτούρα αφορά σε μία αίσθηση συλλογικής ταυτότητας της επιχείρησης, που δημιουργείται με την ύπαρξη ενός συστήματος κοινών αξιών και πεποιθήσεων. Ένα τέτοιο σύστημα διαμορφώνει κάποιους κανόνες συμπεριφοράς από τους οποίους καθοδηγούνται οι δραστηριότητες των ατόμων.

Πολλοί ακαδημαϊκοί αναφέρουν ως συστατικά της κουλτούρας τις αξίες, τις ατομικές και επιχειρηματικές πρακτικές. Ίσως όμως ο καλύτερος προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας να είναι και ο απλούστερος, δηλαδή: 'πώς κάνουμε τα πράγματα εδώ'. Παίρνουμε αποφάσεις γρήγορα ή με αργούς ρυθμούς; Τηρούμε της ιεραρχία και τους κανόνες ή δίνουμε μεγαλύτερη αξία στην απόδοση και την πρωτοβουλία; Προσπαθούμε να κρύψουμε τα λάθη μας ή τα χρησιμοποιούμε ως ευκαιρίες μάθησης; Επικοινωνούμε ελεύθερα ή μόνο όταν πρέπει να κάνουμε κάτι;

ABSTRACT

The operational culture has constituted, at the duration of last decades, very important subject, which occupies the enterprising sector. Being in deed a courtyard significance, plays very important role in the enterprises influencing the workers and the organosiakes operations. However the culture is not the alone factor that determines the success or the failure of enterprise, the positive culture can constitute powerful competitive advantage against the enterprises with which it rivals. In the frame of present study will be fixed the significance of enterprising culture and it will be proved that it influences, positively or negatively the enterprises and more concretely their records.

Every business is governed by its own corporate culture which refers to a common system of values, beliefs and rules of conduct among its employees.

People of a business differ in their goals, motivations, actions and reactions in the workplace and these differences arise because of either demographic characteristics (age, sex, race) or aptitude (skills, competencies) or psychological factors (attitudes, values, personality). Corporate culture refers to a sense of collective identity of the company, created by the existence of a system of shared values and beliefs. Such a system creates some rules of conduct which guide the activities of individuals.

Many scholars refer to as components of culture, values, personal and business practices. Perhaps the best definition of organizational culture is the simplest, namely: 'how we do things here'. Are we making decisions quickly or slowly? Do we maintain the hierarchy and its rules or are we giving more value on performance and initiative? Are we trying to hide our mistakes or use them as learning opportunities? Do we communicate freely or only when we need to do something?

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αν και η έννοια της εταιρικής κουλτούρας εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1972 σε ένα άρθρο του Harvard Business Review με θέμα τις οργανωσιακές ιδεολογίες, πολλοί θεωρούν πως ο Pettigrew (1979) ήταν αυτός που την εισήγαγε στον τομέα της οργανωσιακής θεωρίας. Στη δεκαετία του 1980 η κουλτούρα άρχισε να κινεί το ενδιαφέρον των στελεχών όταν συνδέθηκε με την απόδοση της επιχείρησης.

Κατά τον Schein (1989), η κουλτούρα αποτελείται από τα ασυνείδητα δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά τη βάση της επιτυχίας της επιχείρησης.

Οι John Kotter και James Heskett, καθηγητές του Harvard, εξέδωσαν το 1992 το βιβλίο «Corporate Culture and Performance», παρουσιάζοντας στη μελέτη τους τα θέματα εταιρικής κουλτούρας και επίδοσης, βασισμένοι στην έρευνα που είχαν κάνει τα προηγούμενα χρόνια. Σύμφωνα με αυτούς, οι εταιρίες δεν έχουν μία, αλλά πολλές συσχετιζόμενες μεταξύ τους κουλτούρες. Η κουλτούρα είναι παράγοντας που διαμορφώνει τη συμπεριφορά της επιχείρησης μαζί με επίσημη δομή, τα συστήματα, τα σχέδια, την αρχηγική ικανότητα (στρατηγική) και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το αποτέλεσμα της μελέτης τους μπορεί συνοψιστεί ως εξής:

- ☉ Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να έχει πολύ μεγαλύτερη συμβολή στη μακρόχρονη οικονομική επίδοση.
- ☉ Η εταιρική κουλτούρα θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων τα επόμενα έτη.
- ☉ Δε λείπουν οι εταιρίες με «κακή κουλτούρα».
- ☉ Εταιρίες δύσκαμπτες σε αλλαγές που απαιτούν το συνεχώς εξελισσόμενο οικονομικό περιβάλλον βοηθούνται στην προσαρμογή τους από την επιλογή της κατάλληλης κουλτούρας.

Η έννοια της κουλτούρας στη θεωρία των οργανώσεων έχει μακράν ιστορία και εμφανίζεται αρχικά στις έρευνες της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων, στις οποίες υποστηρίζεται ότι η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων διαφοροποιείται ανάλογα με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στις οργανώσεις. Οι θεωρήσεις για την κουλτούρα είναι πολύπλευρες και διαφοροποιημένες. Μια τέτοια διαφοροποίηση αφορά την κουλτούρα των συνόλων (πχ: των ομάδων, των φυλών, των λαών..). Αξίζει να αναφερθεί ότι πολλοί υποστηρικτές της επιχειρησιακής κουλτούρας αποφεύγουν την

αναφορά σε υποκουλτούρες και αντικουλτούρες οι οποίες αποτελούν πηγή ανταγωνισμού εντός των οργανώσεων.

Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε οτιδήποτε αποκτά ο άνθρωπος το οποίο δεν οφείλεται σε γενετική κληρονομιά. Δηλαδή η κουλτούρα εμπεριέχει την υλική και πνευματική κληρονομιά μια οργάνωσης : εργαλεία, ήθη, έθιμα.. Κατ' επέκταση η κουλτούρα καθορίζει συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς. Μέσα στην οργάνωση η συμπεριφορά των ατόμων ελέγχεται και παρακολουθείται για να εξασφαλιστεί η τήρηση των κανονισμών .

Ο λόγος που η κουλτούρα έχει αποκτήσει τόσο μεγάλη σημασία είναι ότι εμφανίζεται να συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Αυτό οφείλεται σε δυο παράγοντες: πρώτον υπάρχει στενή σχέση μεταξύ κουλτούρας και της στρατηγικής οργάνωσης και δεύτερον γιατί μια ισχυρή κουλτούρα προϋποθέτει μεγαλύτερη συνεισφορά εκ μέρους των εργαζομένων (Aderson,A.H. & Kyprianou, A. 1994).

Για να μπορέσει ένα οργανωτικό στέλεχος να αφομοιώσει τη νέα αυτή οργανωσιακή κουλτούρα χρειάζεται να γίνει μέλος της, να ενταχθεί στην διαδικασία της οργανωσιακής κοινωνικοποίησης, να υποστεί μια σειρά κυρώσεων, ανταμοιβών και πιέσεων. Οι έρευνες του Hawthorn έχουν αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι είναι κοινωνικά όντα και ότι η συμπεριφορά τους κατευθύνεται από την ανάγκη τους να γίνουν αποδεκτοί από τους άλλους, να καταστούν μέλη της οργάνωσης. Η κουλτούρα αποδίδει νόημα στα καθημερινά γεγονότα, κατευθύνει την ανταπόκριση μας στο σύγχρονο κόσμο. Μας βοηθά να συμμαζεύουμε κοινές έννοιες και αντιδράσεις με τους άλλους και κατ' επέκταση μας συνδέει μαζί τους.

Οι ορισμοί για την κουλτούρα ποικίλλουν. Άλλοι τονίζουν στοιχεία όπως η εκμάθηση και η συμμετοχή. (Jacques,E. 1952) . Άλλοι δίνουν έμφαση στα ιδανικά, τις πεποιθήσεις που είναι βαθιά ριζωμένες. (Harrison,R. 1972) Γενικότερα, όλοι οι ορισμοί συγκλίνουν στο ότι η κουλτούρα λειτουργεί συνδεδεμένα για την ομάδα, αυξάνοντας την συνοχή και την κοινωνική συγκρότηση του συνόλου . Η κουλτούρα δεν είναι απλώς ένα στυλ ζωής, περιλαμβάνει ταυτόχρονα δραστηριότητες ενεργητικούς μηχανισμούς. Η συμμόρφωση είναι δομικό συστατικό για μία κουλτούρα. Οι οργανώσεις διαχωρίζουν την κουλτούρα σε δύο είδη.

- ☉ Από την μία πλευρά υπάρχουν οι ομοιόμορφες κουλτούρες, εκείνες που επιτρέπουν δηλαδή ελάχιστες αποκλίσεις από τις πεποιθήσεις, τα έθιμα και την συμπεριφορά των ατόμων.

- ☉ Απ' την άλλη υπάρχουν οι ποικιλόμορφες κουλτούρες οι οποίες επιδεικνύουν ελαστικότητα και εξαιρούν τον ατομικισμό και την προσωπικότητα

Σ' έναν σύγχρονο χώρο εργασίας η δημιουργία και η διατήρηση μιας κοινής κουλτούρας, διαφαίνεται εξαιρετικά δύσκολη, κι αυτό γιατί απουσιάζει ο κοινός χώρος συνεύρεσης των εργαζομένων ώστε να μεταλαμπαδεύσουν μεταξύ τους κοινές αξίες και αρχές. Ωστόσο, η ύπαρξη και η μετάδοση μιας κοινής κουλτούρας κρίνεται περισσότερο απαραίτητη από ποτέ με την έννοια ότι λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ο οποίος παρέχει στους εργαζόμενους μια αίσθηση ταυτότητας και εμπιστοσύνης. Για την διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας κρίνονται απαραίτητα επτά βήματα (Naudauser,P C, Bender,R. & Stromberg, K.L.):

- ☉ η συγκέντρωση του εργατικού δυναμικού,
- ☉ η οριοθέτησή του,
- ☉ η εκπαίδευση,
- ☉ τα μέτρα και οι απολαβές,
- ☉ οι κοινές αξίες,
- ☉ οι μύθοι και οι παραδόσεις,
- ☉ το ρόλοι και τα μοντέλα.

Τα παραπάνω βήματα κρίνονται απαραίτητα τόσο για μία παραδοσιακή όσο και για μία σύγχρονη οργάνωση. Βέβαια οι διαφορές εντοπίζονται στο ότι η διεκπεραίωση των ανώτερων βημάτων γίνεται δυσκολότερη σε μία σύγχρονη οργάνωση εξ' αιτίας της απόστασης μεταξύ των εργαζομένων. Απ' την άλλη μεριά η διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας κρίνεται ακόμα πιο επιτακτική ώστε οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι να εστιάσουν σε κοινούς σκοπούς. Οι παραδοσιακές μέθοδοι έχουν εκλείψει και μοναδικές δικλίδες ασφαλείας τείνουν να είναι η αφοσίωση σε κοινά ιδανικά και αξίες, σε μία κοινή κουλτούρα.(Naudauser,P.C., Bender,R. και Stromberg,K.L.

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η οργανωσιακή κουλτούρα δε θα μπορούσε να μην επηρεάζεται από την παγκόσμια κουλτούρα σύμφωνα με το άρθρο του B.A. Gold που δημοσιεύεται στο βιβλίο "International Organizational Behavior" (1997). Οι επιχειρήσεις δε λειτουργούν μόνο στο τοπικό περιβάλλον τους αλλά σε ένα ευρύτερο παγκόσμιο πλαίσιο, ενώ οι ανταγωνιστές τους δεν είναι μόνο τοπικές επιχειρήσεις αλλά επιχειρήσεις που μπορεί να βρίσκονται μίλια μακριά. Η επέκταση αυτή προκαλεί ανταγωνισμό κόστους και συνεχή επαγρύπνηση.

Ένα άλλο στοιχείο της παγκόσμιας κουλτούρας είναι η επικοινωνία. Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας και η παγκόσμια διαφήμιση δημιουργούν παροδικές καταναλωτικές προτιμήσεις.

