

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο Αθηνών



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ &
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY) : GOOGLE

ΟΝΟΜΑ : ΜΑΡΙΑ

ΚΑΡΠΑΤΣΗ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ :

Δ. ΠΑΠΑΔΟΥΛΗΣ

Πίνακας περιεχομένων

1. Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	6
1.1. Ερευνητικά Ερωτήματα	7
1.2. Στόχοι Έρευνας	7
2. Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική Επισκόπηση	8
2.1. Ιστορική Αναδρομή.....	8
2.2. Ανθρώπινο Δυναμικό & Οργανωτική Κουλτούρα	10
3. Ορισμός Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	13
4. Σημασία Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
5. Στοιχεία Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	14
6. Στόχοι της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
3. Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία	16
3.1. Ποσοτικές – Ποιοτικές Μέθοδοι.....	16
3.2. Κύριες μέθοδοι συλλογής δεδομένων	17
3.3. Πρωτογενής Συλλογή Δεδομένων.....	17
3.4. Δευτερογενής Συλλογή Δεδομένων	17
3.5. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	18
3.5.1. Σημείωση	19
3.6. Εργαλείο Έρευνας	19
3.7. Κλίμακες μεταβλητής μέτρησης	20
4. Κεφάλαιο 4 - Ανάλυση Δεδομένων	20
4.1. Μελέτες περίπτωσης Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	20
4.1.1. Συμπεράσματα I.....	22
4.2. Μελέτη Περίπτωσης II – Η Αγορά της Κίνας.....	23
4.2.1. Συμπεράσματα II.....	24
4.3. Μελέτη Περίπτωσης III – GOOGLE	25

4.3.2. Η Επιτυχία της Google.....	31
4.3.3. Συμπεράσματα III	33
4.4. Στατιστική Ανάλυση	35
4.4.1. Γενική επισκόπηση των δεδομένων.....	37
4.4.2. Σχόλια 1	46
4.4.3. Σημειώσεις	47
4.4.4. Σχόλια 2	57
4.4.5. Σχόλια 3	61
4.4.6. Σχόλια 4	63
4.5. Σχόλια Απαντήσεων Ερωτηματολογίου	63
5. Κεφάλαιο 5 - Περαιτέρω Συζήτηση	65
5.1. Υλοποίηση SHRM και Εταιρική κουλτούρα.....	65
6. Κεφάλαιο 6 - Ευρήματα και Συμπεράσματα	66
7. Κεφάλαιο 7 - Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	68
8. Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I	72
Ερωτηματολόγιο	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II	75
Φόρμα πληροφοριών.....	75

Πίνακας Πινάκων

2.5.1. Εικόνα 1- Ρόλος Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
4.3.1. Εικόνα 2- Το εργασιακό περιβάλλον στη Google.....	31

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ HR & ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η μελέτη διερευνά τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, την αξιολόγηση της κουλτούρας, την ανάγκη για πολιτισμική αλλαγή και στρατηγικές οργανωτικής αλλαγής όσον αφορά τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της στελέχωσης, της κατάρτισης και της ανάπτυξης, της διαχείρισης ταλέντων, της διαχείρισης των επιδόσεων, των παροχών και των σχέσεων των εργαζομένων.

Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε εκτεταμένη έρευνα για τη φύση της οργανωσιακής κουλτούρας και την αποτελεσματικότητα των διαφόρων στρατηγικών για την εφαρμογή πρωτοβουλιών οργανωτικής αλλαγής. Ωστόσο, η έρευνα έδωσε λίγη προσοχή στην ολιστική και συνεργατική σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η έρευνα υποδηλώνει ότι οι περισσότερες προσπάθειες πολιτιστικής αλλαγής προχωρούν με περιορισμένη προσοχή στη συστημική φύση του οργανωτικού φαινομένου.

HR STRATEGY & CORPORATE CULTURE FORMATION

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze in depth the relationship between organizational culture and human resource management strategy. The study explores elements of organizational culture, culture evaluation, the need for cultural change, and organizational change in terms with various strategies employed in management and also in regard to human resource strategies, including staffing, training and development, talent management, performance management, benefits and employee relations.

A review of the literature showed extensive research on the nature of organizational culture and the effectiveness of various strategies for implementing organizational change initiatives. However, the research did not fully cover the holistic and synergistic relationship between organizational culture and human resource strategies. In addition, the present research suggests that most cultural change efforts proceed with limited attention to the systemic nature of the organizational phenomenon.

1. Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Το κλειδί για μια επιτυχημένη οργάνωση είναι η ύπαρξη κουλτούρας θεμελιωμένης σε ένα ισχυρό και ευρέως κοινό σύνολο πεποιθήσεων που υποστηρίζονται από στρατηγική και δομή. Όταν ένας οργανισμός έχει ισχυρή κουλτούρα, συμβαίνουν τρία πράγματα: Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πώς η ανώτατη διοίκηση θέλει να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε κατάσταση, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αναμενόμενη απάντηση είναι η σωστή και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν για την επίδειξη των αξιών του οργανισμού. Οι εργοδότες έχουν ζωτικό ρόλο στη διαίونيση μιας ισχυρής κουλτούρας, ξεκινώντας από την πρόσληψη και την επιλογή αιτούντων που θα μοιράζονται τις πεποιθήσεις του οργανισμού και θα ευδοκιμούν σε αυτόν τον πολιτισμό, αναπτύσσουν προγράμματα προσανατολισμού, κατάρτισης και διαχείρισης επιδόσεων που σκιαγραφούν και ενισχύουν τις βασικές αξίες του οργανισμού και διασφαλίζουν την κατάλληλη ανταμοιβή και η αναγνώριση πηγαίνει στους υπαλλήλους που ενσωματώνουν πραγματικά τις αξίες (Dauber, κ.α., 2012).

Η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και στρατηγικής, πολύ σύντομα μετά την καθιέρωση της έννοιας της πρώτης, έχει κινήσει το ενδιαφέρον για τους ακαδημαϊκούς ερευνητές, αλλά και για τους εν ενεργεία διευθυντές. Καθίσταται σαφές ότι υφίσταται μια συγκεκριμένη αιτιώδης σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της στρατηγικής μιας εταιρείας, παρόλο που παραμένει ερωτηματικό αναφορικά με το ποια είναι η αιτία και ποια η επίπτωση. Πρόσφατη εμπειρική έρευνα απέδειξε ότι υπάρχει μια σχέση αλληλεξάρτησης και επίδρασης μεταξύ της στρατηγικής της εταιρείας και της οργανωτικής της κουλτούρας. Η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία διαμόρφωσης και επιλογής στρατηγικής, καθώς και την εφαρμογή της. Από την άλλη πλευρά, η επιλογή και η εφαρμογή στρατηγικής μπορεί να ενισχύσει ή να αλλάξει την υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα (Clouthier και Desson, 2010).

Υπάρχει ένας αυξανόμενος όγκος ερευνών για τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM - Strategic Human Resource Management). Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι οι άνθρωποι είναι πολύτιμοι πόροι για την επιτυχία της επιχείρησης και μπορούν να αποτελέσουν πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που είναι εσωτερικά συνεπείς και συμβατές με τη στρατηγική της επιχείρησης πιστεύεται ότι επιτυγχάνουν ανώτερες επιδόσεις. Η SHRM συνδέει τις πρακτικές διαχείρισης

ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική και κινητοποιεί την ικανότητα και τις ενέργειες των μελών του οργανισμού προς τους στόχους της εταιρείας. Διευκολύνοντας τη διαδικασία διαχείρισης, έχει επίσης κρίσιμο αντίκτυπο στην έναρξη αλλαγής και ανάπτυξης της οργάνωσης και, ως εκ τούτου, αξιοποιεί την εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Το SHRM επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων στις προσπάθειές τους να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν επίσης τις επιλεγθείσες στρατηγικές.

1.1. Ερευνητικά Ερωτήματα

Είναι γεγονός από τη σύγχρονη βιβλιογραφία πως αυτό που έχει ερευνηθεί λιγότερο είναι η φύση και ο μηχανισμός αμοιβαίας επίδρασης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και στρατηγικής. Συνεπώς, βάσει αυτού προκύπτουν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Με ποιον τρόπο η εφαρμογή της στρατηγικής ενισχύει ή, το σημαντικότερο, αλλάζει την υπάρχουσα κουλτούρα;
2. Με ποιον τρόπο ο πολιτισμός επηρεάζει την επιλογή και την εφαρμογή της στρατηγικής;
3. Την στρατηγική και την ανάδειξη των οργανωτικών αναγκών και αλλαγών την προωθεί η κουλτούρα της επιχείρησης, ό,τι και να συμβαίνει γύρω της, ή πιέζει ο συνεχής ανταγωνισμός και η αγορά, οπότε εκεί κρίνεται το κατά πόσο η κάθε επιχείρηση έχει κουλτούρα ευέλικτης στρατηγικής και προσαρμοστικότητας;

1.2. Στόχοι Έρευνας

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να απαντήσει στα παραπάνω ερωτήματα. Ως εκ τούτου, μετά την παρουσίαση της στρατηγικής και της οργανωτικής κουλτούρας, θα αναλυθούν πρώτα τα αποτελέσματα των πρόσφατων εμπειρικών ερευνών σχετικά με τη μεταξύ τους σχέση.

Επιπρόσθετα, με βάση διάφορα παραδείγματα και μελέτες περιπτώσεων (όπως π.χ. GOOGLE), η παρούσα έρευνα προσπαθεί να αποκτήσει πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στην έρευνα θα συμβάλλει επίσης και το ερωτηματολόγιο, το οποίο

συμπληρώθηκε από ένα δείγμα εργαζομένων, οι οποίοι μετέχουν στον κλάδο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο σύνολο 160.

Στη συνέχεια, η φύση της σχέσης των όρων υπό ανάλυση, θα εξηγηθεί μέσω της ανάλυσης του μηχανισμού της επίδρασης της οργανωσιακής κουλτούρας στη στρατηγική και αντίστροφα, δηλαδή της επίδρασης της στρατηγικής στην οργανωσιακή κουλτούρα. Τέλος, θα παρουσιαστούν τόσο οι επιπτώσεις όσο και συστάσεις για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

2. Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική Επισκόπηση

1. Ιστορική Αναδρομή

Η οργανωτική κουλτούρα ως έννοια έχει μια αρκετά πρόσφατη προέλευση. Η χρήση των ομαδικών κανόνων και του κλίματος μπορεί να εντοπιστεί στη δεκαετία του 1930 όπου χρησιμοποιήθηκε από ψυχολόγους. Ωστόσο, η έννοια του πολιτισμού χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τους Katz και Kahn το 1978 στο *The Psychology of Organizations* (Schein, 2004). Η εκπληκτική επιχειρηματική επιτυχία της Ιαπωνίας και η μείωση της αμερικανικής παραγωγής ώθησαν τους ερευνητές να επανεξετάσουν τις γνώσεις σχετικά με την οργανωτική διαχείριση (Plakhotnik κ.α, 2011).

Με τα χρόνια υπήρξαν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί για την εταιρική κουλτούρα. Οι Deal και άλλοι (1982) το ορίζουν ως *«τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα εδώ»*. Σύμφωνα με τον Schein (2004) *«είναι ένα μοτίβο κοινών βασικών υποθέσεων που έμαθε μια ομάδα καθώς έλυσε τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, που λειτούργησε αρκετά καλά για να θεωρηθεί έγκυρο και, ως εκ τούτου, να διδαχθεί στα νέα μέλη ως τον σωστό τρόπο αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με αυτά τα προβλήματα»*.

Στην έκτη έκδοση του βιβλίου τους, *Human Resource Management*, οι Jackson και άλλοι δηλώνουν ότι *«αποτελείται από τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις που δίνουν στα μέλη ενός οργανισμού νόημα και τους παρέχουν κανόνες συμπεριφοράς»* (2015, σελ. 3). Οι Deal και άλλοι, γράφουν ότι οι αξίες αποτελούν την καρδιά της εταιρικής κουλτούρας. Οι ρίζες της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να εντοπιστούν στην έννοια των ομαδικών κανόνων που τεκμηριώθηκαν από τα πειράματα του Hawthorne.

Σύμφωνα με τον Roethlisberger, αυτά τα πειράματα πραγματοποιήθηκαν στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric Company που αποκάλυψε την παραγωγή ως μορφή κοινωνικής συμπεριφοράς (Hersey κ.α, 2011).

Όσο αφηρημένη και αν είναι η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, συχνά βασίζεται σε σαφώς αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Κοινή κατανόηση της αποστολής του οργανισμού.
- Αξίες που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων και τη δραστηριότητα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Η εστίαση και ο τρόπος διαχείρισης των ανώτερων αξιωματικών.
- Πώς ένας οργανισμός διεξάγει τις καθημερινές του δραστηριότητες (Green, 1988).

Πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι οι περισσότεροι οργανισμοί δεν έχουν μια συνολική κουλτούρα που να διαπερνά ολόκληρο τον οργανισμό. Υποκουλτούρες υπάρχουν σε τμήματα, γεωγραφικές περιοχές κλπ. Οι Palthe και Kossek (2002) υποστηρίζουν ότι οι υποκουλτούρες και η υποστηρικτική τους ρουτίνα, συνήθειες και νόρμες μέσα σε έναν οργανισμό επιτρέπουν, μεταμορφώνουν ή περιορίζουν την εφαρμογή των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Επιπλέον, προτείνουν μια τυπολογία οργανωτικών πολιτιστικών διαστάσεων που έχουν δοκιμαστεί εμπειρικά από τους Hofsted et al. (1990).

Οι τέσσερις τύποι υποκουλτούρων είναι:

- Οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στη καινοτομία, το επάγγελμα είναι επικεντρωμένο στο έργο το οποίο με τη σειρά του επικεντρώνεται στην καινοτομία.
- Στην κουλτούρα που επικεντρώνεται στους εργαζόμενους, τα υψηλά επίπεδα αφοσίωσης και αφοσίωσης των εργαζομένων δημιουργούνται με την προσοχή που δίνεται στην ευημερία των εργαζομένων.
- Ο επαγγελματισμός με επίκεντρο τον πολιτισμό χαρακτηρίζεται από πολλούς επαγγελματικούς κανόνες και πολιτικές. Η κουλτούρα με επίκεντρο την εργασία (η «λογική κουλτούρα» στην τυπολογία του Yeung) δίνει έμφαση στην εκπλήρωση καθηκόντων και στόχων και τονίζει τη σημασία των κανόνων και των διαδικασιών.

- ο Τέλος, ο πολιτισμός με επίκεντρο την καινοτομία χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή δέσμευση για καινοτομία, μάθηση και δημιουργικότητα (Yeung, κ.α., 1996).

2.2. Ανθρώπινο Δυναμικό & Οργανωτική Κουλτούρα

Ενώ το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μόνο υπεύθυνο για τη δημιουργία ή την τροποποίηση της κουλτούρας ενός οργανισμού, θα ήταν επωφελές για τους συμμετέχοντες να έχουν μια θέση στο τραπέζι στρατηγικής για να δημιουργήσουν ή να αλλάξουν την υπάρχουσα κουλτούρα. Ο πολιτισμός επηρεάζει τις υπηρεσίες και την ποιότητα, την παραγωγικότητα του οργανισμού και τα οικονομικά αποτελέσματα. Μια όψη της κουλτούρας του οργανισμού, όπως φαίνεται από τους ανθρώπους σε αυτόν, είναι ότι ο πολιτισμός μπορεί να επηρεάσει την έλξη και τη διατήρηση ικανών υπαλλήλων (Jackson και άλλοι, 2012).

Το HR χτίζει τα θεμέλια για την οργανωτική κουλτούρα. Η στελέχωση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η διαχείριση ταλέντων, η διαχείριση των επιδόσεων, η αποζημίωση, τα οφέλη και οι σχέσεις με τους εργαζόμενους είναι μερικές από τις βασικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού και θέτουν τον τόνο και αποτελούν προγνωστικά του ηθικού των εργαζομένων και, συνεπώς, της παραγωγής. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορούν να συνδυαστούν διαφορετικές πτυχές της κουλτούρας ενός οργανισμού για να επηρεάσουν την απόδοση» (Schein, 2004).

Για τον Schein, η οργανωτική κουλτούρα υπάρχει σε τρία επίπεδα: τεχνουργήματα, αξίες και υποκείμενες υποθέσεις. Τα τεχνουργήματα αναφέρονται σε αυτό που οι άνθρωποι αισθάνονται και παρατηρούν όταν βιώνουν μια κουλτούρα ενός οργανισμού. Οι αξίες αναφέρονται σε στόχους, αρχές ή κανόνες ενός οργανισμού. Υποκείμενες υποθέσεις αναφέρονται στις ασυνείδητες και αυτονόητες πεποιθήσεις που αντιπροσωπεύουν την πηγή αξιών και ενεργειών εντός του οργανισμού. Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν πρέπει να συγχέεται με τη δήλωση αποστολής του ή την εικόνα που απεικονίζει ο οργανισμός. Στην ιδανική περίπτωση, αυτά τα πράγματα πρέπει να αντικατοπτρίζουν το ένα το άλλο, ωστόσο αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Η κουλτούρα είναι η πραγματικότητα στην οποία οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε καθημερινή βάση. Η πρόσφατη βιβλιογραφία ανθρώπινου δυναμικού διερεύνησε την έννοια του ελέγχου ανθρώπινου δυναμικού ως σημείο εκκίνησης για τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης.

Ο έλεγχος ανθρώπινου δυναμικού είναι μια αξιολόγηση των υφιστάμενων πολιτικών και πρακτικών σε σύγκριση με τις βέλτιστες πρακτικές και τα πρότυπα της βιομηχανίας. Είναι ουσιαστικά μια σύγκριση μεταξύ "τι είναι" και "τι πρέπει να είναι".

Οι Rothwell και Kazanas (1994) το αναλύουν περαιτέρω και προτείνουν ότι ένας έλεγχος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αφορά τον βαθμό στον οποίο η δραστηριότητα ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζει και είναι συνεπής με τον σκοπό του οργανισμού που εξυπηρετεί. Ωστόσο, η έρευνα που διεξήχθη από τους Cannings και Hills (2012), υποδηλώνει ότι τα πολλά τεκμηριωμένα μοντέλα ελέγχου ανθρώπινου δυναμικού και οι προσεγγίσεις που προσφέρονται από εκείνους που προωθούν τους ελέγχους ανθρώπινου δυναμικού, δεν το αποδεικνύουν. Οι Chang και Huang (2005) πρότειναν ότι για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και τη δημιουργία σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το HR πρέπει να επικεντρωθεί σε μια νέα σειρά προτεραιοτήτων.

Αυτές οι νέες προτεραιότητες είναι πιο στρατηγικές και λιγότερο προσανατολισμένες προς τις παραδοσιακές λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού, όπως η στελέχωση, η κατάρτιση, η αξιολόγηση της απόδοσης και η αποζημίωση. Οι περισσότεροι έλεγχοι ανθρώπινου δυναμικού εξακολουθούν να είναι εσωτερικά εστιασμένοι, αξιολογώντας τη συμμόρφωση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και του προσωπικού, τη σύγκριση των βασικών μετρήσεων των εργαζομένων με τα βιομηχανικά πρότυπα (π.χ. κόστος ανά μίσθωση, χρόνος προς ικανότητα, ποσοστό κύκλου εργασιών, διατήρηση) , και τα λοιπά.).

Πολύ λίγα κριτήρια ελέγχου αντικατοπτρίζουν τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική απόδοση, την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και την οργανωτική κουλτούρα. Η οργανωτική κουλτούρα έχει αναδυθεί σταθερά ως βασική μεταβλητή στον προσδιορισμό της επιτυχίας της προσπάθειας για την εφαρμογή θεσμικής αλλαγής.

Ο Denning (2011) υποστηρίζει ότι η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι μία από τις πιο δύσκολες προκλήσεις ηγεσίας επειδή η κουλτούρα ενός οργανισμού περιλαμβάνει ένα αλληλένδετο σύνολο στόχων, ρόλων, διαδικασιών, αξιών, πρακτικών επικοινωνίας, στάσεων και υποθέσεων. Η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού δεν είναι εύκολη υπόθεση. δεν είναι μια διόρθωση σε ένα βήμα, αλλά μια

διαδικασία που θα πάρει χρόνο και πόρους. Ο Denning (2011) παραθέτει περαιτέρω τα συχνά λάθη στην προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας ως:

- Υπερβολική χρήση των εργαλείων εξαναγκασμού και κακή χρήση εργαλείων ηγεσίας.

- Ξεκινώντας με ένα όραμα ή μια ιστορία, αλλά αποτυγχάνοντας στην εφαρμογή των εργαλείων διαχείρισης που θα εδραιώσουν τις αλλαγές συμπεριφοράς.

Η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι είναι ανθεκτικοί στις αλλαγές δεν είναι απολύτως αληθής, αντίθετα αντιστέκονται στην αλλαγή όταν δεν είναι σίγουροι για τον αντίκτυπο που θα έχει σε αυτά. Η αλλαγή μιας εδραιωμένης κουλτούρας είναι δύσκολη και για να πραγματοποιηθεί αυτό πρέπει να κερδηθούν οι καρδιές και τα μυαλά των ανθρώπων της ομάδας.

Τα τέσσερα εμπόδια που αντιμετωπίζει ένας διευθυντής κατά την εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό είναι τα εξής:

- 1.Γνωστικοί - οι άνθρωποι πρέπει να έχουν κάποια κατανόηση για το γιατί απαιτείται η αλλαγή στρατηγικής ή πολιτισμού.

- 2.Περιορισμένοι πόροι - αναπόφευκτα, η αλλαγή ενός οργανισμού θα απαιτήσει μετατόπιση πόρων από ορισμένους τομείς και προς άλλους.

3. Κίνητρο - τελικά, οι εργαζόμενοι πρέπει να θέλουν να κάνουν την αλλαγή.