Επόμενο στοιχείο της παγκοσμιοποίησης είναι τα εκπαιδευτικά συστήματα των ανεπτυγμένων χωρών, καθώς και οι βιομηχανικές χώρες ελέγχουν την εκπαίδευση που λαμβάνουν χώρα οι σπουδαστές τους σε σύγκριση με τα άλλα έθνη (Bracey 1996).

Τέλος, οι πολυεθνικές εταιρίες διαμορφώνουν μια βάση της οργανωσιακής κουλτούρας μέσω εταιρικών πολιτικών που υιοθετούν. Όπως για παράδειγμα τα εστιατόρια Mc Donald's που λειτουργούν στη Ρωσία εφαρμόζουν τις ίδιες επιχειρησιακές πρακτικές με αντίστοιχο εστιατόριο του Καναδά. Το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνει την ίδια εκπαίδευση και το ίδιο σύστημα αμοιβών. Δηλαδή, έτσι όπως λειτουργούν οι πρακτικές σε ένα μέρος του κόσμου, εφαρμόζονται παγκόσμια, παρέχοντας τις ίδιες υπηρεσίες και προϊόντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ-ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η λέξη κουλτούρα είναι λατινικής προέλευσης και η πρωτογενής της σημασία είναι "καλλιέργεια". Προέρχεται από το λατινικό cultus σημαίνει φύση. Ακριβώς όπως η γεωργική καλλιέργεια επεμβαίνει στο φυσικό τοπίο, η κουλτούρα επενεργεί πάνω στον άνθρωπο και τον μετατρέπει από φυσικό ων σε κοινωνικό μέλος. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως κοινωνικοποίηση. Χρησιμοποιείται μεταφορικά για την καλλιέργεια του πνεύματος, της διανοήσης, για τον πολιτισμό και ευρύτερα την παιδεία και την ανάπτυξη (Williams,1981). Η κοινωνικοποίηση ξεκινά από το οικογενειακό περιβάλλον. Ως προς τις επιχειρήσεις, αφορούσε και αφορά στη νοοτροπία και αλλαγή της νοοτροπίας ως εν δυνάμει διεργασία. Όταν μιλάμε σήμερα για κουλτούρα, το βάρος δίνεται στη δυναμική, ποιοτική, δημιουργική πλευρά των επιχειρήσεων.

Όπως κάθε λαός έχει τη δική του κουλτούρα ή πολιτισμικές αξίες, έτσι και τα μέλη του οργανισμού έχουν τη δική τους κουλτούρα. Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης, που αποδέχονται όλα τα μέλη του οργανισμού.

Η εταιρική κουλτούρα είναι από τους όρους οι οποίοι δεν γίνονται πάντα εύκολα αντιληπτοί. Ένας βασικός ορισμός της εταιρικής κουλτούρας είναι ο συλλογικός τρόπος με τον οποίο υλοποιούνται κάποιες ενέργειες μέσα σε μία εταιρεία ή έναν οργανισμό. Ταυτόχρονα περιλαμβάνει το σύνολο των συμπεριφορών, που αποτελεί κοινή γνώση για όλους τους συμμετέχοντες μέσα στον οργανισμό αυτό. Οι συμπεριφορές αυτές βασίζονται σε ένα κοινό σύστημα εννοιών, οι οποίες καθοδηγούν την αντίληψή μας, ενώ, παράλληλα, μας βοηθούν στη σωστή ερμηνεία και αξιολόγηση των γεγονότων και μας κατευθύνουν στα σημεία εκείνα όπου πρέπει να επικεντρώσουμε την προσοχή μας.

«Κουλτούρα είναι όλα εκείνα τα οποία οι άνθρωποι έχουν, σκέφτονται και κάνουν ως μέλη της κοινωνίας στην οποία ανήκουν». Τα τρία ρήματα που περιέχονται σε αυτό τον ορισμό (έχουν, σκέφτονται, κάνουν) μας διευκολύνουν να αναγνωρίσουμε τα τρία δομικά συστατικά της έννοιας της κουλτούρας. Αυτά είναι: (α) για να μπορούν οι άνθρωποι να ΕΧΟΥΝ κάτι, θα πρέπει να υπάρχουν κάποια υλικά αντικείμενα, (β) όταν οι άνθρωποι ΣΚΕΦΤΟΝΤΑΙ, τότε θα πρέπει να υπάρχουν ιδέες, αξίες και στάσεις ζωής και (γ) όταν οι άνθρωποι ΚΑΝΟΥΝ (ενεργούν), τότε σημαίνει ότι συμπεριφέρονται και ακολουθούν σταθερά κάποιους κοινωνικά αποδεκτούς δρόμους. Άρα η κουλτούρα αποτελείται από (1) υλικά αντικείμενα, (2) ιδέες, αξίες

και στάσεις ζωής και (3) τυπικούς ή κοινωνικά προσδοκώμενους κανόνες συμπεριφοράς.

Η τελευταία φράση του ορισμού ήταν η εξής «ως μέλη της κοινωνίας στην οποία ανήκουν». Αυτή η φράση μας υπενθυμίζει ότι η κουλτούρα θα πρέπει να μοιράζεται μεταξύ δυο (τουλάχιστον) ή και παραπάνω ατόμων. Φυσικά, στην πραγματικότητα οι ζωντανές κοινωνίες είναι πάντοτε μεγαλύτερες και πολυπληθέστερες από δυο άτομα... Με άλλα λόγια, δεν μπορεί να υπάρξει κουλτούρα του 'ερημίτη'. Εάν μια ξεχωριστή προσωπικότητα σκέφτεται και ενεργεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο, τότε αυτή η σκέψη ή δράση είναι κομμάτι της ιδιοσυγκρασίας του και όχι κομμάτι κάποιας κουλτούρας. Για να ανήκει μία ιδέα, ένα αντικείμενο ή μια συμπεριφορά σε κάποια κουλτούρα, θα πρέπει να είναι κοινή περιουσία ενός κοινωνικού γκρουπ ή μιας ολόκληρης κοινωνίας. Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι η κουλτούρα δεν: α) είναι σωστή ή λάθος, β) κληρονομείται, γ) αφορά την ατομική συμπεριφορά.

Η οργανωτική κουλτούρα ασχολείται κατά πρώτο λόγο με τις αξίες και τις στάσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων, των ομάδων και την εκτέλεση των οργανωτικών διαδικασιών. Για παράδειγμα εάν η ποιότητα θεωρείται σημαντικό στοιχείο για την κουλτούρα μιας οργάνωσης, τότε οι εργαζόμενοι αναμένεται να έχουν συμπεριφορές οι οποίες αποσκοπούν να εκπληρώσουν αυτό το στόχο. Υποστηρίζεται ακόμη ότι η οργανωτική κουλτούρα παρέχει στους εργαζομένους μία αίσθηση σταθερότητας, (Smircich L. 1983).

Οι Deal και Kennedy υιοθετούν την άποψη ότι η κουλτούρα δημιουργεί μια ενδογενή μεταβλητή με αποτέλεσμα να κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για τη εκπλήρωση των σκοπών της οργάνωσης. Σύμφωνα με τους παραπάνω δίνεται έμφαση σε 4 ιδιότητες:

- Ⓜ **Αξίες:** πρόκειται για τις κοινές πεποιθήσεις και την κοινή φιλοσοφία όσον αφορά τις δραστηριότητες της οργάνωσης. Με αυτό τον τρόπο επιτρέπεται στους εργαζομένους να αξιολογούν την καθημερινότητα μέσα στην οργάνωση.
- Ⓜ **Ήρωες:** είναι οι συμβολικές φιγούρες για τα μέλη εκείνα της οργάνωσης που προσωποποιούν και προβάλλουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αξίες της κουλτούρας πρόκειται για τους οραματιστές οι οποίοι λειτουργούν ως πρότυπο για τους υπόλοιπους.
- Ⓜ **Έθιμα και τελετουργίες:** αφορούν τις συμβολικές τελετές που διοργανώνονται με απώτερο στόχο να υπάρχει επαφή ανάμεσα στους ηγέτες και τους εργαζόμενους της οργάνωσης.
- Ⓜ **Δίκτυα πολιτισμικής επικοινωνίας:** πρόκειται για άτυπους δίαυλους επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για να μεταδώσουν στη συνείδηση των

μελών πολλά από τα στοιχεία που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα πχ: μύθοι, ιστορίες, θρύλοι ...κτλ.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η κουλτούρα προσφέρει στα άτομα ενός οργανισμού/επιχείρησης την αίσθηση μιας οργανωσιακής ταυτότητας δημιουργώντας ένα είδος δέσμευσης προς τις πεποιθήσεις του συγκεκριμένου φορέα. Βασικός σκοπός είναι η γνωστοποίηση εντός της επιχείρησης (εσωτερική ενοποίηση/internal integration), καθώς και η επιτυχία της στο εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερική ενοποίηση/external integration).

Με τον όρο εσωτερική ενοποίηση εννοούμε την ανάπτυξη μιας συλλογικής ταυτότητας των μελών που ανήκουν σε ένα σύνολο με απώτερο σκοπό μια αποτελεσματική συνεργασία. Αντίθετα ο όρος εξωτερική ενοποίηση αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός/επιχείρηση πετυχαίνει το σκοπό και συναλλάσσεται με τρίτους.

Η κουλτούρα είναι ο παράγοντας εκείνος που οδηγεί στην αποτελεσματική καθοδήγηση των εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί ο στόχος του οργανισμού/επιχείρησης. Επίσης, βοηθάει τον οργανισμό ώστε να καλύψει τις ανάγκες των πελατών και να ανταποκριθεί στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Ουσιαστικά η κουλτούρα βοηθάει τη μετάβαση του οργανισμού από μεσαία σε άριστη απόδοση.

1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία σαν παγόβουνο στην επιφάνεια του οποίου βρίσκονται τα συστατικά του που είναι εμφανή και κατανοητά όπως τα σύμβολα, ιστορίες, συμπεριφορές κ.α., ενώ κάτω από την επιφάνεια υπάρχουν τα θεμελιώδη συστατικά που δεν είναι φανερά και είναι δύσκολο να αλλάξουν π.χ: αξίες, υποθέσεις, πιστεύω κ.α.

Πιο αναλυτικά τα στοιχεία που απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι:

- Οι ανθρώπινες δημιουργίες (artifacts)
- Γλωσσικές εκφράσεις όπως ανέκδοτα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι
- Πρότυπα συμπεριφοράς όπως τελετές, τελετουργικά, εορτασμοί
- Κανόνες συμπεριφοράς
- Ήρωες
- Σύμβολα και συμβολικές ενέργειες
- Πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις
- Κώδικες ηθικής
- Βασικές υποθέσεις
- Ιστορία

Περισσότερο αναλυτικά:

📍 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΕΣ

Πρόκειται για τα πιο εμφανή και ευκόλως παρατηρήσιμα στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις υλικές πτυχές του οργανισμού όπως:

- Χωροταξική διαμόρφωση: δηλαδή το πώς είναι διαμορφωμένος ένας χώρος, η ποιότητα της επίπλωσης και της διακόσμησης, η ενδυμασία των υπαλλήλων (αυστηρή ή ανεπίσημη), η τμηματική χωροθέτηση, η

αρχιτεκτονική άποψη του κτηρίου και γενικότερα η εξωτερική και εσωτερική εμφάνιση του οργανισμού. Σύμφωνα με μελέτες τα παραπάνω στοιχεία είναι στενά συνδεδεμένα με την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων.

- Τεχνολογία: η τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, μέσα από τα αντικείμενα όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τηλεομοιότυπα, τηλέφωνα κ.α. παρουσιάζει σε ένα επιφανειακό επίπεδο τη οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.
- Αντικείμενα: υλικά αντικείμενα όπως εκθέσεις και αναφορές π.χ. πωλήσεων ή διαφήμισης, το λογότυπο της εταιρίας.