- 4.Θεσμική πολιτική. Για να ξεπεραστούν τα όποια εμπόδια, θα πρέπει να αποτελεί κοινή παραδοχή πως δεν είναι δυνατόν να μετατραπούν οι πάντες αμέσως, ούτε και η μετάβαση σε αλλαγές και νέα πλαίσια είναι δυνατόν να συντελεστεί άμεσα, συνεπώς η χρήση των πόρων πρέπει να γίνεται με σύνεση και, τέλος, πρέπει να δημιουργηθεί ένας συνασπισμός με ένα σεβαστό άτομο στην εσωτερική διαχείριση. Οι οργανωτικές πρωτοβουλίες πολιτιστικής αλλαγής και οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη την αντίδραση κάθε επιπέδου εργαζομένου.

Οι Detert κ.α. (2000), στην ανασκόπηση του ρόλου της κουλτούρας και των πρωτοβουλιών αλλαγής στους οργανισμούς, ζητούν μελλοντική έρευνα για να διερευνηθεί ο ρόλος των οργανισμών υποκουλτούρων για να κατανοήσουμε καλύτερα γιατί ορισμένες πρωτοβουλίες προκαλούν θετικές αλλαγές και άλλες προκαλούν απλώς διατήρηση του status quo. Υποστηρίζουν επίσης ότι οι οργανώσεις έχουν δώσει

περιορισμένη προσοχή στις αξίες και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων χαμηλότερου επιπέδου, «ενεργώντας σαν η υποκουλτούρα διοίκησής τους να αντιπροσωπεύει μια ενιαία κουλτούρα σε ολόκληρο τον οργανισμό».

3. Ορισμός Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Η

Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) ορίζεται ως ευθυγράμμιση των στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού με το ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε να προωθηθεί η καινοτομία και να βελτιωθούν τα κίνητρα, η ικανοποίηση, η παραγωγικότητα και τελικά η συνολική απόδοση. Το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας σχετικά νέος όρος, ο οποίος διαφοροποιείται από το παραδοσιακό ανθρώπινο δυναμικό που ήταν απλώς μια οργανωτική λειτουργία (Green, 1988).

4. Σημασία Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Τα

τελευταία είκοσι περίπου χρόνια, υπήρχε ένας αυξανόμενος φόβος ότι το HR θα απομονωθεί από τους επιχειρηματικούς στόχους και θα αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστό μέρος των οργανισμών. Υπήρχε μια αυξανόμενη ανάγκη σε όλους τους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού που παίζουν ζωτικό ρόλο στη βελτίωση της παραγωγικότητας σε οργανισμούς για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, δημιουργήθηκε το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό. Ο πρωταρχικός στόχος της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η επίλυση επιχειρηματικών στόχων ή εμποδίων που ενδέχεται να μην προκύψουν στο άμεσο πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό πρέπει να γίνει μέσω ενός αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, βασικά ρυθμίζεται η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) για να ταιριάζει στους επιχειρηματικούς στόχους (Mason, κ.α., 2012).

Οι άλλοι τύποι HRM είναι Hard HRM και Soft HRM. Αναφορικά με το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και του επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού.

Μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το σύγχρονο ανθρώπινο δυναμικό είναι οι εξής:

- Διαπολιτισμικά ζητήματα και αλληλεπίδραση
- Διεθνοποίηση

- Αλλαγή ιδιοκτησίας λόγω αυξημένων συγχωνεύσεων και εξαγορών
- Γρήγορη αλλαγή επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Τεχνολογικές εξελίξεις (Mason, κ.α., 2012).

2.5. Στοιχεία Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι πυλώνες για το SHRM είναι:

α) Οι άνθρωποι δεν είναι απλώς πόροι αλλά αποτελούν περιουσιακό στοιχείο για έναν οργανισμό, ο οποίος θα πρέπει να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

β) Τα άτομα μέσα στον οργανισμό εφαρμόζουν πραγματικά μια τέτοια αλλαγή.

γ) Κάθε αλλαγή είναι εφικτή μόνο μέσω ενός σωστού προγραμματισμού που ακολουθείται από εκτέλεση με σεβασμό στις οργανωτικές ανάγκες και στόχους.

δ) Ο κύριος στόχος του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού είναι να επικεντρωθεί στους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να υπερισχύσει έναντι των ανταγωνιστών της.

ε) Σύμφωνα με τους Farndale και Praauwe (2018), το SHRM έχει τέσσερις διαφορετικές έννοιες, κυρίως:

- Αξιοποίηση του προγραμματισμού.
- Σχεδιασμός και διαχείριση ανθρώπων μέσω μιας συνεκτικής προσέγγισης.
- Ανάπτυξη συστημάτων που βασίζονται στην πολιτική για την απασχόληση και τη στρατηγική του εργατικού δυναμικού.
- Προώθηση του συντονισμού μεταξύ δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού και άλλων πολιτικών στην ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής. Θεωρώντας τους ανθρώπους ως πόρους και επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας το καλύτερο δυνατό από αυτούς.

2.5.1. Εικόνα 1- Ρόλος Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού



ΠΗΓΗ: Excellence & Lean. 2021.

2.6. Στόχοι της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Ο κύριος στόχος του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού είναι να αντιμετωπίσει ζητήματα που σχετίζονται με την οργανωτική κουλτούρα, δομή, αποτελεσματικότητα, αντιστοίχιση πόρων και απόδοσης. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη των δυνατοτήτων της διαδικασίας καθώς και την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στο στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 5 κατηγορίες κυρίως:

Στρατηγική βασισμένη σε πόρους: Αντιμετωπίζει ζητήματα όπου οι στρατηγικές δυνατότητες της επιχείρησης μπορούν να αυξηθούν.

Υψηλή Διοίκηση Δέσμευσης: Με την ενίσχυση της αμοιβαίας δέσμευσης μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων τους.

Διαχείριση Υψηλής Συμμετοχής: Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως συνεργατών τους στην επιχείρηση.

Διαχείριση υψηλών επιδόσεων: Βελτιώνει τις επιδόσεις της επιχείρησης εστιάζοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας, της ανάπτυξης και της κερδοφορίας των ανθρώπων της.

Επίτευξη στρατηγικής προσαρμογής: Η ενσωμάτωση ανθρώπινου κεφαλαίου και πόρων είναι απαραίτητη για την ομαλή και κερδοφόρα λειτουργία των επιχειρήσεων (Kazmi και Ahmad, 2001).

3. Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία

1. Ποσοτικές – Ποιοτικές Μέθοδοι

Το κεφάλαιο μεθοδολογίας θα πρέπει να δικαιολογεί τις επιλογές σχεδιασμού, δείχνοντας ότι οι επιλεγμένες μέθοδοι και τεχνικές ταιριάζουν καλύτερα στους ερευνητικούς σκοπούς και στόχους και θα παρέχουν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα (Kothari, 2004).

Οι ποιοτικές, ποσοτικές και μικτές μέθοδοι είναι διαφορετικοί τύποι μεθοδολογιών, που διακρίνονται από το αν εστιάζουν σε λέξεις, αριθμούς ή και στα δύο.

Η ποιοτική έρευνα αναφέρεται στην έρευνα που επικεντρώνεται στη συλλογή και ανάλυση λέξεων (γραπτών ή προφορικών) και κειμένων δεδομένων, ενώ η ποσοτική έρευνα εστιάζει στη μέτρηση και τον έλεγχο με χρήση αριθμητικών δεδομένων. Είναι αρκετά συνηθισμένο να χρησιμοποιείται ποιοτική μεθοδολογία όταν οι ερευνητικοί στόχοι έχουν διερευνητικό χαρακτήρα. Για παράδειγμα, μια ποιοτική μεθοδολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατανοήσει τις αντιλήψεις των ανθρώπων για ένα γεγονός που συνέβη (Mills και Birks, 2014).

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, μια ποσοτική μεθοδολογία χρησιμοποιείται συνήθως όταν οι ερευνητικοί στόχοι έχουν επιβεβαιωτικό χαρακτήρα. Για παράδειγμα, μια ποσοτική μεθοδολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών (π.χ. για τον έλεγχο ενός συνόλου υποθέσεων) (Panter και Sterba, 2011).

Η μεθοδολογία μικτής μεθόδου επιχειρεί να συνδυάσει τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές μεθοδολογίες για να ενσωματώσει προοπτικές και να δημιουργήσει μια πληρέστερη εικόνα (Kothari, 2004).

3.2. Κύριες μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές επιλογές όσον αφορά τον τρόπο συλλογής δεδομένων για τη διεξαγωγή έρευνας. Ωστόσο, αυτές οι επιλογές μπορούν να ομαδοποιηθούν στους ακόλουθους τύπους:

- Συνεντεύξεις (οι οποίες μπορεί να είναι αδόμητες, ημι-δομημένες ή δομημένες)
- Ομάδες εστίασης και ομαδικές συνεντεύξεις Έρευνες (διαδικτυακές ή φυσικές έρευνες)
- Παρατηρήσεις
- Έγγραφα και αρχεία
- Περιπτώσιολογικές μελέτες.

Η επιλογή της μεθόδου συλλογής δεδομένων που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από τους γενικούς σκοπούς και στόχους της έρευνας, καθώς και από πρακτικές και περιορισμούς πόρων. Για παράδειγμα, εάν η έρευνα έχει διερευνητικό χαρακτήρα, ποιοτικές μέθοδοι όπως συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης πιθανότατα θα ήταν κατάλληλες. Αντιστρόφως, εάν η έρευνα στοχεύει στη μέτρηση συγκεκριμένων μεταβλητών ή στη δοκιμή υποθέσεων, οι έρευνες μεγάλης κλίμακας που παράγουν μεγάλο όγκο αριθμητικών δεδομένων θα ήταν πιθανό να ταιριάζουν καλύτερα (Kothari, 2004).

3. Πρωτογενής Συλλογή Δεδομένων

Τα πρωτογενή δεδομένα είναι ένας τύπος δεδομένων που συλλέγεται από ερευνητές απευθείας από κύριες πηγές μέσω συνεντεύξεων, ερευνών, πειραμάτων κ.λπ. (Hox και Boeijs, 2005).

4. Δευτερογενής Συλλογή Δεδομένων

Τα δευτερεύοντα δεδομένα είναι δεδομένα που συλλέγονται από κάποιον άλλο από τον πραγματικό χρήστη. Σημαίνει ότι οι πληροφορίες είναι ήδη διαθέσιμες και κάποιος τις αναλύει. Τα δευτερεύοντα δεδομένα περιλαμβάνουν περιοδικά, εφημερίδες, βιβλία, περιοδικά κ.λπ. Μπορεί να είναι είτε δημοσιευμένα δεδομένα είτε μη δημοσιευμένα δεδομένα (Hox και Boeijs, 2005).

3.5. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου απαιτεί λεπτομερή γνώση όχι μόνο για το θέμα της έρευνας και τον πληθυσμό -στόχο, αλλά και για τις τεχνικές δυνατότητες της επιλεγμένης μεθόδου συλλογής δεδομένων. Οι ερευνητές πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με την υπάρχουσα επιστημονική βιβλιογραφία στον τομέα τους και με άλλες έρευνες που πραγματοποιούνται στον ίδιο τομέα. Αξιοπίστη γνώση της γλώσσας, οι συνηθισμένοι όροι που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό πτυχών της υπό διερεύνηση κατάστασης, καθώς και των πολιτιστικών και γνωστικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την απάντηση των ερωτήσεων, είναι επίσης απαραίτητες (Gillham, 2008).