📍 ΓΛΩΣΣΙΚΕΣ ΕΚΦΡΑΣΕΙΣ

Περιλαμβάνει ιστορίες, αστεία, ανέκδοτα, 'ειδικές' εκφράσεις που χρησιμοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και έχουν ένα ιδιαίτερο και μοναδικό μήνυμα για αυτούς. Όροι όπως <<καλή εξυπηρέτηση>> και <<ποιότητα προϊόντος>> ερμηνεύονται διαφορετικά ανάλογα με τη κουλτούρα του κάθε οργανισμού (Shein 1985). Ακόμα όμως και στην ίδια επιχείρηση παρατηρείται διαφορετική χρήση και ερμηνεία των ίδιων όρων ανάμεσα στα τμήματα. Επιπλέον, οι ιστορίες αποτελούν ένα ιδιαίτερα πολύτιμο κομμάτι της κουλτούρας καθώς αποτελούν ενδείξεις για τις προηγούμενες ενέργειες της επιχείρησης σε διάφορες καταστάσεις που αντιμετώπισαν.

📍 ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Αναφέρεται σε τελετές, τελετουργικά και εορταστικές εκδηλώσεις. Σύμφωνα με τον Brown (1998) σε έναν οργανισμό υπάρχουν τρεις τύποι τελετουργικών:

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

📌 ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι κανόνες συμπεριφοράς προσδιορίζουν τις στάσεις των εργαζομένων υποδεικνύοντας τις αποδεκτές από την επιχείρηση συμπεριφορές. Αυτοί αναπτύσσονται διαχρονικά από την συνεργασία και συνδιαλλαγή των υπαλλήλων μίας επιχείρησης.

📌 ΗΡΩΕΣ

Οι <<επιχειρησιακοί ήρωες>> θεωρήθηκαν το κλειδί για την επιτυχία ενός οργανισμού. Πολύ συχνά οι ήρωες αυτοί ταυτίζονται με τους ιδρυτές του οργανισμού οι οποίοι αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς εμπνέοντας μεγαλύτερη αφοσίωση στους υπαλλήλους και κάνοντας την επιτυχία να φαίνεται στους υπόλοιπους εφικτή. Ακόμη, σημαντική είναι η συνεισφορά τους στη ενδυνάμωση των αξιών που προσδιορίζουν τη μοναδικότητα του οργανισμού κινητοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό, (Deal & Kennedy 1982). Στον αντίποδα αυτών των θεωριών υπάρχει 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 τη προσωποποίηση αυτή σε μεμονωμένα άτομα να μην τονίζεται η ομαδικότητα και η συνεργασία, (Wilkins et al. 1995).

📌 ΣΥΜΒΟΛΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ειδικά σύμβολα και ενέργειες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία και νόημα στο κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα αλλά και στο σύνολό τους. <<όπου βλέπουμε ένα σύμβολο, περιμένουμε να βρούμε και άλλους ανθρώπους οι οποίοι το αναγνωρίζουν, το υποστηρίζουν και το ενδυναμώνουν>> (Kluckhohn 1942, Pettigrew 1979, Trice & Beyer 1984).

📌 ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ, ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΣΕΙΣ

Τα στοιχεία αυτά αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στήνεται το οικοδόμημα της κουλτούρας ενός οργανισμού. 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 και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (Armstrong 2005).

📌 ΚΩΔΙΚΕΣ ΗΘΙΚΗΣ

Ηθική είναι ο κλάδος της Φιλοσοφίας που ασχολείται με την εύρεση του τι είναι αποδεκτό και ορθό και τι ανάρμοστο και λανθασμένο. Η ηθική διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες ενδεικτικοί των οποίων είναι το γεωγραφικό, το τεχνολογικό και πολιτισμικό περιβάλλον. Έτσι λοιπόν, κάθε άνθρωπος, ομάδα ατόμων και συνεπώς επιχείρηση και οργανισμός διακατέχεται από ορισμένους ηθικούς κανόνες. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης οι κανόνες αυτοί θα πρέπει να είναι κοινοί ώστε ολόκληρος ο οργανισμός να κινείται από μια κοινά αποδεκτή αρχή και να οδεύει προς μια κοινή κατεύθυνση.

📌 ΒΑΣΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Πρόκειται για υποσυνείδητες αξίες και πιστεύω που δημιουργούν αντιλήψεις, σκέψεις και πράξεις στα μέλη μιας κουλτούρας και οι οποίες θεωρούνται ως οι σωστές και πρέπουσες. Οι βασικές υποθέσεις προέρχονται από τη πολύπλοκη διαδικασία κοινωνικοποίησης (πρωτογενής :θεωρείται η οικογένεια, δευτερογενής: θεωρείται το σχολείο και η εργασία).

Ο ρόλος της εθνικής κουλτούρας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται ένας οργανισμός έχει ιδιαίτερη σημασία ενώ παρατηρείται το φαινόμενο η εταιρική κουλτούρα να επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από αυτή. Για παράδειγμα στην Ιαπωνία βασική υπόθεση αποτελεί η ομαδικότητα και η συνεργασία των εργαζομένων κατά την οποία και λειτουργούν. Αντίθετα, οι ΗΠΑ, χαρακτηρίζονται από μια εθνική κουλτούρα που βασίζεται στην ατομική προσπάθεια του κάθε εργαζόμενου και κατά τον ίδιο τρόπο λειτουργούν και οι επιχειρήσεις τους.

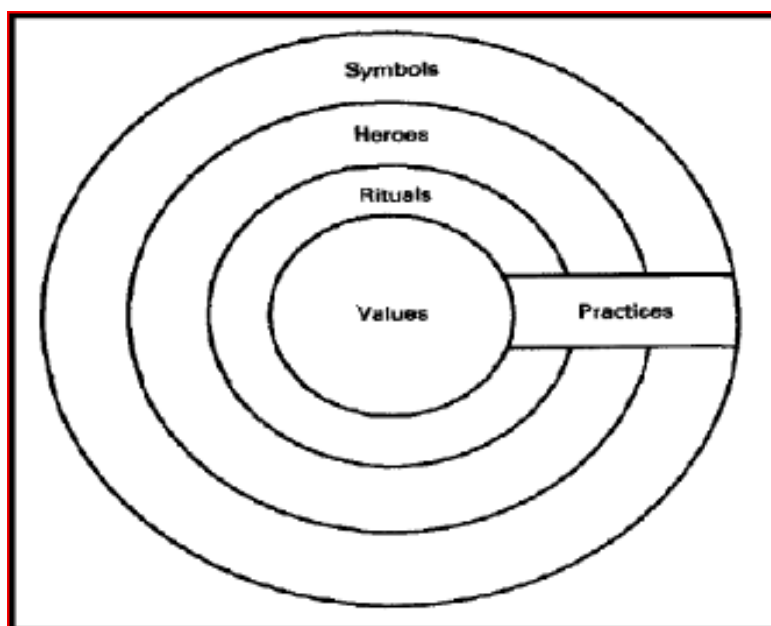
Οι βασικές υποθέσεις κατά τη διάρκεια περιόδων οργανωσιακής αλλαγής γίνονται ορατές και στο εσωτερικό της επιχείρησης και αποτελούν περιοχή έντονων συζητήσεων και προβληματισμού, κυρίως όταν αυτές επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες,(Gold 1997).

📍 ΙΣΤΟΡΙΑ

Παρόλο που δεν αποτελεί αμιγές συστατικό της οργανωσιακής κουλτούρας, ωστόσο η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο αν παρατηρηθεί μέσα από τη σκοπιά της ιστορικής εξέλιξης.

Τα παραπάνω στοιχεία παρόλο που περιγράφονται να ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες συχνά αλληλεπικαλύπτονται, για παράδειγμα τα γλωσσικά πρότυπα και συμπεριφορές αποτελούν μορφές ανθρώπινων δημιουργιών, (Schein 1985). Για το λόγο αυτό, στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται διαφορετικά μοντέλα προσπαθώντας να μειώσουν τη περιπλοκότητα της έρευνας. Δύο από τα πιο σημαντικά και αναγνωρισμένα είναι αυτά του Hofstede et al. (1990) και του Schein (1992), που παρουσιάζονται στη παρακάτω εικόνα:

ΕΙΚΟΝΑ: ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ : ΑΠΟ ΤΑ ΒΑΘΙΑ ΣΤΑ ΡΗΧΑ



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

Στο μοντέλο αυτό, τα στοιχεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: στα σύμβολα, στους ήρωες, στα τελετουργικά και στις αξίες. Στον πυρήνα της κουλτούρας τοποθετούνται οι αξίες με την ευρεία και συγκεκριμένη έννοια και που δεν μπορούν να παρατηρηθούν αλλά φανερώνονται στη διαφορετικότητα της συμπεριφοράς. Επιπλέον, οι πρακτικές έχουν υιοθετηθεί στο παρελθόν και λειτούργησαν

αποτελεσματικά, και όσο συνεχίζουν να λειτουργούν κατά αυτό τον τρόπο, ενσωματώνονται βαθύτερα στη κουλτούρα του οργανισμού.

1.3 Η ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Σύμφωνα με τον Handy (Handy, C. 1986), διακρίνουμε τέσσερις τύπους κουλτούρας: την κουλτούρα της εξουσίας, την κουλτούρα του ρόλου, την κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος και την κουλτούρα του ατόμου. Στην κουλτούρα της εξουσίας κυριαρχεί ο ισχυρός αρχηγός. Ο αρχηγός διορίζει, προάγει ή υποβιβάζει αντίστοιχα τα μέλη της οργάνωσης. Αυτού του είδους η κουλτούρα διαθέτει ισχυρή προσωπικότητα. Η κουλτούρα του ρόλου κυριαρχεί στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπου κάθε μέλος έχει έναν ρόλο, καθορισμένο από κανόνες.

Η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος, αντίθετα με την κουλτούρα του ρόλου, αναφέρεται στον αυτοσχεδιασμό και στην εφευρετικότητα. Αναπτύσσεται κυρίως σε οργανώσεις όπου καλούνται να παραδώσουν ένα προϊόν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με απρόβλεπτες καταστάσεις. Συνήθως τη κουλτούρα αυτή τη συναντάμε σε διαφημιστικές εταιρίες, σε μέσα μαζικής ενημέρωσης, σε επαγγελματικές ομάδες, όπου προϋποθέτουν μεγάλη σπατάλη. Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτήν την κουλτούρα συνήθως είναι πολυέξοδες.

Η κουλτούρα του ατόμου αναφέρεται στην εξέλιξη του ατόμου. Υπερισχύει στη νοοτροπία των οργανώσεων που αναπτύσσουν πραγματική φροντίδα για τους πελάτες και παρέχουν δίκτυο στήριξης για τους υπαλλήλους.

Το συμπέρασμα είναι ότι εάν οι ηγέτες διαχειρίζονται σωστά τη κουλτούρα της εταιρίας θα ακολουθήσει και η επιτυχία. Όπως για παράδειγμα η περηφάνια για το προϊόν, η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα και η εξυπηρέτηση. Οι κουλτούρες που τονίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι οι ισχυρές κουλτούρες.

Οι Lassein και Neubayer (1994) δίνουν έμφαση στην εθνική/εθνικιστική κουλτούρα. Θα μπορούσαμε να κάνουμε διάκριση σε δυτική, ανατολική, βόρεια και νότια διάσταση.

Οι δυτικές επιχειρηματικές συναλλαγές δημιουργούν μια εμπορική κουλτούρα, ο νότιος τρόπος οργάνωσης δημιουργεί μια γραφειοκρατική κουλτούρα. Ο ανατολικός τρόπος βασίζεται στην βιομηχανική κουλτούρα και ο βόρειος συνάπτει μια οικογενειακή κουλτούρα.

Ο δυτικός – εμπορικός τρόπος θεωρείται ανταγωνιστικός όσον αφορά την αφομοίωση της κουλτούρας και επιχειρηματικός στον επαγγελματικό τομέα. Στηρίζεται στο γνωμικό «πιστεύω ότι βλέπω» και στο ότι η πράξη αξίζει περισσότερο από τα λόγια. Σημείο αναφοράς είναι η αγορά, ως μέσο ανταλλαγής εμπορευμάτων. Κάθε πράγμα διαθέτει μια τιμή, ενώ η δουλειά είναι μια συνεχής ανταλλαγή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας κουλτούρας αποτελεί η Coke και η Pepsi στην Αμερική. Οι εργαζόμενοι σε τέτοιες επιχειρήσεις διατηρούν τον ατομικισμό τους.

Ο νότιος - γραφειοκρατικός τρόπος θεωρείται ορθολογικός σαν κουλτούρα. Η αρχή αυτού του τρόπου οργάνωσης είναι το «μέτρο». Αυτό το πρότυπο εστιάζεται σ' ένα πρόσωπο το οποίο διακρίνεται για το μέτρο του, τον υπολογισμό του και την αναλυτικότητά του. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις διακρίνονται για την εσωτερική δομή και τον εξωτερικό ανταγωνισμό τους π.χ. τα εστιατόρια Mc Donalds.

Ο ανατολικός τρόπος είναι ολοκληρωτικός, συνεργατικός και αφορά την επαγγελματική στάση. Αυτό που έχει σημασία είναι να ενσωματωθούν τα μέλη σε ένα συλλογικό όλο. Στους παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο εντάσσονται τα άτομα, η φύση τους και το παρελθόν τους. Η ανατολική στάση δίνει έμφαση στον προσανατολισμό της εργασίας και στην τεχνική κρίσιμη πτυχή θεωρείται ο εναρμονισμός των κανόνων και χαρακτηριστικά παραδείγματα θεωρούνται η Toyota, η Alcatel.

Ο βόρειος – κοινωνικός τρόπος διαθέτει ένα ανθρωπιστικό ύφος. Στοιχείο αυτού του τρόπου είναι ότι ενώνει πράγματα και ανθρώπους μαζί. Στη καρδιά όλων αυτών βρίσκεται η οικογένεια.

1.4 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΕΙΔΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΟΠΩΣ ΤΑ ΠΕΡΙΕΓΡΑΨΕ Ο HARRISON-HANDY (1985)

ΔΙΑΣ: είναι η κουλτούρα της εξουσίας που δημιουργείται από το κεντρικό πρόσωπο, το αφεντικό. Συγκεντρωτικό αυταρχικό κλίμα. Ή δείχνεις αφοσίωση και ανήκεις στην οργάνωση ή φεύγεις. Όσοι δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες και υπευθυνότητα. Πλεονεκτήματα θεωρούνται η ελάχιστη δομή που υπάρχει καθώς και η εμπιστοσύνη και η υπακοή υποστηρίζουν αποφάσεις τολμηρές και γρήγορες. Μειονεκτήματα είναι η ελάχιστη λογική σε ό,τι γίνεται και η συνολική εξάρτηση από ένα άτομο.

Στον οργανισμό που επικρατεί η κουλτούρα «ΔΙΑΣ», ένα αφεντικό διοικεί με διαταγές. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που διοικούνται με αυτό τον τρόπο, συνήθως είναι ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Αυτό το είδος αφεντικού αποφασίζει για λογαριασμό των στελεχών του, τα ελέγχει πλήρως και ζηλόφθονα κρατάει φυλακισμένες τις γνώσεις τους για το πώς μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα η επιχείρηση. Στα έργα που γίνονται με αυτό τον τρόπο, μπορεί να γίνεται η δουλειά, αλλά αυτό αποβαίνει σε βάρος της ομάδας. Όπου το εργασιακό καθήκον δεν είναι τόσο απλό, είναι αδύνατον ένα μόνο άτομο να λάβει υπόψη του όλα τα σχετικά θέματα. Όμως υπάρχουν φορές όπως για παράδειγμα, όταν ένα έργο καθυστερήσει και απαιτείται εσπευσμένα η λήψη μέτρων, που είναι δυνατόν να προκύψουν βραχυχρόνια οφέλη από αυτή τη κουλτούρα.

ΑΠΟΛΛΩΝ: Είναι η κουλτούρα του ιεραρχικού οργανισμού όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο (τυποποιημένος, βασισμένος σε κανόνες, εστιασμένος σε ατομικές ειδικότητες). Το βάρος δίνεται σε διαδικασίες και κανονισμούς.

Στον οργανισμό που επικρατεί η κουλτούρα «ΑΠΟΛΛΩΝ» υπάρχει υψηλό επίπεδο δόμησης που βασίζεται στην ιδέα ότι η ανάλυση της εργασίας σε μικρότερα μέρη δημιουργεί θύλακες εξειδίκευσης. Πολλοί οργανισμοί έχουν αυτό το είδος κουλτούρας, όπως οι κρατικές υπηρεσίες και οι μεγάλες εταιρίες (πολυεθνικές επιχειρήσεις). Τα μειονεκτήματα της κουλτούρας «ΑΠΟΛΛΩΝ» είναι η γραφειοκρατία, που χαρακτηρίζεται ως ένα είδος συμπεριφοράς που εμποδίζει την πρόοδο, και η έλλειψη δημιουργικότητας.

🌀 **ΑΘΗΝΑ:** Είναι η κουλτούρα των ειδικών, των επαγγελματιών, όπου το έργο και το καθήκον προέχει του ρόλου και η επίλυση προβλημάτων και η ουσιαστική συμβολή αποτελούν βασικά στοιχεία ενδιαφέροντος. Η ομαδική συνεργασία με ένα κοινό σκοπό είναι πολύ βασική.

Οργανισμοί όπως μικρές επιχειρήσεις συμβούλων και μικρές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας έχουν αυτό το είδος κουλτούρας. Πλεονεκτήματα είναι η δημιουργικότητα, η δυναμική, ο επαγγελματισμός καθώς και ο κίνητρο για την επίτευξη του στόχου και του έργου. Μειονεκτήματα είναι το υψηλό κόστος διατήρησης αυτής της κουλτούρας, όπου χρειάζεται σταθερή ροή νέων καθηκόντων και πολύ ικανά άτομα.

🌀 **ΔΙΟΝΥΣΟΣ:** Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται από την υπαρξιακή ανάγκη των ανθρώπων που απαρτίζουν τον οργανισμό. Είναι ένας οργανισμός που μοιράζεται πόρους, αλλά τα άτομα δεν εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Ως πλεονεκτήματα θεωρούνται η ελάχιστη δομή που υπάρχει και ότι επιτρέπει στον καθένα να αναπροσδιορίζεται. Μειονεκτήματα αυτής της κουλτούρας είναι ότι βασίζεται στις ατομικές ευθύνες και κινδύνους και ότι απαιτεί υψηλό βαθμό ανάπτυξης και υπευθυνότητας.

Η κουλτούρα «ΔΙΟΝΥΣΟΣ» αντιπροσωπεύεται από την κουλτούρα που ισχύει στα πανεπιστήμια της Βρετανίας. Τα στελέχη αντιμετωπίζονται ως ομάδες με πολύ χαλαρούς δεσμούς και συνδέονται με τον πυρήνα του οργανισμού λόγω της ανάγκης για τις υπηρεσίες που παρέχουν, όπως η διοίκηση, η συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων, η παροχή τεχνολογίας και κυρίως η χρηματοδότηση για τις μεμονωμένες δραστηριότητες και τα συλλογικά έργα. Παρόμοια κουλτούρα έχει και το ιατρικό επάγγελμα (ειδικά τα νοσοκομεία) όπου όλοι μοιράζονται τις κεντρικές εγκαταστάσεις.

1.5ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ανάλογη με την προσωπικότητα του ατόμου. Όπως το άτομο έτσι και ο οργανισμός μπορεί να περιγραφεί ως συντηρητικός, προοδευτικός, σταθερός, δυναμικός, ελεγχόμενος και μη ελεγχόμενος. Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού συνδέονται το ένα με το άλλο, καθώς επίσης και τη σχέση τους με τα άτομα που είναι έξω από τον οργανισμό.

Υπάρχουν δυο επίπεδα κουλτούρας στους οργανισμούς. Η «παρατηρήσιμη» κουλτούρα και η κεντρική κουλτούρα ή κουλτούρα «κορμού».

📌 **ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΙΜΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ:** είναι η κουλτούρα στην οποία κάποιος παρατηρεί, βλέπει, ακούει όλα όσα γίνονται σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα ο τρόπος που τα άτομα ντύνονται ή ο τρόπος που τα άτομα συμπεριφέρονται, ο τρόπος ομιλίας, όλα αυτά είναι πολιτισμικά στοιχεία ή στοιχεία κουλτούρας. Η παρατηρήσιμη κουλτούρα αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

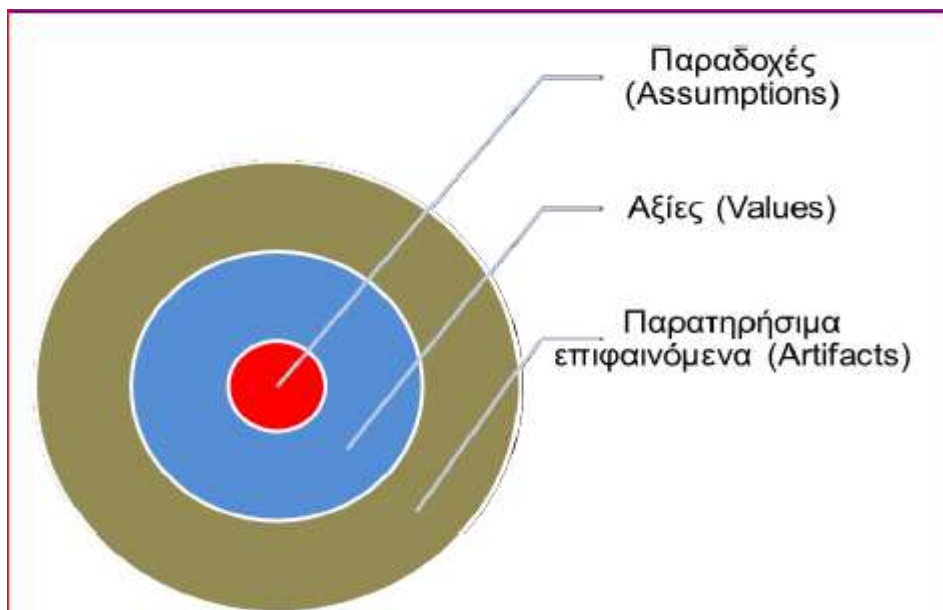
- **Ιστορίες :** είναι οι αφηγήσεις τις οποίες κάνουν τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού που άλλωτε είναι αληθινές και άλλωτε μύθοι, προκειμένου να προβληθούν πρότυπα, αξίες και τα πιστεύω του οργανισμού.
- **Σύμβολα :** είναι αντικείμενα, ενέργειες, γεγονότα που έχουν συγκεκριμένο νόημα και σκοπός είναι να περνάει αυτό το νόημα στους πελάτες.
- **Αξίες :** είναι η κοινή φιλοσοφία και κοινά πιστεύω όσον αφορά τις ενέργειες και τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης.
- **Τυπικότητες :** είναι οι καθημερινές συνήθειες και δραστηριότητες που ακολουθούνται από έναν οργανισμό και επαναλαμβάνονται σε καθημερινή βάση.
- **Εκδηλώσεις :** είναι οι συναντήσεις μεταξύ των ατόμων του οργανισμού με σκοπό να συζητηθούν διάφορα θέματα. Τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν τις εκδηλώσεις προκειμένου να προβάλουν στοιχεία που πιστεύουν ότι είναι χρήσιμα για τον οργανισμό. Με τις εκδηλώσεις στέλνουν διάφορα μηνύματα που θέλουν να περάσουν στους υπαλλήλους του οργανισμού. Παράλληλα προάγονται οι διαπροσωπικές σχέσεις ώστε να υπάρχει καλύτερη επικοινωνία

μεταξύ των ανώτερων στελεχών –ηγετών του οργανισμού με το προσωπικό, κάτι που είναι το κυριότερο από όλα.