Σε γενικές γραμμές, οι ερωτήσεις είναι πιο αποτελεσματικές όταν είναι ακριβείς και σαφείς, είναι σύντομες και διατυπωμένες σε απλή γλώσσα και όταν οι όροι που χρησιμοποιούνται δεν μπορούν να παρερμηνευθούν. Είναι επίσης εξαιρετικά σημαντικό να μην γίνονται κύριες ερωτήσεις, δηλαδή ερωτήσεις που ενδέχεται να ενθαρρύνουν τους ερωτηθέντες να επιλέξουν μια συγκεκριμένη απάντηση ή να απαντήσουν με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Αυτοί οι περιορισμοί μπορεί να είναι δύσκολο να συμβιβαστούν, γι 'αυτό οι ερωτήσεις πρέπει να δοκιμαστούν προτού διεξαχθεί η έρευνα (Leung, 2001).

Τα ερωτηματολόγια μπορούν να ταξινομηθούν ως ποσοτική και ποιοτική έρευνα, ανάλογα με τη φύση των ερωτήσεων. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις που λαμβάνονται μέσω ερωτήσεων κλειστού τύπου με επιλογές απαντήσεων πολλαπλών επιλογών αναλύονται χρησιμοποιώντας ποσοτικές μεθόδους και ενδέχεται να περιλαμβάνουν διαγράμματα πίτας, γραφήματα και ποσοστά. Οι απαντήσεις που λαμβάνονται σε ερωτήσεις ερωτηματολογίου ανοικτού τύπου αναλύονται χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους και περιλαμβάνουν συζητήσεις και κριτικές αναλύσεις χωρίς τη χρήση ποσοτικών στοιχείων (Leung, 2001).

Τα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων περιλαμβάνουν αυξημένη ταχύτητα συλλογής δεδομένων, απαιτήσεις χαμηλού ή μη κόστους και υψηλότερα επίπεδα αντικειμενικότητας σε σύγκριση με πολλές εναλλακτικές μεθόδους πρωτογενούς συλλογής δεδομένων. Ωστόσο, τα ερωτηματολόγια έχουν ορισμένα μειονεκτήματα, όπως η επιλογή τυχαίων επιλογών απάντησης από τους ερωτηθέντες χωρίς να

διαβάσουν σωστά την ερώτηση. Επιπλέον, συνήθως δεν υπάρχει δυνατότητα για τους ερωτηθέντες να εκφράσουν τις επιπλέον σκέψεις τους για το θέμα λόγω απουσίας σχετικής ερώτησης (Gillham, 2008).

3.5.1. Σημείωση

Η παρούσα έρευνα χρησιμοποιεί ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι).

Επιπλέον, η παρούσα μελέτη χρησιμοποιεί περιγραφικό ερευνητικό σχεδιασμό, προκειμένου να παρουσιαστούν με τη χρήση δευτερογενών δεδομένων, αναλύσεις και θεωρίες αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών και την επιλογή αντίστοιχης κουλτούρας.

Επίσης, θα παρουσιαστούν περιπτωσιολογικές μελέτες παραδειγμάτων σχετικών με το θέμα υπό εξέταση, προκειμένου να επισημανθούν οι βασικές τάσεις και οι επιδράσεις αυτών.

3.6. Εργαλείο Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με ηλεκτρονικά μέσα. Περιλαμβάνει 4 ενότητες και η ολοκλήρωσή του είναι αναμένεται να διαρκέσει περίπου 10 λεπτά. Περιλαμβάνεται φόρμα πληροφοριών για τη δήλωση του σκοπού της έρευνας, καθώς και δήλωση εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας σχετικά με τους ερωτηθέντες, αλλά και τα στοιχεία του ερευνητή (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ). Τα προαναφερθέντα προσφέρουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση της απάντησης στα ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με τους παράγοντες ικανοποίησης, δυσαρέσκειας και τη συσχέτισή τους με την επιλογή συμμετεχόντων, που ενεργούν για λογαριασμό του κλάδου HR.

Το παρόν δείγμα αποτελείται από 160 εργαζόμενους, οι οποίοι μετέχουν στον κλάδο ανθρώπινου δυναμικού, (γενικός διευθυντής, διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, υπεύθυνος προσλήψεων, υπεύθυνος εκπαιδεύσεων, υπεύθυνος προσωπικού). Το φύλο των ερωτηθέντων ήταν 76 άνδρες και 84 γυναίκες. Η ηλικία των ερωτηθέντων και όχι το φύλο διαδραμάτισε ρόλο στη διαμόρφωση της καλλιέργειας εσωτερικής πολιτικής εταιρικής κουλτούρας. Όλοι οι συμμετέχοντες είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ και

μεταπτυχιακού, γι' αυτό και το στοιχείο αυτό μικρό ρόλο έπαιξε αναφορικά με την διαμόρφωση αποτελεσμάτων, διότι το δείγμα είναι ομοιογενές.

3.7. Κλίμακες μεταβλητής μέτρησης

Τα δεδομένα μέτρησης που χρησιμοποιούνται στην παρούσα ανάλυση ορίζονται σύμφωνα με προηγούμενες επικυρωμένες κλίμακες που ταιριάζουν με το πλαίσιο της ανάλυσης. Όλα τα σχετικά με τα ερευνητικά δεδομένα, μετρούνται σε κλίμακα 5 βαθμών που κυμαίνεται από το «Διαφωνώ απόλυτα» έως το «Συμφωνώ απόλυτα». Η εξαρτημένη μεταβλητή αυτής της έρευνας είναι η επιλογή του συνεντευξιζόμενου, ενώ οι ανεξάρτητες μεταβλητές αναφέρονται στον ερωτώμενο ως ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια.

Το SPSS (Superior Performance Software System) είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο πρόγραμμα για στατιστική ανάλυση δεδομένων. Μόλις συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια, μεταφέρονται σε φόρμες excel ώστε να επεξεργαστούν μέσω του προγράμματος SPSS. Το υπό ανάλυση θέμα θα εξεταστεί μέσω συσχετίσεων και ανάλυσης παλινδρόμησης.

4. Κεφάλαιο 4 - Ανάλυση Δεδομένων

1. Μελέτες περίπτωσης Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο πρόεδρος της Infosys κ. Narayan Murthy όρισε το ανθρώπινο κεφάλαιο ως έναν από τους κρίσιμους παράγοντες της Infosys για την ανάπτυξη του οργανισμού. Έτσι, έχει προστεθεί μια στρατηγική διάσταση Ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό με τη μορφή «Διαχειριστές ανθρώπων», του οποίου η λειτουργία είναι να φροντίζει τις ανάγκες των εργαζομένων. Η εταιρεία στοχεύει να αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της ως περιουσιακά στοιχεία και όχι ως πόρους. Η διατροφή και η θρέψη των πόρων εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Infosys. Έτσι, ένα ειδικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει διευθυντικά στελέχη σε κάθε ομάδα

χρησιμοποιεί ως πρακτική SHRM που εκπληρώνει τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού.

Η Samson Enterprises μέσω στρατηγικών πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού άρχισε να στρατολογεί άτομα με καλές επικοινωνιακές δεξιότητες μαζί με τεχνολογική ικανότητα, λόγω της αύξησης του αριθμού των κλήσεων πελατών, έτσι ώστε οι λύσεις στα προβλήματα των πελατών να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από την ομάδα.

Σύμφωνα με τη θεωρία του κοινωνικού πλαισίου, η εταιρική κουλτούρα αντιπροσωπεύει ένα είδος οργανωτικού κοινωνικού περιβάλλοντος που επηρεάζει την εγκαθίδρυση του συστήματος HRM ενός οργανισμού. Διαφορετικοί τύποι κουλτούρας μπορεί να έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στην υιοθέτηση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με διαφορετική έμφαση και προσανατολισμούς. Για παράδειγμα, η ομαδική κουλτούρα μπορεί να διευκολύνει την υιοθέτηση πρακτικών HRM δίνοντας έμφαση στην ανταμοιβή της αφοσίωσης και της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, όταν εφαρμόζεται το SHRM, οι εργαζόμενοι που καθοδηγούνται από τις πρακτικές και τις πολιτικές του HRM μπορεί επίσης να διαμορφώσουν την εταιρική κουλτούρα. Η εταιρική κουλτούρα θα ενισχυθεί, αφού οι πρακτικές HRM έχουν σχεδιαστεί για να ευθυγραμμίζουν τις αξίες και τις στάσεις των εργαζομένων με τις εταιρικές αξίες και τους στρατηγικούς στόχους. Έτσι, το οργανωτικό αποτέλεσμα βελτιώνεται με την ενισχυμένη εταιρική κουλτούρα. Για το σκοπό αυτό, η εταιρική κουλτούρα μπορεί να λειτουργήσει ως μεσολαβητής, μεταφέροντας τις επιπτώσεις του SHRM στην απόδοση της επιχείρησης.

Παρά το θεωρητικό αυτό επιχείρημα, είναι άγνωστο εάν η εταιρική κουλτούρα, ένας βασικός οργανωτικός παράγοντας, πιθανότατα θα επηρεάσει την υιοθέτηση του SHRM ή θα επηρεαστεί από την εφαρμογή του SHRM, ειδικά στο αναδυόμενο πλαίσιο της Κίνας. Αυτή η μελέτη, λοιπόν, θα δοκιμάσει εμπειρικά τον ρόλο της εταιρικής κουλτούρας σε αυτές τις δύο διαδικασίες: την υιοθέτηση και εφαρμογή του SHRM. Για να εξετάσουμε τον ρόλο της εταιρικής κουλτούρας στη διαδικασία SHRM, δοκιμάσαμε δύο μοντέλα: το ένα με την εταιρική κουλτούρα ως καθοριστικό παράγοντα του SHRM και το άλλο με την εταιρική κουλτούρα ως μεσολαβητή στη σύνδεση SHRM-απόδοσης. Θα παρατηρηθεί η καταλληλότητα αυτών των δύο μοντέλων και θα εξεταστούν τα αποτελέσματα διαμεσολάβησης.

Το γεγονός ότι η Κίνα επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης είναι ιδιαίτερα σχετικό, καθώς το HRM στις κινεζικές επιχειρήσεις υφίσταται συνεχείς αλλαγές από την έναρξη των επιχειρηματικών μεταρρυθμίσεων το 1978. Καθ' όλη τη μετάβαση της Κίνας σε οικονομία αγοράς, οι κινεζικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό τόσο στην τοπική όσο και στην παγκόσμια αγορά. Ορισμένες επιχειρήσεις αναδιατάσσουν ενεργά τους πόρους, τα συστήματά τους, ακόμη και την εταιρική τους κουλτούρα ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς, ενώ άλλες εταιρείες, ιδιαίτερα οι κρατικές επιχειρήσεις, είναι λιγότερο προσανατολισμένες στην αγορά και εξακολουθούν να υστερούν όσον αφορά την αναβάθμιση των συστημάτων διαχείρισής τους (Wei και Lau , 2005). Αυτός ο οικονομικός και επιχειρηματικός μετασχηματισμός παρέχει στους ερευνητές την ευκαιρία να διερευνήσουν παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την υιοθέτηση και την αποτελεσματική εφαρμογή του SHRM στην Κίνα.

Η τρέχουσα βιβλιογραφία δείχνει ότι το SHRM υιοθετείται σε κινεζικές επιχειρήσεις και έχει θετικό αντίκτυπο στις επιδόσεις των επιχειρήσεων (Bjorkman και Xiucheng, 2002), αλλά δεν φαίνεται να υπάρχει συστηματική μελέτη παραγόντων , όπως η εταιρική κουλτούρα, που επηρεάζει τη διαδικασία SHRM στην Κίνα. Για να κατανοήσουμε γιατί η οργανωτική απόδοση στην Κίνα μπορεί να επωφεληθεί από το SHRM, υπάρχει ανάγκη να διερευνηθεί πώς υιοθετείται και εφαρμόζεται το SHRM. Αυτή η μελέτη όχι μόνο εξετάζει την επίδραση διαφορετικών τύπων εταιρικής κουλτούρας στο SHRM, αλλά συμβάλλει επίσης στην κατανόηση των διαδικασιών SHRM σε ένα αναδυόμενο οικονομικό πλαίσιο.

4.1.1. Συμπεράσματα I

Η εφαρμογή του SHRM θα πρότεινε ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές HRM θα πρέπει να σχεδιαστούν σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρείας. Καθώς οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται για να εκμεταλλευτούν ορισμένες συμπεριφορές μαζί με τις πρακτικές HRM που σχετίζονται με τη στρατηγική της εταιρείας, πρέπει να διαθέτουν μια κοινή νοοτροπία. Για παράδειγμα, εάν η εταιρεία σκοπεύει να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της, η καινοτομία και η ανάπτυξη θα ήταν φυσικά ένας από τους βασικούς στρατηγικούς στόχους για την επίτευξη αυτού σε ένα ταραγμένο περιβάλλον.

Οι εργαζόμενοι θα αναμενόταν και θα είχαν κίνητρο να αποκτήσουν νέους πόρους, να ξεκινήσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες και να εντοπίσουν και να λύσουν

προβλήματα με προληπτικό τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο, οι υπάλληλοι θα έχουν κοινή κατανόηση της στρατηγικής πρόθεσης των πολιτικών και των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού. Ως αποτέλεσμα αυτών των κοινών αντιλήψεων και πεποιθήσεων, ένας συγκεκριμένος τύπος εταιρικής κουλτούρας θα καλλιεργηθεί και θα ενισχυθεί.

Η έρευνα δείχνει επίσης ότι η απόδοση της επιχείρησης μπορεί να ενισχυθεί εάν καλλιεργηθεί η εταιρική κουλτούρα για να διευκολυνθεί η επιχειρηματική ανάπτυξη και η καινοτομία (Klein και Sorra, 1996).

Οι άνθρωποι είναι πιθανό να αποδίδουν καλύτερα στο μη απειλητικό και λιγότερο ενοχλητικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που έχει πολιτική ανθρώπινου δυναμικού προσανατολισμένη στη φροντίδα των εργαζομένων της. Εάν οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στοχεύουν σε αναπτυσσόμενα συστήματα και άτομα με προσανατολισμό στην αλλαγή και την καινοτομία, θα αναπτυχθεί μια αναπτυξιακή κουλτούρα, η οποία με τη σειρά της θα επιτρέψει στην επιχείρηση να βελτιώσει τις επιδόσεις της. Αντίστοιχα, σε επιχειρήσεις που είναι λιγότερο επιθετικές στη μεταρρύθμιση των επιχειρήσεων και αποθαρρύνουν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, θα αναπτυχθεί μια ιεραρχική κουλτούρα.

4.2. Μελέτη Περίπτωσης II – Η Αγορά της Κίνας

Εμπειρικά αποτελέσματα από δείγμα 223 κινεζικών επιχειρήσεων υποδεικνύουν ότι η εταιρική κουλτούρα έχει αντίκτυπο στην υιοθέτηση του SHRM και ότι διαφορετικοί τύποι πολιτισμού επηρεάζουν διαφορετικά τη διαδικασία SHRM. Συγκεκριμένα, οι ομαδικές και αναπτυξιακές κουλτούρες έχουν θετικά αποτελέσματα στην υιοθέτηση του SHRM, αλλά η επίδραση της ιεραρχικής κουλτούρας δεν είναι σημαντική. Η αναπτυξιακή κουλτούρα διαπιστώνεται επίσης ότι έχει άμεση επίδραση στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Αυτή η μελέτη προσφέρει σημαντικά συμπεράσματα για το ανθρώπινο δυναμικό στην Κίνα και σε άλλες δυναμικές και αναδυόμενες οικονομίες (Zhou, κ.α., 2018).

Οι διαφορετικές επιπτώσεις της αναπτυξιακής και ομαδικής κουλτούρας έχουν κάποιες πρακτικές συνέπειες για τις κινεζικές επιχειρήσεις. Στη μεταβατική οικονομία της Κίνας, η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία που συνεπάγεται μια αναπτυξιακή κουλτούρα μπορεί να είναι πολύ σημαντικά, αφού ένας τέτοιος προσανατολισμός όχι

μόνο διευκολύνει την ανάπτυξη προηγμένων πρακτικών διαχείρισης όπως το SHRM, αλλά συμβάλλει επίσης στη βελτίωση της ουσίας της επιχείρησης. Ωστόσο, Ο προσανατολισμός των ανθρώπων σε μια ομαδική κουλτούρα βοηθά μόνο την υιοθέτηση του SHRM, ενώ ο κανόνας προσανατολισμού μιας ιεραρχικής κουλτούρας είναι άσχετος με την ανάπτυξη του SHRM.

Δεδομένης της αυξημένης σημασίας της εταιρικής κουλτούρας στην Κίνα, η επιρροή της στο SHRM αξίζει να διερευνηθεί. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο σχεδιασμός των πρακτικών SHRM ευθυγραμμίζεται ή βασίζεται στην εταιρική κουλτούρα. Με άλλα λόγια, η εταιρική κουλτούρα διευκολύνει την ανάπτυξη του SHRM (Chan, κ.α., 2014).

Δεδομένου του δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος της οικονομικής μεταρρύθμισης στην Κίνα, ένας σημαντικός όρος για την υιοθέτηση του SHRM στην Κίνα είναι η θεσμοθέτηση κατάλληλων εταιρικών πολιτισμών για τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Τόσο η αναπτυξιακή όσο και η ομαδική κουλτούρα θα μπορούσαν να δώσουν ώθηση στις εταιρείες να αναπτύξουν SHRM, γεγονός που θα ενίσχυε την ανταγωνιστικότητα των κινεζικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι μια ιεραρχική κουλτούρα δεν έχει σημασία τόσο για την ανάπτυξη του SHRM όσο και για τις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Οι κινεζικές επιχειρήσεις υφίστανται τρομερές περιβαλλοντικές αλλαγές και επιχειρηματικές μεταρρυθμίσεις. Ένας από τους στόχους της μεταρρύθμισης των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία αποτελεσματικών εταιρικών πολιτισμών, ενώ αναβαθμίζονται τα εσωτερικά συστήματα διαχείρισης. Η οικοδόμηση μιας κατάλληλης και ισχυρής κουλτούρας είναι ένας θεμελιώδης τρόπος εκσυγχρονισμού των κινεζικών επιχειρήσεων.

Είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που ξεκινούν αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης όπως το SHRM για την εφαρμογή στρατηγικών αλλαγών ως απάντηση στον αυξημένο ανταγωνισμό. Οι κινεζικές επιχειρήσεις επωφελούνται από αυτές τις δραστηριότητες (Ding και Akhtar, 2018).

4.2.1. Συμπεράσματα II

Δεδομένου ότι η εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζει το σύνολο των κορυφαίων ηγετών της εταιρείας, είναι ζωτικής σημασίας για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να

προωθούν κάθε νέα, προηγμένη διοικητική πρακτική, όπως η SHRM, με την αποδοχή και τη συγχώνευσή τους στη φιλοσοφία της επιχειρηματικής διαχείρισης.

Δεδομένης της καινοτομίας του SHRM, είναι δύσκολο για τις περισσότερες κινεζικές επιχειρήσεις να το υιοθετήσουν και να το εφαρμόσουν χωρίς την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης (Wei και Lau, 2005). Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού σε πολλές κινεζικές επιχειρήσεις διαμαρτύρονται ότι η αδυναμία υιοθέτησης καινοτομιών διαχείρισης, καθώς η SHRM προέρχεται από την έλλειψη υποστήριξης από την κορυφαία διοίκηση.

Εάν οι αξίες και οι πεποιθήσεις της ανώτατης διοίκησης μπορούν να ευθυγραμμιστούν με αυτό που απαιτείται για τη δημιουργία και την κατάλληλη λειτουργία του SHRM, η επιχείρηση μπορεί τελικά να ωφεληθεί από την εφαρμογή του (Luo και Park, 2019).

4.3. Μελέτη Περίπτωσης III – GOOGLE

Η Google είναι μία από τις λίγες εταιρείες τεχνολογίας που συνεχίζουν να έχουν έναν από τους ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης στον κόσμο. Η Google έχει καταβάλει επιπλέον προσπάθειες για τη δημιουργία ευρετηρίου πολλών ιστότοπων, οι οποίοι ήταν έως και 25 δισεκατομμύρια ιστότοποι. Η τεχνολογία της Google είναι μάλλον ιδιαίτερη: μπορεί να αναλύσει εκατομμύρια διαφορετικές μεταβλητές χρηστών και επιχειρήσεων που δημοσιεύουν διαφημίσεις. Στη συνέχεια, τα συνδέει με εκατομμύρια πιθανές διαφημίσεις και δίνει μηνύματα διαφήμισης, η οποία είναι πιο κοντά σε αντικείμενα σε λιγότερο από ένα δευτερόλεπτο. Έτσι, η Google έχει το υψηλότερο ποσοστό χρηστών που κάνουν κλικ σε διαφημίσεις από τον αντίπαλό της Yahoo, από 50 έως 100% και κυριαρχεί πάνω από το 70% του μεριδίου αγοράς των πληρωμένων διαφημίσεων (Rosenberg, 2016).