- ☉ **ΚΕΝΤΡΙΚΗ-ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΟΡΜΟΥ:** 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 επηρεάζουν τους διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας καθώς επίσης αντανακλούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται.

Κατά τον Schein (1989)(uom.gr/τελική διπλωματική), η κουλτούρα αποτελείται από τα ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά τη βάση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Διακρίνει τρία επίπεδα στην εταιρική κουλτούρα (Schein E. Organizational Culture, 1990):



- ☉ **Τα ευρήματα (artifacts):** Είναι τα ορατά και ακουστικά στοιχεία που υποδηλώνουν τις αντιλήψεις όσον αφορά την κουλτούρα. Μπορεί να είναι οι τρόποι συμπεριφοράς, το φυσικό περιβάλλον, ο τρόπος ντυσίματος, οι ιστορίες και οι μύθοι (Schein E. Organizational Culture, 1990).
- ☉ **Τις κοινές αξίες (shared values):** Είναι οι υιοθετημένοι λόγοι, για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με το συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση, όπως κανόνες, κώδικες δεοντολογίας, εταιρικές δηλώσεις κ.τ.λ

© **Τις βασικές παραδοχές** (basic assumptions): Είναι πολύ δυσκολότερο να καθοριστούν και να εξεταστούν. Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς, αλλά προσδιορισμούς λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέφτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον και τη λειτουργία της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης, ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο χρόνος και ο χώρος είναι μερικές από τις βασικές παραδοχές. Μπορεί κανείς να τις διακρίνει καλύτερα είτε ως τρόπους συμπεριφοράς μη αποδεκτούς από την επιχείρηση είτε, αντίθετα ως επιθυμητούς τρόπους συμπεριφοράς (Κάντας , Α. 1995).

Ο Schein πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικό για την ηγεσία της επιχείρησης να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο τρίτο στοιχείο, δηλαδή στις βασικές παραδοχές. Τα ευρήματα μπορούν να αντικατασταθούν, νέες αξίες μπορεί να εισαχθούν, π.χ., με την αλλαγή της αποστολής της επιχείρησης ή του κώδικα δεοντολογίας. Η κουλτούρα της επιχείρησης όμως δε μπορεί να αλλάξει, αν δεν επηρεαστούν οι βασικές παραδοχές της.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, προκειμένου να διαγνώσουν –επίσημα και ανεπίσημα- την εταιρική κουλτούρα. Εντούτοις, ο Schein επισημαίνει ότι πολλές φορές η πραγματικότητα είναι διαφορετική, διότι τόσο τα ευρήματα όσο και οι κοινές αξίες δεν είναι παρά ευχολόγια που αντιπροσωπεύουν μια επιθυμητή κουλτούρα, η οποία μπορεί και να διαφέρει από την πραγματική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

1.1 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα μιας οργάνωσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικασίες διοίκησης και επίβλεψης. Το ηγετικό στυλ πολλών διευθυντικών στελεχών επηρεάζει την κουλτούρα της ομάδας και αντίστροφα. Εάν ένα στέλεχος υιοθετεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά αυτό ενδεχομένως να ασκήσει μια αρνητική επιρροή στην ομάδα και κατά συνέπεια και στην οργάνωση. Εάν το ηγετικό στέλεχος είναι προσανατολισμένο στο καθήκον, αυτό συνεπάγεται αλλαγές και στο περιβάλλον. Σε μια ιδεατή κατάσταση το στέλεχος θα έχει ένα στυλ το οποίο θα προσανατολίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, προκειμένου να επέλθει σε μια θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως είναι το μέγεθος, η τεχνολογία... αναμφισβήτητα επηρεάζουν τη κουλτούρα της οργάνωσης. Για π.χ. μεγάλες οργανώσεις γραφειοκρατικού χαρακτήρα προϋποθέτουν μεγαλύτερη εξειδίκευση σε σχέση με οργανώσεις μικρότερες, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι είναι περισσότερο απρόσωπες συγκριτικά με μικρότερες επιχειρήσεις.

Ως εκ τούτου μία οργάνωση διαθέτει μια αποκλειστική κουλτούρα. Μιλώντας για μια θετική κουλτούρα εννοούμε εκείνη τη κουλτούρα που ενισχύει τις βασικές απόψεις των ηγετών και αποδυναμώνει εκείνες που οι ίδιοι απορρίπτουν.

Μια κουλτούρα μπορεί ταυτόχρονα να είναι και αρνητική, με αποτέλεσμα να επηρεάζει τη ζωή της οργάνωσης.

Η κουλτούρα επηρεάζεται από πλήθος μεταβλητών. Η βασικότερη απ' αυτές θεωρείται η ηγεσία. Καθώς και η επιρροή που ασκούν τα μέλη της οργάνωσης. Αυτές οι δυο μεταβλητές αφορούν το εσωτερικό των οργανώσεων και ονομάζονται ενδογενείς μεταβλητές.

Υπάρχουν όμως και οι εξωγενείς μεταβλητές, όπου αυτές αναφέρονται στο περιβάλλον. Όπως ας πούμε οι κυβερνήσεις μπορούν να ασκήσουν επιρροή στη εσωτερική κουλτούρα της οργάνωσης.

Τέλος ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την κουλτούρα για την εφαρμογή της αποτελεί ο κώδικας. Η κουλτούρα προαπαιτεί έναν κώδικα. Δηλαδή

ένα μέσο ερμηνείας του νοήματος των δημιουργημάτων. Χωρίς κώδικα θα διαβάζουμε λανθασμένα την έννοια κάποιου προγράμματος , είτε δεν θα καταλαβαίνουμε την ύπαρξη κάποιου νοήματος .

Επίσης αυτός ο κώδικας δεν είναι αυτόνομος αλλά απαιτεί κάποια εκμάθηση. Η διαδικασία της εκμάθησης δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσα από βιβλία. Ο μόνος τρόπος είναι η εξάσκηση, η δοκιμή και το λάθος.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι εξής:

- Ⓜ Οι δομές εξουσίας (ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις, και πόσο ευρεία είναι η εξουσία)
- Ⓜ Οι οργανωσιακές δομές
- Ⓜ Σύμβολα(σχέδια, φίρμες)
- Ⓜ Για τι είδους οργάνωση πρόκειται, ποια είναι η αποστολή και οι αξίες της.
- Ⓜ Τα συστήματα ελέγχου.
- Ⓜ Ρουτίνα και λειτουργίες.(συναντήσεις υπευθύνων)

1.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Χρειάζονται πολλά χρόνια ώστε να αναπτυχθεί μια κουλτούρα και οι εργαζόμενοι δένονται με αυτή. Ο τρόπος που λειτουργεί η επιχείρηση, η αποστολή της, ο τρόπος ηγεσίας, ο χώρος εργασίας κ.α. είναι στοιχεία που συντηρούν την κουλτούρα. Η κουλτούρα της κάθε επιχείρησης μπορεί να λειτουργήσει ως κριτήριο επιλογής του οργανισμού στο οποίο ένας υπάλληλος θα ήθελε να εργαστεί, γιατί πιστεύει ότι οι αξίες του οργανισμού ταιριάζουν με τις δικές του. Έτσι σε περίπτωση προσπάθειας αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας ο εργαζόμενος αντιδρά. Η αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα είναι τόσο δύσκολες που μπορούν να επιτευχθούν μόνο σε περίπτωση που κάποιο γεγονός απειλεί την ύπαρξη του οργανισμού.

Όπως είπαμε και πιο πάνω η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρειάζεται αρκετός χρόνος ώστε να επιτευχθεί. Η αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να γίνει όταν υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

- Ⓜ Μια σημαντική κρίση: όταν για παράδειγμα υπάρχει μια πολύ σημαντική τεχνολογική εξέλιξη που δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση και επομένως και στη κουλτούρα του οργανισμού. Τότε θα πρέπει να υιοθετηθούν ένα σύνολο από αξίες για να αντιμετωπιστεί η κρίση.
- Ⓜ Όταν η επιχείρηση είναι νέα και μικρή: αυτή η επιχείρηση προστατεύει λιγότερο την κουλτούρα. Έτσι μπορεί πιο εύκολα να μεταφέρει νέες αξίες στους εργαζομένους όταν ο οργανισμός είναι μικρός.
- Ⓜ Μια μη αποδεκτή κουλτούρα: όσο πιο αποδεκτή είναι μια κουλτούρα σε έναν οργανισμό, τόσο πιο μεγάλη είναι και η αποδοχή των αξιών της από τα μέλη του. Επομένως τόσο πιο δύσκολα αλλάζει. Αντίθετα μια μη ευρέως αποδεκτή κουλτούρα μπορεί να αλλάξει ευκολότερα και πιο γρήγορα.

Για να επιτευχθεί με επιτυχία η αλλαγή της κουλτούρας πρέπει:

- Ο ρόλος τη συμπεριφοράς των μάνατζερ να αποτελεί πρότυπο για τους άλλους
- Να δημιουργηθούν νέες ιστορίες, σύμβολα, τυπικότητες και τελετές που αντικαθιστούν τις παλιές
- Να επιλεγούν και να προωθηθούν υπάλληλοι που να αποδέχονται τις νέες αξίες
- Να αλλάξει το σύστημα αμοιβών για να ενθαρρυνθεί η αποδοχή των νέων αξιών και να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμμετοχής των ατόμων στη λήψη αποφάσεων.

ΤΕΛΟΣ η επιχειρησιακή κουλτούρα συνδέεται στενά και άμεσα με τις ενδεχόμενες αλλαγές στην επιχείρηση διότι:

- Οι αλλαγές είναι δύσκολες
- Οι αλλαγές έχουν επιπτώσεις σε προσωπικό επίπεδο
- Οι αλλαγές εμπεριέχουν συγκινησιακά και ψυχολογικά στοιχεία

1.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Έχοντας υπόψη πως η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από κοινές αξίες, προσδοκίες και συμπεριφορές, εύκολα κανείς καταλήγει στο συμπέρασμα πως παίζει ιδιαίτερο ρόλο στη γενική λειτουργία του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Robbins (organizational behavior 1996), <<Μια δυνατή κουλτούρα προσφέρει κοινές αξίες που βεβαιώνουν την παραμονή όλων μέσα στον οργανισμό>>. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δηλαδή, αυτή η οποία δημιουργεί και ενθαρρύνει μια μορφή επιθυμητής σταθερότητας στην επιχείρηση.

Η σημασία της αντικατοπτρίζεται μέσα από τα ακόλουθα:

- Εντάσσει τους εργαζόμενους σε ένα ευρύτερο συλλογικό πλαίσιο για το οποίο ενδιαφέρονται για την καλύτερη λειτουργία του.
- Προσφέρει σταθερότητα.
- Λειτουργεί ως οδηγός συμπεριφοράς των εργαζομένων.
- Παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας στον ανθρώπινο δυναμικό και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αυτές οι λειτουργίες συνοψίζονται στην εσωτερική ολοκλήρωση και το συντονισμό. Ως εσωτερική ολοκλήρωση περιγράφεται η ένταξη και η κοινωνικοποίηση νέων μελών σε έναν οργανισμό και η αίσθηση ταυτότητας σε αυτόν. Ως συντονισμός αναφέρεται η δημιουργία ανταγωνιστικότητας που προέρχεται μέσα από το εσωτερικό <<δέσιμο>> της επιχείρησης.