Η Google επιλέχθηκε ως εταιρεία κριτήριο στην παρούσα διπλωματική διότι είναι μια εταιρεία αιχμής στην τεχνολογία, παγκοσμίως δραστηριοποιούμενη και εφαρμόζει συγκεκριμένες αποδοτικές πολιτικές περί τους εργαζομένους στο πλαίσιο εσωτερικής εταιρικής κουλτούρας, συνδέεται δε η φύση της κουλτούρας αυτής με το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας: **Με ποιον τρόπο ο πολιτισμός επηρεάζει την επιλογή και την εφαρμογή της στρατηγικής;**

Ένα σημαντικό στοιχείο που οδηγεί την εταιρική κουλτούρα της Google είναι η επιθυμία της να διατηρήσει την κορυφαία θέση της εταιρείας τόσο στον τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών όσο και στον τομέα της διαδικτυακής διαφήμισης. Η οργανωτική κουλτούρα μιας εταιρείας, η οποία στο πλαίσιο αυτό αναφέρεται ως εταιρική κουλτούρα, αναφέρεται στις παραδόσεις, τις πρακτικές και τις αξίες συμπεριφοράς που επικρατούν στον οργανισμό και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η εταιρική κουλτούρα της Google ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ανταλλάσσουν γνώσεις μεταξύ τους με στόχο την προώθηση της τεχνολογικής καινοτομίας. Οι εταιρείες τεχνολογίας, όπως η Apple, το Facebook, η IBM, η Amazon.com, η Microsoft, η Intel, το Twitter και η Snap Inc. βασίζονται στην καινοτομία για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους μεταξύ τους στους αντίστοιχους τομείς εξειδίκευσής τους (Snapchat). Η Google LLC εγγυάται ότι το εργατικό δυναμικό της είναι ικανό να επιλύει τις επιχειρηματικές απαιτήσεις που σχετίζονται με τις εξωτερικές πιέσεις που δημιουργούν οι ανταγωνιστές της μέσω της καθιέρωσης μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας στο εσωτερικό της εταιρείας. Εκτός από τα επίσημα μέτρα, όπως η εκπαίδευση, η επιχείρηση χρησιμοποιεί επίσης άτυπες τακτικές, όπως η εξατομικευμένη ηγεσία και η διοικητική βοήθεια, για να προωθήσει ενεργά τα πολιτιστικά της πλεονεκτήματα στο εσωτερικό του οργανισμού. Η εφαρμογή των προσπαθειών για τη συνεχή βελτίωση των χαρακτηριστικών της οργανωτικής κουλτούρας της Google γίνεται προκειμένου να διατηρηθεί η δημιουργικότητα και η καινοτομία στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Η οργανωτική κουλτούρα της εταιρείας είναι προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η εταιρεία αναμένει ότι η οργανωτική της κουλτούρα θα παρέχει αποτελεσματικά κίνητρα. Για παράδειγμα, κατά την εξεύρεση απαντήσεων σε καθημερινά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές-στόχοι, η εταιρική κουλτούρα της Google ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκέφτονται έξω από το πλαίσιο και να επιδιώκουν μοναδικές ιδέες, γεγονός που είναι επωφελές για την εταιρεία. Ως αποτέλεσμα, η οργανωτική κουλτούρα διευκολύνει την παροχή υποστήριξης από τους ανθρώπινους πόρους για την εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών, όπως η γενική στρατηγική και τα επιθετικά σχέδια ανάπτυξης της Google. Όταν πρόκειται για ξένες αγορές για υπηρεσίες Διαδικτύου, ψηφιακή διαφήμιση, υπολογιστικό νέφος, υλικό και λογισμικό, καθώς και ηλεκτρικά καταναλωτικά προϊόντα, η πολιτισμική αποδοχή αποτελεί κρίσιμο στοιχείο επιτυχίας.

Η Google έχει καθιερώσει μια οργανωτική κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα. Επιπλέον, ο οργανισμός δίνει έμφαση στην αξία του ανοίγματος μεταξύ των εργαζομένων ως μέσο ανάπτυξης δημιουργικής στάσης στο εργατικό δυναμικό. Είναι δυνατόν να εφαρμοστεί η καινοτομία που προκύπτει στους τρόπους της Google να ανταγωνίζεται σε διάφορους τομείς. Για παράδειγμα, στον τομέα της διαδικτυακής διαφήμισης, η εταιρεία καινοτομεί τα τεχνολογικά της περιουσιακά στοιχεία και τις υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες της. Η εταιρική κουλτούρα της Google ορίζεται από τα χαρακτηριστικά που παρατίθενται παρακάτω:

Ανοιχτότητα

Καινοτομία

Η εξυπνάδα είναι προϋπόθεση για την αριστεία.

Μια πρακτική προσέγγιση

Σχέση μεταξύ μιας μικρής επιχείρησης και μιας οικογένειας

Ανοιχτότητα. Οι εργαζόμενοι στην Google ενθαρρύνονται να μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους, γεγονός που αναφέρεται ως αυτό το πολιτισμικό χαρακτηριστικό. Στόχος της εταιρείας είναι η προώθηση της ανοιχτότητας προκειμένου να διευκολυνθεί η διάδοση χρήσιμων πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση της καινοτομίας στο μέλλον. Η εταιρική κουλτούρα, για παράδειγμα, ενθαρρύνει τους μεμονωμένους εργαζόμενους να

επικοινωνούν μεταξύ τους σε διάφορα σημεία κατά τη διάρκεια της κανονικής τους εργάσιμης ημέρας ως μέσο ενίσχυσης των γνώσεων που χρησιμοποιούν στην εργασία τους. Από την άποψη αυτή, η προσέγγιση της Google για τη διαχείριση των λειτουργιών προωθεί αυτό το πολιτισμικό χαρακτηριστικό με τη δημιουργία διατάξεων γραφείων που ενθαρρύνουν την επαφή μεταξύ των εργαζομένων. Η αρχιτεκτονική της οργανωτικής δομής της Google συμβάλλει επίσης στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να μιλούν μεταξύ τους και να μοιράζονται τις σκέψεις τους.

Καινοτομία. Στην εταιρεία της Google, η καινοτομία αποτελεί ζωτική πτυχή για την επίτευξη της επιτυχίας. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμβάλλουν στη συνολική καινοτομία της εταιρείας και των προϊόντων της ως αποτέλεσμα της οργανωτικής κουλτούρας της εταιρείας. Παραδείγματα αυτού του πολιτισμικού χαρακτηριστικού περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση των εργαζομένων να σκέφτονται έξω από το κουτί, προκειμένου να βρίσκουν ή να καινοτομούν καινοτόμες λύσεις για τις υπάρχουσες και τις επερχόμενες απαιτήσεις στην παγκόσμια αγορά. Όσον αφορά την αντιμετώπιση των προτύπων που εντοπίστηκαν στην έκθεση PESTEL/PESTLE της Google LLC, η καινοτομία διαδραματίζει ρόλο στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας. Επιπλέον, η προϋπόθεση αυτή συνεπάγεται ότι τα είδη και τα επίπεδα καινοτομίας που εφαρμόζει ο οργανισμός αυξομειώνονται ως απάντηση στις σχετικές απαιτήσεις που αναγνωρίζονται στην αγορά τεχνολογίας πληροφοριών και υπηρεσιών.

Αριστεία. Αυτό το πολιτισμικό χαρακτηριστικό επικεντρώνεται στη δημιουργία εξαιρετικών αποτελεσμάτων σε όλους τους τομείς σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων της Google. Είναι σημαντικό να συμπεριληφθεί αυτό το στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας στα προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού,

προκειμένου να εμπεδωθεί στο προσωπικό το αίσθημα εκτίμησης των επιτευγμάτων. Για παράδειγμα, τα προγράμματα κατάρτισης έχουν ως στόχο να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προσπαθούν για συνεχή βελτίωση των επιδόσεών τους αντί να συμβιβάζονται με υποβαθμισμένα αποτελέσματα. Από αυτή την άποψη, η εταιρική κουλτούρα της Google ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να είναι όσο το δυνατόν πιο έξυπνοι, ενώ παράλληλα τους ωθεί να προσπαθούν για την αριστεία στη δουλειά τους.

Χρησιμοποιείται μια πρακτική προσέγγιση. Ως αποτέλεσμα της εταιρικής κουλτούρας της, η Google υιοθετεί μια πρακτική προσέγγιση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Όταν πρόκειται για την αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ταλέντων των εργαζομένων, αυτό το πολιτισμικό χαρακτηριστικό δίνει έμφαση στη χρήση της βιωματικής μάθησης ως επιτυχημένης μεθόδου. Η εργασία στην Google LLC απαιτεί κάτι περισσότερο από απλή θεωρητική γνώση. Οι εργαζόμενοι αναμένεται να συνεχίσουν να μαθαίνουν καθώς διανύουν τους ρόλους τους ως μέλη του οργανισμού της εταιρείας. Στην πράξη, τίθενται κανόνες που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε έργα και πειράματα για την προώθηση αυτής της πτυχής της εταιρικής κουλτούρας. Τέτοιες δοκιμές διερευνούν νέες ιδέες για την υποστήριξη της καινοτομίας στην ανάπτυξη προϊόντων που έχουν αντίκτυπο στο μείγμα μάρκετινγκ της Google, συχνά γνωστό ως 4Ps. Ως αποτέλεσμα, η εταιρική κουλτούρα της εταιρείας εμπλουτίζει την εμπειρία των εργαζομένων, η οποία περιλαμβάνει μάθηση και κατάρτιση κατά τη διάρκεια της εργασίας που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Σχέση μεταξύ μιας μικρής εταιρείας και των εργαζομένων της. Όσον αφορά τους χώρους εργασίας της, η Google LLC είναι γνωστή για την ενθάρρυνση των σχέσεων μικρής εταιρείας-οικογένειας. Αυτό το πολιτισμικό χαρακτηριστικό αφορά τις

κοινωνικές αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μεταξύ των συναδέλφων. Πάρτε ως παράδειγμα την Google: η εταιρεία δημιουργεί μια φιλική εργασιακή ατμόσφαιρα στην οποία οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν ιδέες μεταξύ τους. Ο στόχος σε αυτή την περίπτωση είναι να αξιοποιηθεί η εταιρική κουλτούρα ως μέσο ενίσχυσης της εσωτερικής επικοινωνίας και της ανάπτυξης ιδεών εντός του οργανισμού. Αυτό το στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας της Google συμβάλλει επίσης στις προσπάθειες της εταιρείας να βελτιώσει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι θετικές κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας προσθέτουν στη συνολική εργασιακή ευτυχία των εργαζομένων.

Η αύξηση της ανταλλαγής πληροφοριών στο εσωτερικό της δομής της Google μπορεί να αποτελέσει πιθανή βελτίωση της οργανωτικής κουλτούρας της εταιρείας. Επί του παρόντος, παρά το γεγονός ότι τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της εταιρείας ενθαρρύνουν την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών, η εν λόγω ανταλλαγή πραγματοποιείται σε ένα αυστηρά ρυθμισμένο περιβάλλον. Υπό αυτή την έννοια, η Google μπορεί να αυξήσει τον βαθμό ανεξαρτησίας που παρέχεται στους εργαζομένους, προκειμένου να βελτιστοποιήσει την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα της μετάδοσης γνώσεων. Ο στόχος αυτής της συμβουλής είναι να ενισχυθεί ο ρυθμός της καινοτομίας στις διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων του οργανισμού. Πρόσθετες δημιουργικές πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην προώθηση εξειδικευμένων ρόλων μεταξύ των μεμονωμένων εργαζομένων μπορούν επίσης να βοηθήσουν την Google να ενισχύσει την εταιρική της κουλτούρα. Με αυτή τη συμβουλή, ο στόχος είναι να βελτιωθούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα talenta των εργαζομένων για την καινοτομία στον εργασιακό χώρο

Το λειτουργικό ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας τομέας επιστήμης στην Google. Πειραματίζονται και καινοτομούν συνεχώς για να βρουν τον καλύτερο τρόπο για να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους και να τους βοηθήσουν να εργαστούν αποτελεσματικά. Κάνουν τα πάντα με βάση τη συλλογή και επεξεργασία των συλλεγόμενων δεδομένων, χρησιμοποιώντας δεδομένα για την αξιολόγηση του

προσωπικού και για να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους στην εργασία (Davenport et al. 2010).