Εκτός από τις πολύ θετικές λειτουργίες της η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να παρουσιάσει και λιγότερο θεμιτά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Από τις βασικές δυσλειτουργίες της είναι η δημιουργία εμποδίων στην αλλαγή. Μια δυνατή, δηλαδή οργανωσιακή κουλτούρα με ξεκάθαρες συμπεριφορές και αξίες που είχαν λειτουργήσει στο παρελθόν με επιτυχία, τείνει να απορρίπτει δομικές αλλαγές, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να προσαρμοστεί στις καινούριες συνθήκες. Δηλαδή, η επιχείρηση μένει προσκολλημένη στην κουλτούρα και στους συγκεκριμένους

κανόνες, αντί να ακολουθήσει την αλλαγή και τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στη μόνη περίπτωση που η αντίσταση στις αλλαγές δεν δημιουργεί πρόβλημα, είναι σε επιχειρήσεις που λειτουργούν κάτω από συνθήκες σταθερότητας και που απαιτούν αξιόπιστες, επαναλαμβανόμενες και προβλέψιμες αποδώσεις.

Άλλη δυσλειτουργία της κουλτούρας είναι ότι μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Οι υποκουλτούρες που δημιουργούνται μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι τόσο δεμένες που να αναπτύσσουν αξίες τόσο διαφορετικές, ικανές να διαχωρίσουν την υποομάδα από τον υπόλοιπο οργανισμό.

Άλλο είδος δυσλειτουργίας θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι υποκουλτούρες που υπάρχουν σε έναν οργανισμό. Αυτές μπορούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές με διαφορετική ταχύτητα από τις άλλες. Αυτό όμως έχει αντίκτυπο τόσο στη μείωση του εσωτερικού συντονισμού όσο και στις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ

Σε μια οργάνωση εκτός από την κυρίαρχη κουλτούρα συναντά κανείς και πολλές υποκουλτούρες. Η κυρίαρχη κουλτούρα αναφέρεται στο μεγαλύτερο μέρος της οργάνωσης, ενώ οι υποκουλτούρες αναφέρονται σε διάφορες υποενότητες μέσα στην οργάνωση.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που συχνά υπάρχει είναι η συγχώνευση επιχειρήσεων με διαφορετικές κουλτούρες, αφού η καθεμιά διατηρεί στοιχεία της παλιάς της κουλτούρας και μετά τη συγχώνευση. Αυτές οι τμηματικές κουλτούρες που συνυπάρχουν στην επιχείρηση αποκαλούνται υποκουλτούρες. Κάθε υποκουλτούρα διαθέτει το δικό της συμβολισμό, τις δικές της αξίες, ενώ δείχνει να μην ενδιαφέρεται για το τι συμβαίνει στις υπόλοιπες υποκουλτούρες (Sackmann, S. A. 1992).

Όσον αφορά τις υποκουλτούρες θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τρία είδη (Martin,J & Siehl,C. 1983):

- Η επαυξάνουσα κουλτούρα, η οποία προωθεί τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας.
- Η αντικουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει αξίες οι οποίες έρχονται σε άμεση αντιπαράθεση με εκείνες της βασικής κουλτούρας.
- Η ορθογώνια, όπου τα μέλη αποδέχονται τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας, αλλά ταυτόχρονα αποδέχονται και άλλες αξίες διαφορετικές , οι οποίες δεν έρχονται όμως σε αντιπαράθεση με εκείνες της κυρίαρχης κουλτούρας.

1.4 ΙΣΧΥΡΗ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (Anderson,A. & Kyprianos,A. 1994)

ΙΣΧΥΡΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: τα κεντρικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας είναι αποδεκτά σε σημαντικό βαθμό από την πλειοψηφία. Είναι δηλαδή οι κουλτούρες στις οποίες οι αξίες-κλειδιά είναι βαθιά και ευρέως δεκτά και έχουν δυνατή επιρροή στα μέλη της οργάνωσης.

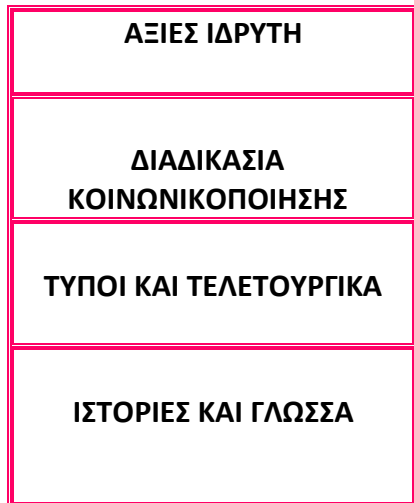
- Ⓜ Παράγοντες που επιδρούν στη δύναμη της κουλτούρας:
 - Το μέγεθος της οργάνωσης.
 - Η ηλικία της οργάνωσης.
 - Ο βαθμός αναδιοργάνωσης των υπαλλήλων.
 - Η δύναμη της αυθεντικής κουλτούρας.
 - Η διαύγεια των πολιτιστικών αξιών και πιστεύω.

- Ⓜ Οφέλη της ισχυρής κουλτούρας:
 - Δημιουργεί υπαλλήλους πιο αφοσιωμένους στην αποστολή του οργανισμού.
 - Σκοπός της είναι η κοινωνικοποίηση νέων υπαλλήλων και η παρακίνηση των παλιών.

- Ⓜ Οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα διακρίνονται από:
 - Ξεκάθαρη φιλοσοφία διοίκησης και λειτουργίας.
 - Σαφείς και κοινά αποδεκτοί κανόνες και αξίες.
 - Συνεχή μετάδοση/υπενθύμιση των κεντρικών αξιών/πεποιθήσεων.

- Προσεκτική επιλογή νέων εργαζομένων.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΣΧΥΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

- Ⓜ **Αξίες ιδρυτή:** είναι πολύ σημαντικές καθώς αυτός προσλαμβάνει τα πρώτα διοικητικά στελέχη.
 - Οι ιδρυτές πιο πιθανό είναι να προσλάβουν εκείνα τα άτομα που μοιράζονται μεταξύ τους τα ίδια οράματα.
 - Αυτό δημιουργεί τη κουλτούρα της επιχείρησης.
- Ⓜ **Διαδικασία κοινωνικοποίησης:** οι νεοφερμένοι μαθαίνουν τις αξίες και τους στόχους.
 - Μαθαίνουν όχι μόνο επειδή επιβάλλεται, αλλά και επειδή το επιθυμούν.
 - Παρουσιάζεται η επιχειρησιακή συμπεριφορά, οι αναμενόμενες από αυτούς προσδοκίες και το γενικό πλαίσιο της επιχείρησης.

- Ⓢ Τύποι και τελετουργικά: είναι κάποια επίσημα γεγονότα που εστιάζονται σε σημαντικά συμβάντα.
 - Rite of passage-ιεροτελεστία της διόδου: σημαίνει πως οι εργαζόμενοι εισέρχονται στην εταιρία και εξελίσσονται μέσα σε αυτή.
 - Rite of integration-ιεροτελεστία της ένταξης: χτίζει κοινούς δεσμούς με office parties, γιορτές.
 - Rite of enhancement-ιεροτελεστία της ενίσχυσης: ενθαρρύνει την αφοσίωση των εργαζομένων στις αξίες. Προαγωγές, δείπνα με απονομές.

- Ⓢ Ιστορίες και γλώσσα: οι επιχειρήσεις επαναλαμβάνουν τις ιστορίες των ιδρυτών ή γεγονότα.
 - Δείχνουν στους εργαζομένους πώς να ενεργούν και τι να αποφύγουν.
 - Οι ιστορίες έχουν συχνά ένα ήρωα που οι εργαζόμενοι μπορούν να μιμηθούν.
 - Οι περισσότερες εταιρίες έχουν το δικό τους κώδικα επικοινωνίας που μόνο οι εργαζόμενοι κατανοούν.

ΑΔΥΝΑΜΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: σε αντίθεση με την ισχυρή κουλτούρα, τα κεντρικά χαρακτηριστικά της αδύναμης κουλτούρας δεν είναι αποδεκτά σε σημαντικό βαθμό από τη πλειοψηφία και επηρεάζουν ελάχιστα τη συμπεριφορά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

1.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

Είναι δυο έννοιες στενά συνδεδεμένες. Πολλοί ερευνητές θεωρούν πως η εταιρική κουλτούρα είναι απόρροια της εταιρικής μάθησης και τη χαρακτηρίζουν ως απόρροια των προσπαθειών της επιχείρησης να δώσει στις εμπειρίες της λογική, τάξη και νόημα.

Στο ίδιο πνεύμα ο Schein (organizational culture and leadership) θεωρεί πως η κουλτούρα τελικά αντικατοπτρίζει τις προσπάθειες της ομάδας να αντιμετωπίσει τα καθημερινά θέματα και να μάθει, είναι δηλαδή το αποτέλεσμα μιας μαθησιακής διαδικασίας. Αναφέρει επίσης ότι η εταιρική κουλτούρα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη πρώιμη ιστορία της επιχείρησης και ότι, από τη στιγμή που θα τεθούν και υιοθετηθούν οι βασικές παραδοχές, είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν. Αυτό σημαίνει ότι στη εταιρική κουλτούρα αποτυπώνονται οι πρώιμες (ιστορικά) περιβαλλοντικές συνθήκες και δημιουργούνται τάσεις αδράνειας σε ότι αφορά οποιαδήποτε αλλαγή.

Αν λοιπόν η εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζει παλαιότερη μάθηση, ταυτόχρονα καθορίζει και το πλαίσιο της μελλοντικής εταιρικής μάθησης. Κάθε αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει εσωτερικά προβλήματα, καθώς αυξάνεται η πιθανότητα λαθών στην επικοινωνία, το συντονισμό και τον έλεγχο.

Επιπλέον μπορεί να καταστήσει ανεπαρκείς ή ακατάλληλες τις υπάρχουσες διαδικασίες. Παρόμοιες αλλαγές απαιτούν μαθησιακή ικανότητα και ετοιμότητα από πλευράς επιχείρησης για τροποποίηση του τρόπου λειτουργίας της. Σε δύσκολους καιρούς, επιχειρήσεις με ισχυρή εταιρική κουλτούρα είναι πιο πιθανό να ανταπεξέλθουν στις αντιξοότητες και να αποφύγουν την εσωτερική απειλή σε ότι αφορά στη απόδοση, το συντονισμό και τον έλεγχο.

1.2 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Βασικό συνθετικό στοιχείο της κουλτούρας αποτελεί το κλίμα μέσα σε ένα οργανισμό. Το κλίμα αντανακλά τις κοινές αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με πρακτικές, διαδικασίες και μορφές συμπεριφορών που ανταμείβονται και υποστηρίζονται σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο (Schneider B, White S 2004). Το οργανωσιακό κλίμα (organizational climate) αποτελεί την <<αύρα>> του οργανισμού και επικεντρώνεται στο πως λειτουργεί ένας οργανισμός. Η οργανωσιακή κουλτούρα αντίθετα εστιάζει στην έννοια της οργανωσιακής λειτουργίας (π.χ. ποιές είναι οι κοινές αξίες και υποθέσεις), (Schein E. 1985). Με την έννοια αυτή το κλίμα αποτελεί την επιφανειακή <<όψη>> της κουλτούρας.

Η διάκριση μεταξύ των δυο είναι δύσκολη καθώς η κουλτούρα διαμορφώνει το κλίμα και το κλίμα εκδηλώνει την κουλτούρα. Συνεπώς είναι δύσκολο να γνωρίζει κανείς το κλίμα χωρίς να προσεγγίζει σε βάθος την κουλτούρα. Οι Moran και Volkwien (Moran ET, Volkwien JF, 1992.) υποστηρίζουν ότι το κλίμα και η κουλτούρα είναι αλληλοσχετιζόμενοι όροι. Το κλίμα του οργανισμού επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και αποτυπώνεται στην εργασιακή στάση μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πραγματώνουν τις οργανωσιακές διαδικασίες. Ο Schneider (Schneider B, 1994) παρατήρησε ότι το κλίμα αποτελεί ένα μόνο μέρος της κουλτούρας και έδωσε τον ορισμό ότι το κλίμα είναι << η ατμόσφαιρα την οποία αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσα από τις διαδικασίες, επαίνους και πρακτικές της εταιρίας>>. Η κουλτούρα περιγράφεται ως μια έννοια που αναφέρεται στο ευρύτερο σχέδιο του οργανισμού όπως αυτό προβάλλεται μέσα από το όραμα, τις αξίες και την αποστολή του. Η ιεραρχική ταξινόμηση των προτεραιοτήτων από τη διοίκηση οδηγούν στην ανάλογη κατανόηση και ερμηνεία της κουλτούρας και του κλίματος από τους εργαζόμενους. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι ως ξεχωριστές οντότητες θέτουν προτεραιότητες οι οποίες οδηγούν στη δημιουργία κλίματος διαφορετικότητας (Μπαμπαλιούτα Μ, 2006) .