Η Google έχει δημιουργήσει μια κοινή, οργανωτική κουλτούρα για το σύνολο των γραφείων που διακρίνονται από τα άλλα. Η κυρίαρχη κουλτούρα στην Google είναι μια ανοιχτή κουλτούρα, όπου ο καθένας και ο πελάτης μπορούν ελεύθερα να συνεισφέρουν τις ιδέες και τις απόψεις τους για να δημιουργήσουν ένα πιο άνετο και φιλικό περιβάλλον εργασίας (Hsieh, 2010).

4.3.1. Εικόνα 2- Το εργασιακό περιβάλλον στη Google



ΠΗΓΗ: HuffPost Greece. 2021.

Οι εργαζόμενοι στην Google απολαμβάνουν δωρεάν φαγητό που σερβίρεται όλη την ημέρα, γήπεδο βόλεϊ, πισίνα, πλυντήριο αυτοκινήτων, κούρεμα, δωρεάν υγειονομική περίθαλψη και πολλά άλλα οφέλη. Το μεγαλύτερο όφελος για το προσωπικό είναι η μεταφορά από και προς την εργασία. Όπως εκτιμήθηκε από πολλούς ειδικούς, το σύστημα που έχει συσταθεί από την Google θεωρείται ένα εξαιρετικό δίκτυο μεταφορών (Helft, 2007).

4.3.2. Η Επιτυχία της Google

Όταν πρόκειται για την Google, οι άνθρωποι συχνά ρωτούν ποιος είναι ο τύπος της επιτυχίας. Η απάντηση εδώ είναι οι υπάλληλοι της Google. Δημιουργούν τους δικούς

τους μοναδικούς κανόνες κουλτούρας στο χώρο εργασίας για να δημιουργήσουν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον εργασίας για τους υπαλλήλους τους. Ακολουθούν τα πιο κρίσιμα στοιχεία σχετικά με την εταιρική κουλτούρα της Google (Scott, 2008):

- Αποδοχή λαθών και παροχή βοήθειας στο προσωπικό για διόρθωση

Στη Google, τους ενδιαφέρει ποια ήταν η αιτία του προβλήματος και πώς να το διορθώσουν όσο το δυνατόν γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα. Επίσης, οι καλές ιδέες ενθαρρύνονται πάντα στο Google.

- Εκθετική σκέψη

Η Google αναπτύχθηκε προς την κατεύθυνση μιας εταιρείας χαρτοφυλακίου - μιας εταιρείας που δεν παράγει άμεσα προϊόντα ή δεν παρέχει υπηρεσίες αλλά απλώς επενδύει σε κεφάλαια αγοράζοντας πίσω κεφάλαιο. Στην εταιρεία, τα κριτήρια για τον καθορισμό της εκθετικής συνάρτησης¹ αντί της εστίασης μόνο στην αλλαγή της γενικής αύξησης. Αυτή η προσέγγιση βοηθά την Google να βελτιώσει την τεχνολογία της και να προσφέρει συνεχώς εξαιρετικά προϊόντα στους καταναλωτές.

- Το ταλέντο

Η Google δημιούργησε μια ξεχωριστή εταιρική κουλτούρα όταν η εταιρεία προσέλυσε εθελοντές από πανεπιστήμια με κύρος σε όλο τον κόσμο (Vozza, 2017).

- Τονωτικό εργασιακό περιβάλλον

¹ **Εκθετική αύξηση** συμβαίνει όταν ο ρυθμός μεταβολής της τιμής μιας [συνάρτησης](#) είναι θετικός και ανάλογος με τη τιμή της συνάρτησης, με αποτέλεσμα η ανάπτυξή της, συναρτήσει του χρόνου, να είναι μια εκθετική συνάρτηση. Εκθετική απόσβεση παρουσιάζεται με τον ίδιο τρόπο, όταν ο ρυθμός μεταβολής είναι αρνητικός. Στην περίπτωση ενός διακριτού πεδίου ορισμού χωρισμένου σε ίσα διαστήματα, η εκθετική αύξηση ή απόσβεση ονομάζεται και **γεωμετρική αύξηση** ή **γεωμετρική απόσβεση**, και οι τιμές της συνάρτησης σχηματίζουν μια γεωμετρική πρόοδο.

Εφόσον η χρονική μεταβλητή, που είναι το εισαγόμενο σε αυτή τη συνάρτηση, εμφανίζεται ως εκθέτης, αυτή είναι μια εκθετική συνάρτηση.

Όσον αφορά τα στοιχεία που δημιουργούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, μπορεί εύκολα να αναγνωριστεί ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα. Η Google πέτυχε να δημιουργήσει μια εικόνα δημιουργικού έργου. Τα γραφεία της Google έχουν σχεδιαστεί ξεχωριστά. Στην πραγματικότητα, το εργασιακό περιβάλλον στην Google είναι τόσο άνετο ώστε οι εργαζόμενοι να μην το θεωρούν ως δωμάτιο εργασίας, συμπεριλαμβανομένου ενός πλήρους χώρου εργασίας, καθώς και χαλάρωσης, άσκησης, ανάγνωσης, παρακολούθησης ταινιών. Είναι ο προσανατολισμός της εταιρικής κουλτούρας της Google για να τονώσει τη δημιουργικότητα και να δείξει ενδιαφέρον για τη ζωή των εργαζομένων, έτσι ώστε οι εθελοντές να συνεισφέρουν ελεύθερα (Battelle, 2011).

4.3.3. Συμπεράσματα III

Δεν μπορεί να αμφισβητηθεί η αλληλεπίδραση της δημιουργίας πολιτισμού, της αναπαράστασης και της ενίσχυσης δημιουργεί αλληλεξάρτηση μεταξύ πολιτισμού και ηγεσίας. Ο Schein (Schein, 2009) μετέφερε ότι ο πολιτισμός υπάρχει σε μια ομάδα μιας κοινότητας, αντικατοπτρίζει την πεποίθηση των ανθρώπων, τον τρόπο ζωής, καθώς και τα πρότυπα αυτής της ομάδας. Δεν είναι εύκολο για τους ξένους να κατανοήσουν όλες τις υποθέσεις της κουλτούρας μιας ομάδας.

Οι πολιτισμοί, καθώς και οι υποκουλτούρες μεταξύ διαφορετικών ομάδων, δεν είναι πανομοιότυπες. Οι κουλτούρες και οι υποκουλτούρες θεωρούνται οι κανόνες για τη συμπεριφορά όλων των μελών σε αυτήν την ομάδα. Ο πολιτισμός βρίσκεται μέσα σε κάθε άτομο, από την άλλη πλευρά, σε κάθε οργανισμό ή κοινότητα, φαίνεται ότι υπάρχει μια κρυφή δύναμη να καθοδηγεί και να καθοδηγεί τους τρόπους με τους οποίους λειτουργεί ο οργανισμός, ο οποίος ονομάζεται κουλτούρα (Garvin κ.α., 2013).

Ο πολιτισμός δημιουργείται, αναπαράγεται, και ενισχύεται με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, ως νέος ηγέτης μιας οργάνωσης, είναι αυτός που δημιουργεί και βασίζεται στα πρότυπα για την ομάδα του. Έτσι, κάθε άτομο σε αυτήν την ομάδα προέρχεται από άλλες μικρές υποκουλτούρες, συνεργαζόμενες στη νέα ομάδα, πρέπει να ακολουθήσουν και να προσαρμοστούν στις νέες αρχές που απαιτούνται από τον ηγέτη. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης είναι από άλλη κουλτούρα και κινείται ανάλογα για να διαχειριστεί σε μια βαθιά ριζωμένη πολιτιστική ομάδα, αναμένεται να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον, δεδομένου ότι δεν είναι

εύκολο να αλλάξει την υπάρχουσα κουλτούρα μιας ομάδα γρήγορα και πλήρως. Με λίγα λόγια, για να είναι πιο επιτυχημένος στη διαχείριση της οργανωτικής κουλτούρας, ένας ηγέτης θα πρέπει να λάβει προσεκτικά υπόψη τη δημιουργία και την ανάπτυξη των πολιτισμών των συμμετεχόντων στον οργανισμό (Grossman-Kahn και Rosensweig, 2012).

Ως εκ τούτου, για να επιτευχθεί μια επιτυχημένη αλλαγή κουλτούρας, ο διευθυντής αλλαγής θα πρέπει να έχει ένα προφανές σχέδιο για τη στρατηγική αλλαγής πολιτισμού.

Τέλος, υπάρχουν οκτώ σημαντικά σημεία που αντικατοπτρίζονται στη στρατηγική της Google:

- 1.Μια καλή εταιρεία είναι μια εταιρεία που διευθύνεται από μια ξεχωριστή κουλτούρα και υποκουλτούρα.
- 2.Η οργανωτική κουλτούρα είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία κάθε εταιρείας. Οι εταιρείες, ιδιαίτερα οι μεγάλες, προσελκύουν σήμερα πολλούς εργαζόμενους από διάφορους τομείς με ποικίλη εκπαίδευση, ειδικότητα, συνείδηση, κοινωνικές σχέσεις κ.λπ., οι οποίοι δημιουργούν ένα διαφοροποιημένο και περίπλοκο περιβάλλον, μαζί με έντονο ανταγωνισμό της οικονομίας της αγοράς και τις τάσεις της παγκοσμιοποίησης. η διοίκηση πρέπει να ερευνήσει και να βρει εύλογες αλλαγές προκειμένου να διατηρήσει τη βιωσιμότητά της και να προωθήσει επίσης την ανάπτυξή της.
- 3.Ένας καλός ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει μια εταιρική κουλτούρα που ενισχύει τον εργαζόμενο με την αξία που μοιράζεται.
4. Ένας καλός μάνατζερ είναι ένας καλός ηγέτης.
- 5.Η κουλτούρα «Σύνδεσης» ποικίλλει σημαντικά μεταξύ οργανισμών που βασίζονται στην τοπική κουλτούρα και ηγεσία.
- 6.Ο πολιτισμός δεν είναι σταθερός, εξαρτάται από την κατάσταση, το περιβάλλον, τις ιστορικές συνθήκες, τις σχέσεις κ.λπ., η κουλτούρα θα προσαρμοστεί σταδιακά.
- 7.Όσο καλύτερη είναι η κουλτούρα, τόσο περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον είναι δημιουργικό, καινοτόμο και ανταγωνιστικό για την ανάπτυξη μιας κοινής εταιρείας και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων.
- 8.Το άνετο εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνει και δίνει στους ανθρώπους ευκαιρίες να αλληλεπιδράσουν καθώς και να γνωρίσουν ο ένας τον πολιτισμό του άλλου.