Ο Taguiri (Taguiri R, Litwin G. 1968) έχει ορίσει το κλίμα ως <<οι αξίες μιας συγκεκριμένης ομάδας χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος τις οποίες βιώνουν οι εργαζόμενοι και οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους>>. Αυτό σημαίνει ότι, παρόλο που ο οργανισμός βιώνει μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (κλίμα), η κουλτούρα (βασικές υποθέσεις) που έχει αναπτυχθεί παραμένει αναλλοίωτη (Rao I. 2009).

Σημαντική διαφορά ανάμεσα στους δυο όρους είναι ότι η κουλτούρα τείνει να διαμορφώνεται με βάση ανθρωπολογικά και κοινωνικά κριτήρια, ενώ το κλίμα με βάση ψυχολογικά κριτήρια.

1.6 ΠΩΣ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΕΤΑΦΕΡΕΤΑΙ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κάθε ένας από τους μηχανισμούς που αναφέρονται παρακάτω χρησιμοποιούνται από τους ιδρυτές και τους βασικούς ηγέτες με σκοπό να ενσωματώσουν τις αξίες ή τις βασικές υποθέσεις που διαθέτουν στον οργανισμό. Αυτό γίνεται είτε συνειδητοποιημένα είτε ασυνείδητα υπό την έννοια πως ο ηγέτης δεν έχει επίγνωση της αποστολής των μηνυμάτων αυτών, αλλά γίνεται μέσα από τις πράξεις του. Επίσης, οι ηγέτες μπορεί να συγκρούονται μεταξύ τους δίνοντας αντικρουόμενα μηνύματα στους εργαζόμενους. Ένας μηχανισμός μέσα στον οργανισμό μπορεί να μεταφέρει τα μηνύματα αυτά με ρητό και κατηγορηματικό τρόπο αλλά και εντελώς σιωπηρά και ασυνείδητα. Οι μηχανισμοί που αναφέρονται παρακάτω δίνουν σαφή παραδείγματα για τη καλύτερη κατανόηση του θέματος.

1. Επίσημες δηλώσεις οργανωσιακής κουλτούρας, φιλοσοφίας, διαγράμματα και υλικά που χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη, την επιλογή και την κοινωνικοποίηση των υπαλλήλων.
2. Προβολή ορισμένων προτύπων, διδασκαλία και προετοιμασία από τους ηγέτες.
3. Σχεδιασμός των φυσικών χώρων, όψεων και κτηρίων.
4. Ρητές και άρρητες ανταμοιβές. Προώθηση προσωπικού βάση κριτηρίων.

5. Προώθηση ιστοριών, θρύλων και μύθων σχετικά με σημαντικά άτομα και γεγονότα τα οποία θα ενθαρρύνουν ή θα αποθαρρύνουν το προσωπικό να πράξει ανάλογα.

6. Αντικείμενα που δίνουν προσοχή οι ηγέτες, μετράνε και ελέγχουν.

7. Αντιδράσεις της ηγεσίας κρίσιμες σε γεγονότα και οργανωσιακές κρίσεις, δηλαδή σε περιπτώσεις που απειλείται η επιβίωση του οργανισμού, όταν οι κανόνες είναι ασαφείς ή αμφισβητήσιμοι, η έγκαιρη αντίδραση της ηγεσίας είναι αυτή που θα προλάβει και θα εξαλείψει την κρίση προτού αυτή εξαπλωθεί μέσα στον οργανισμό.

8. Ο τρόπος που δημιουργήθηκε και είναι δομημένος ο οργανισμός. Δηλαδή ο σχεδιασμός των εργασιών, τα υποκείμενα και τα αντικείμενα εκθέσεων, ο βαθμός αποκέντρωσης, λειτουργικά και άλλα κριτήρια διαφοροποίησης, μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά άρρητης γνώσης και μηνυμάτων, οι υποθέσεις και οι αξίες της ηγεσίας.

9. Οργανωσιακά συστήματα και διαδικασίες. Δηλαδή τα είδη πληροφοριών, ελέγχου και συστημάτων υποστήριξης λήψης αποφάσεων, η επιδοκιμασία και αναγνώριση των επιδόσεων βάσει κριτηρίων που έχουν τεθεί.

10. Κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την στρατολόγηση, επιλογή, προώθηση, απόλυση, συνταξιοδότηση του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή τα άρρητα και πιθανώς ασυνείδητα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να προσδιορίσουν ποιοι εντάσσονται ομαλά ή όχι στον οργανισμό.

Ακόμη κι αν ο ηγέτης ενός οργανισμού δεν διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο για τη δημιουργία και τη διαχείριση οργανωσιακής κουλτούρας, μπορεί να την επηρεάσει με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, ο ηγέτης μπορεί να αλλάξει τα κριτήρια επιλογής προσωπικού επιλέγοντας ανθρώπους περισσότερο ή λιγότερο αντιπροσωπευτικούς του πληθυσμού όσον αφορά την εθνικότητα, την ηλικία και το φύλο, ή να προσλάβει μόνο συγγενείς και φίλους. Ομοίως μπορεί να

αλλάζει την κοινωνικοποίηση των μελών της επιχείρησης αναδιατυπώνοντας την κατάρτιση προγραμμάτων εισάγοντας νέες φιλοσοφίες και αξίες. Για παράδειγμα, στις βιομηχανικές χώρες κατά τα τελευταία χρόνια, προσληφθέντες και υφιστάμενοι εργαζόμενοι παρακολουθούν εργαστήρια για να βελτιωθεί η συνεισφορά τους στην ποιότητα.

Οι ηγέτες μπορούν επίσης να αλλάξουν την έννοια της εργασίας σε μια οργανωσιακή κουλτούρα. Η σημασία που δίνουν σε τελετές και γιορτές, σε ιστορίες και στους <<ήρωες>> του οργανισμού είναι δυνατόν να αποδώσουν νέες ερμηνείες στην υιοθέτηση καινούριων πρακτικών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η IBM η οποία άλλαξε την ενδυμασία των υπαλλήλων της. Έτσι, ενώ στην αρχή είχε επιβάλλει στους υπαλλήλους της "αυστηρή" και επίσημη ενδυμασία, τη δεκαετία του '90 άλλαξε την ενδυμασία αυτή με άλλη περισσότερο απλή η οποία αντιπροσώπευε την επιθυμία της εταιρίας για ευελιξία και προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Σε περιπτώσεις που ο οργανισμός έχει ήδη διαμορφώσει συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα και αναλαμβάνει νέα ηγεσία υπάρχουν μεγαλύτερες δυσκολίες. Ακόμη και με τη χρήση εξελιγμένων διαχειριστικών εργαλείων, οι ηγέτες μπορεί να μην είναι σε θέση να αλλάξουν τις βασικές υποθέσεις μέσα σε έναν οργανισμό καθώς τα βαθύτερα επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν (HOFSTEDE 1990). Για παράδειγμα, ένας οργανισμός ο οποίος αποφεύγει τον κίνδυνο είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει νοοτροπία και να τον αναζητά ιδιαίτερα εάν και η εθνική κουλτούρα δεν υποστηρίζει μια τέτοια αλλαγή.

Είναι σαφές ότι οι ηγέτες μπορούν να αλλάξουν τα αντικείμενα ή τα επιφανειακά στρώματα της οργανωτικής κουλτούρας. Οι μεταβολές κυμαίνονται από την ανάπτυξη νέων εταιρικών εικόνων έως την εξάλειψη των εταιρικών συμβόλων και την ανανεωμένη διαχείριση των πελατών.

Συνοπτικά, η ηγεσία μπορεί να αλλάξει την οργανωσιακή κουλτούρα μέσα από μια σειρά τεχνικών και διεργασιών. Αυτό όμως που θα πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι πως μία οργανωμένη αλλαγή στη κουλτούρα, όπως και κάθε είδους αλλαγή, μπορεί να συναντήσει αντιστάσεις και δυσκολίες κατά την εφαρμογή της προκαλώντας ακούσιες συνέπειες.¹

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

1.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ CAMERON ΚΑΙ QUINN ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Οι Cameron και Quinn (2006) χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο για τη διάγνωση της οργανωτικής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε έξι διαστάσεις της. Αυτό γίνεται σε δυο στάδια, αρχικά με την αναγνώριση της υφιστάμενης κουλτούρας και μετέπειτα με την αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλαδή αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει να αναπτύξουν, προκειμένου να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, δηλαδή πως είναι το σύνολο της οργάνωσης.
- Η οργανωτική ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον κάθε οργανισμό.
- Η διοίκηση των εργαζομένων, το πώς αντιμετωπίζονται και πως είναι το εργασιακό τους περιβάλλον.
- Η οργανωτική συνοχή, με άλλα λόγια το σύνολο των μηχανισμών που κρατούν τον οργανισμό ενωμένο.
- Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η οργανωτική στρατηγική.
- Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πως ορίζεται η επιτυχία και τι ανταμείβεται από τον οργανισμό.

Αυτές οι διαστάσεις αντανakλούν τις βασικές αξίες της εργασιακής κουλτούρας, <<φωτίζουν>> την οργανωτική κατάσταση και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που υφίσταται.

Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος, που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999, και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας, βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του. Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πια θέση επιθυμούμε να κατέχει ο οργανισμός μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού. Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωτικής κουλτούρας, όπως παρακάτω:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά είναι τα εξής:
 - Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
 - Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.
 - Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.
 - Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

2. Η ηγεσία του οργανισμού αναφέρει ότι :
 - Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.
 - Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.
 - Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.
 - Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.

3. Η διοίκηση των εργαζομένων αναφέρει ότι:

- Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου ,καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.
- Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
- Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
- Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από αφέλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

4. Η οργανωσιακή ενότητα είναι :

- Ο συνδεδεμένος κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
- Ο συνδεδεμένος κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στη πρωτοβουλία και στην αρίστευση.
- Ο συνδεδεμένος κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.
- Ο συνδεδεμένος κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

5. Η στρατηγική εστίαση αναφέρει ότι :

- Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.

- Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.
- Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.
- Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

6. Τα κριτήρια επιτυχίας ορίζονται ως εξής:

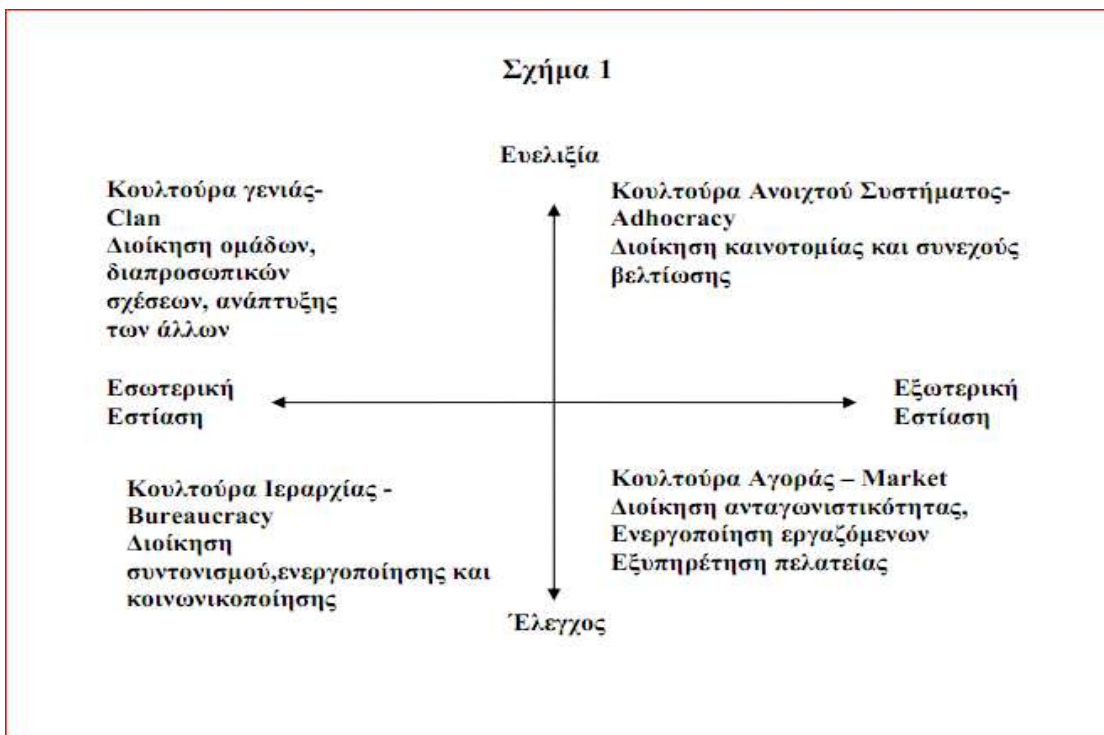
- Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.
- Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.
- Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί.
- Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν παράγοντες για τον οργανισμό.

Οι Cameron και Quinn (2006) ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, <<πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών>>. Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων:

- 1) Η πρώτη διάσταση <<ευελιξία-έλεγχος>>, διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία και σε αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική

δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών και προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος, οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.

- 2) Η δεύτερη διάσταση <<εσωτερικός-εξωτερικός>> προσανατολισμός, διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε αυτά που δίνουν έμφαση στη εξωστρέφεια, τη διαφοροποίηση και την ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία της αγοράς, του ανταγωνισμού και της καινοτομίας. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των δυο διαστάσεων δημιουργούνται τέσσερα τεταρτημόρια, που αντιστοιχούν σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους οργανωτικής κουλτούρας με αντίθετους προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες, που αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα.



1.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ(ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ)

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

☉ ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΓΙΑ ΕΣΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ;

Το γεγονός ότι όλοι ενστερνίζονται τις ίδιες αρχές, τον ίδιο ζήλο για δράση και εργασία και έχουν πλήρη κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, που εκάστοτε ισχύει, σημαίνει ότι όλο το προσωπικό της Τράπεζας έχει αποδεχθεί και ακολουθεί την ίδια κοινά αποδεκτή επιχειρησιακή φιλοσοφία και «κουλτούρα». Αυτή ενώνει όλους και νιώθουν ότι αποτελούν ενιαία και δυνατή ομάδα.

☉ ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΕΙΝΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ;

Είναι απαραίτητη και σημαντική διότι:

- ✓ Είναι ευρύτατα αποδεκτή από όλο το προσωπικό της Τράπεζας
- ✓ Κατευθύνει τη στρατηγική της κοινής δράσης.
- ✓ Διαμορφώνει τις σχετικές τάσεις και προοπτικές.
- ✓ Διαμορφώνει κανόνες συμπεριφοράς από τους οποίους καθοδηγούνται οι δραστηριότητες των ατόμων.

☉ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ; ΑΝ ΝΑΙ ΕΙΝΑΙ ΘΕΤΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ;

Σε κάθε επιχείρηση της οποίας η εύρυθμη λειτουργία επιτυγχάνεται με τη δραστηριοποίηση σε ομάδες είναι δυνατή η ανάπτυξη υποκουλτούρων ανάλογα με το κλίμα λειτουργίας των ομάδων θεωρητικά εφ' όσων δεν παρουσιάζονται τα μειονεκτήματα της λειτουργίας σε ομάδες (αντιδράσεις, καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων κ.α) είναι θετική η ύπαρξη υποκουλτούρων καθώς επιτυγχάνεται προσαρμογή και εναρμόνιση των ομάδων τόσο με τα μέλη τους όσο και με το σύνολο της επιχείρησης.

- ❶ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΙΣΧΥΡΗ Η ΑΔΥΝΑΜΗ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ;

Είναι ισχυρή η επιχειρησιακή κουλτούρα στη συγκεκριμένη επιχείρηση, διότι ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών και η ανάγκη ύπαρξης της είναι ιδιαίτερα ισχυρή καθώς το <προϊόν > βασίζεται κυρίως στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων/εργαζόμενων που το παράγουν, παρά σε τυποποιημένους κανόνες. Προκειμένου λοιπόν για την επίτευξη όσο το δυνατόν «ομοιογενούς» προϊόντος, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη και η ενίσχυση της επιχειρησιακής κουλτούρας.

- ❷ ΠΩΣ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΟΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΦΑΙΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΠΕΛΑΤΕΣ;(ΕΝΔΥΜΑΣΙΑ, ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΤΛ)

Αναμφισβήτητα η επιχειρησιακή κουλτούρα ενός οργανισμού αντανακλάται στις συμπεριφορές των εργαζομένων της, ιδίως όταν πρόκειται για επιχείρηση παροχής υπηρεσιών όπου η αλληλεπίδραση συμπεριφοράς εργαζομένων και επιχειρησιακής κουλτούρας είναι έντονη και διαρκής. Επιπρόσθετα όμως καθώς στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υπάρχει ιδιαίτερη σχέση και αλληλεπίδραση εργαζομένων και πελατών είναι αναμενόμενο. Η επιχειρησιακή κουλτούρα να επηρεάζει και τους πελάτες της επιχείρησης κυρίως στο επίπεδο συμπεριφοράς (ευγένεια, αμοιβαιότητα).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- **ΣΠΟΥΔΕΣ: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ»**
- **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΑΤΕ BANK ΑΡΓΟΥΣ**
- **ΘΕΣΗ: ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**
- **ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΑΥΤΗ ΤΗ ΘΕΣΗ: 30**

1.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

- ☉ Το ερευνητικό μέρος της εργασίας μας έλαβε μέρος σε Τράπεζα της ΑΤΕ bank στις 3/10/2011. Προήλθε με τη μορφή ερωτηματολογίου και τα αποτελέσματα πάρθηκαν από τον Διευθυντή της Τράπεζας.
- ☉ Το συμπέρασμα υποδεικνύει ότι η επιχειρησιακή κουλτούρα ενώνει τους εργαζόμενους της Τράπεζας αφού τους κάνει να νιώθουν μια ομάδα, δυνατή και ενιαία. Η επιχειρησιακή κουλτούρα μέσα σε αυτή είναι ιδιαίτερα ισχυρή αφού το «προϊόν» βασίζεται κυρίως στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και όχι σε τυποποιημένους κανόνες. Προκειμένου να επιτευχθεί όσο το δυνατόν «ομοιογενές» προϊόν, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη και η ενίσχυση της επιχειρησιακής κουλτούρας.
- ☉ Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις, αλλά και δύσκολο να «εφαρμοστεί». Είναι υποχρέωση του ηγέτη της κάθε επιχείρησης να συμμορφώνει και να κατευθύνει τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά προς μια κοινή κουλτούρα που θα ασπάζεται. Η κοινή κουλτούρα έχει ως σκοπό την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Υποκουλτούρες μπορεί να υπάρχουν, αλλά από τη στιγμή που μπορούν να συνυπάρξουν μέσα στην επιχείρηση, αυτό όχι μόνο δε θα είναι πρόβλημα αλλά μπορεί να φανεί και δημιουργικό.

1.4 ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

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

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ☉ ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ. « ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ»
- ☉ ΚΑΝΤΑΣ Α. (1995) «ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ» 3^ο ΜΕΡΟΣ. ΑΘΗΝΑ: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ
- ☉ ΜΠΑΜΠΑΛΙΟΥΤΑ Μ. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ 2006
- ☉ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ Ρ. «Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ» ΚΡΙΤΙΚΗ 1997 ΣΤΑΜΟΥΛΗ ΑΘΗΝΑ 2002

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ☉ ANDERSON , A. & KYPRIANOY,A. (1994) «EFFECTIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. A SKILLS AND ACTIVITY BASED APPROACH.» ΟΞΦΟΡΔΗ: BLACKWELL.
- ☉ ARMSTRONG M. (2005): “A HANDBOOK OF HUMAN RESOYRSE MANAGEMENT PRACTICE”, 9TH EDITION, KOGAN PAGE, LONDON & STERLING VA.
- ☉ BROWN D. (1998), “PRESENTATION TO THE COMPENSATION FORUM MEETING”, ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, NO. 3 , PP.392-409.
- ☉ CAMERON K. AND QUINN R. «DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATION CULTURE»COMPANY 2006.CHAPTER 2.3 “PRINCIPIS AND FACTORS OF LEADSHIP”.
- ☉ GOLD B.A. (1997), INTERNATIONAL ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR: TEXT, READINGS CASES AND SKILLS, LUBIN SCHOOL OF BUSINESS, PACE HALL.

- ☉ **HANDY C. GODS OF MANAGEMENT (1985) : THE CHANGING WORK OF ORGANIZATIONS, N.Y.**
- ☉ **HANDY, C. (1986) "UNDERSTANDING ORGANIZATIONS" PENGUIN, HARMONDSWORTH.**
- ☉ **HOFSTEDE G. «CULTURAL DIFFERENCES IN TEACHING AND LEARNING», INTERNATIONAL JOURNAL OF INTERCULTURAL RELATIONS, 1986.**
- ☉ **MARTIN, J & SIEHL, C. (1983) "ORGANIZATIONAL CULTURE & COUNTERCULTURE: AN UNEASY SYMBIOSIS." ORGANIZATIONAL DYNAMICS, PP.52-64.**
- ☉ **MORAN ET, VOLKWIEN JF. THE CULTURAL APPROACH TO THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE. HUMAN RELATIONS 1992.**
- ☉ **NEUHAUSER, C. , BENDER, R. & STROMBERG, K.L. "CULTURE.COM" NEA YOPKH: WILEY, J.**
- ☉ **PETTIGREW, A. (1979) " ON STUDING ORGANIZATIONAL CULTURES." ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY.**
- ☉ **RAO I. THE BEHAVIOUR EQUIVALENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE (2009).**
- ☉ **SACKMANN, S. A. (1992) " CULTURE & SUBCULTURES: AN ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE" ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY.**
- ☉ **SCHEIN, E. (1985) " ORGANIZATIONAL CULTURE & LEADERSHIP" SAN FRANCISCO : JOSSEY – BASS.**
- ☉ **SCHEIN, E. (1989) " ORGANIZATIONAL CULTURE & LEADERSHIP" SAN FRANCISCO : JOSSEY – BASS.**
- ☉ **SCHEIN E. (1990) ORGANIZATIONAL CULTURE. AMERICAN PSYCHOLOGIST.**

- ☉ **SCHNEIDER B, WHITE S. SERVICE QUALITY: RESEARCH PERSPECTIVES. FOUNDATIONS FOR ORGANIZATIONAL SCIENCE. USA 2004.**
- ☉ **SCHNEIDER B, GUNNARSON SK, NILES- GOLLY K. CREATING THE CLIMATE & CULTURE OF SUCCESS. ORGANIZATIONAL DYNAMICS 1994.**
- ☉ **TAGUIRRI R, LITWIN G. ORGANIZATIONAL CLIMATE. EXPLORATIONS OF A CONCEPT. BOSTON HARVARD BUSINESS SCHOOL 1968.**
- ☉ **WILLIAMS RAYMOND (1981) " CULTURE", ΤΡΙΤΗ ΕΚΔΟΣΗ 1986, ΓΛΑΣΚΩΒΗ: FONTANA PRESS.**