4.4. Στατιστική Ανάλυση

Gender	HR Strategy 1	HR Strategy 2	HR Strategy 3	HR Strategy 4	HR Strategy 5	HR Strategy 6	HR Strategy 7	HR Strategy 8	HR Strategy 9	HR Strategy 10	Culture 1	Culture 2	Culture 3	Culture 4	Culture 5	Culture 6	Culture 7	Culture 8	Culture 9	Changes 1	Changes 2	Changes 3	
Αντράς	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Mean	4,05	2,88	4,07	3,04	3,25	3,96	3,21	4,26	3,21	2,99	4,00	2,30	2,75	4,26	4,32	3,88	4,05	4,14	2,70	4,21	4,31	4,34
	Std. Deviation	,325	,309	,354	,238	,123	,104	,137	,117	,104	,137	,117	,104	,137	,117	,104	,137	,117	,104	,137	,117	,104	,137
	Changes 1	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Mean	4,81	3,83	4,20	3,06	2,95	3,26	3,26	4,11	3,05	2,88	3,88	2,31	2,36	4,12	4,15	3,71	3,88	4,17	2,93	4,23	4,33	4,23
Γυναίκα	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
	Mean	1,69	,956	,861	1,144	1,090	1,063	1,243	1,12	1,261	1,172	,827	,878	1,084	,884	,828	1,026	,871	,742	,636	,636	,636	,851
	Std. Deviation	,403	,284	,414	,305	,315	,296	,324	,415	,313	,288	,384	,231	,254	4,19	4,23	3,76	4,02	4,16	2,82	4,17	4,23	4,23
	Changes 1	175	533	858	1,186	1,156	1,060	1,221	,754	1,217	1,152	,844	,932	1,075	,779	,574	,876	,872	,714	,633	,563	,563	,831
	Mean	4,03	2,88	4,30	3,14	2,87	3,46	3,46	4,24	3,14	3,00	3,81	2,09	2,27	4,22	4,14	3,78	4,00	4,30	2,88	4,11	4,32	4,32
35-44	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Mean	4,00	2,83	4,11	3,03	3,24	2,97	2,84	4,17	3,14	3,17	3,74	2,46	2,62	4,23	4,20	3,93	3,97	4,20	2,80	4,20	4,20	3,97
	Std. Deviation	,000	,618	,963	1,200	1,187	1,071	1,305	,785	1,216	1,150	1,010	,950	,873	,873	,531	,822	,785	,759	,531	,505	,505	,891
	Changes 1	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Mean	4,04	2,87	4,02	3,08	2,98	3,19	3,15	3,98	3,17	2,81	4,21	2,27	2,65	4,29	4,29	3,48	4,08	4,08	2,69	4,21	4,40	4,40
35-44	N	202	,444	,668	1,327	1,354	1,045	1,321	,743	1,208	1,197	,691	,917	,892	,713	,882	,967	,919	,634	,459	,844	,844	,844
	Mean	4,07	2,79	4,18	2,93	3,25	3,07	3,36	4,18	2,86	2,96	4,00	2,57	3,03	4,32	3,75	4,04	4,29	3,66	4,29	4,29	4,14	
	Std. Deviation	,262	,568	,819	,979	1,175	,948	1,163	,905	,848	1,170	,816	,907	,742	,539	,476	,967	,938	,600	,189	,460	,460	,970
	Changes 1	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Mean	4,03	2,88	4,30	3,14	2,87	3,46	3,46	4,24	3,14	3,00	3,81	2,09	2,27	4,22	4,14	3,78	4,00	4,30	2,88	4,11	4,32	4,32
55+	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Mean	4,00	2,75	4,08	3,08	3,67	2,42	3,50	4,50	3,50	3,08	3,67	2,33	2,67	4,17	4,17	3,02	3,92	3,67	2,83	3,97	4,17	4,17
	Std. Deviation	,000	,754	,869	1,240	,889	1,165	1,087	,822	1,508	1,165	,888	,778	1,231	,710	,869	1,240	,868	1,267	1,155	1,155	1,155	1,036
	Changes 1	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
	Mean	4,03	2,84	4,14	3,05	3,15	2,96	3,24	4,15	3,13	2,98	3,84	2,31	2,54	4,19	4,23	3,70	4,02	4,16	2,82	4,17	4,23	4,23
Family	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
	Mean	4,04	2,81	4,09	2,85	3,05	3,05	3,22	4,17	3,11	3,03	3,94	2,41	2,41	4,17	4,22	3,83	4,10	4,18	2,84	4,17	4,21	4,21
	Std. Deviation	,187	,548	,889	1,194	1,227	1,843	1,290	,773	1,224	1,224	,856	,918	1,031	,830	,578	,933	,786	,635	,635	,635	,586	,843
	Changes 1	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Mean	4,02	2,88	4,20	3,26	3,35	2,74	3,30	4,07	3,12	2,93	3,93	2,69	2,88	4,14	4,28	3,88	3,88	4,14	2,81	4,14	4,23	4,23
Αντιόμοιοι	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4,00	3,17	4,17	3,23	3,50	2,87	3,17	4,23	3,00	2,50	4,00	2,50	2,50	4,93	4,93	3,87	3,95	3,83	2,60	4,23	4,50	4,50
	Std. Deviation	,000	,753	,933	1,386	1,049	1,033	,983	,516	1,225	,837	,632	1,285	1,378	,499	,518	1,386	1,517	,498	,837	,516	,548	,548
	Changes 1	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
	Mean	4,03	2,84	4,14	3,25	3,15	2,86	3,24	4,15	3,13	2,98	3,94	2,31	2,54	4,19	4,23	3,70	4,02	4,16	2,82	4,17	4,23	4,23
Total	N	175	533	858	1,186	1,156	1,060	1,221	,754	1,217	1,152	,844	,932	1,075	,779	,574	,876	,872	,714	,633	,563	,563	,831
	Mean	4,03	2,88	4,30	3,14	2,87	3,46	3,46	4,24	3,14	3,00	3,81	2,09	2,27	4,22	4,14	3,78	4,00	4,30	2,88	4,11	4,32	4,32
	Std. Deviation	,403	,284	,414	,305	,315	,296	,324	4,15	3,13	2,88	,384	,231	,254	4,19	4,23	3,76	4,02	4,16	2,82	4,17	4,23	4,23
	Changes 1	175	533	858	1,186	1,156	1,060	1,221	,754	1,217	1,152	,844	,932	1,075	,779	,574	,876	,872	,714	,633	,563	,563	,831
	Mean	4,03	2,88	4,30	3,14	2,87	3,46	3,46	4,24	3,14	3,00	3,81	2,09	2,27	4,22	4,14	3,78	4,00	4,30	2,88	4,11	4,32	4,32

4.4.1. Γενική επισκόπηση των δεδομένων

Αναλύθηκαν 5 επιχειρήσεις των οποίων τα στελέχη ήταν σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 76 άνδρες και 84 γυναίκες. Οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων ήταν πάνω ηλικίας από 54 ετών, κάτι που σημαίνει ότι τα στελέχη στις συγκεκριμένες θέσεις διαμόρφωσης και εφαρμογής της εταιρικής κουλτούρας που άπτεται και του γενικότερου επιχειρησιακού σχεδίου της κάθε εταιρείας είχαν εμπειρία και προϋπηρεσία στην εταιρεία και στο εταιρικό περιβάλλον.

Πίνακας 1 Φύλο

Άνδρες	76
Γυναίκες	84

Πίνακας 2 Ηλικία

34-45	8
46-54	38
54-65	114

Πίνακας 3 Επίπεδο Εκπαίδευσης

Πτυχίο	38
Μεταπτυχιακό	110
Διδακτορικό	12

Πίνακας 4 Έτη Προϋπηρεσίας

Προϋπηρεσία 5 έτη	18
Προϋπηρεσία 10 έτη	20
Προϋπηρεσία 15 έτη	23
Προϋπηρεσία 20 έτη	58
Προϋπηρεσία 25 έτη	41

Πίνακας 5 Είδος Εταιρείας

Εταιρεία Super Market	Σκλαβενίτης https://www.sklavenitis.gr/
Εταιρεία Super Market	Μασούτης https://www.masoutis.gr/
Εταιρεία Πληροφορικής	Software Competitiveness International https://www.softcom-int.com/el/
Εταιρεία Πληροφορικής	iSoftCloud https://www.isoftcloud.gr/el/
Εταιρεία Παραγωγής Γαλακτοκομικών	Όλυμπος https://www.olympos.gr/

Πίνακας 6 Εφαρμογή Εσωτερικής Κουλτούρας

Όλυμπος	Εφαρμόζεται Πολιτική Καλλιέργειας Εσωτερικής Κουλτούρας
iSoftCloud	Δεν εφαρμόζεται Πολιτική Καλλιέργειας Εσωτερικής Κουλτούρας
Software Competitiveness International	Εφαρμόζεται Πολιτική Καλλιέργειας Εσωτερικής Κουλτούρας
Μασούτης	Εφαρμόζεται Πολιτική Καλλιέργειας Εσωτερικής Κουλτούρας
Σκλαβενίτης	Εφαρμόζεται Πολιτική Καλλιέργειας Εσωτερικής Κουλτούρας

Ανάλυση:

Σκλαβενίτης

Ορισμένες θετικές πτυχές του συστήματος υποστήριξης της εταιρείας είναι διαθέσιμες στους εργαζομένους της. Επικεντρώνεται κυρίως στον τομέα της τεχνικής βοήθειας, καθώς έχει συσταθεί ένα ειδικό τμήμα εντός του οργανισμού για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που έχουν προκύψει στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Η υποδομή του οργανισμού συντηρείται και αναβαθμίζεται εγκαίρως από το εν λόγω τμήμα. Το κόστος σε αυτές τις περιπτώσεις δεν καθορίζεται από τον οργανισμό, ο οποίος, ως εταιρεία εστίασης και καινοτομίας, επιθυμεί να διαθέτει τα πιο σύγχρονα στοιχεία προκειμένου να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες.

Όσον αφορά τις διαδικασίες και την οργανωτική δομή, η συμβολή της πιστοποίησης ISO 9001:2000 ήταν καταλυτική, διότι, παρά το γεγονός ότι οδήγησε σε αύξηση της γραφειοκρατίας, συνέβαλε στο να "ξεκαθαρίσει το τοπίο όσον αφορά τις αρμοδιότητες και τους τομείς ευθύνης κάθε ατόμου". Σε γενικές γραμμές, η αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι εξαιρετικά ελπιδοφόρα, με μοναδικό ψεγάδι τη μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων που έχει γίνει πολλές φορές κατά την παροχή υπηρεσιών, παρά το γεγονός ότι αυτό δεν αποτελεί υποχρέωση μόνο της επιχείρησης αλλά και του πελάτη. Με σκοπό τη διατήρηση της συνέπειας με τις αξίες της, η εταιρεία Σκλαβενίτης έχει λάβει πιστοποίηση ISO 9001:2000 και έχει εφαρμόσει ένα σύνολο αυστηρών τυποποιημένων διαδικασιών για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων.

Όσον αφορά τόσο το εσωτερικό προσωπικό όσο και το ευρύ κοινό, ο οργανισμός έχει γενικά ευνοϊκή φήμη. Πρόκειται για μια κορυφαία εταιρεία στην ελληνική αγορά, η οποία στηρίζει και αποδεικνύει σθεναρά την υποστήριξή της προς τους εργαζομένους της. Οι υψηλές αμοιβές που δίνει σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της λειτουργούν ως κίνητρο για την πρόσληψη των πιο κατάλληλων υποψηφίων για κάθε θέση εργασίας. Παρόλο που η εταιρεία δέχεται μεγάλο αριθμό βιογραφικών σημειωμάτων από άτομα που επιθυμούν να ενταχθούν στο προσωπικό της, τα πρότυπα του οργανισμού είναι αρκετά αυστηρά. Ωστόσο, ανακαλύφθηκε μέσω διερευνητικών ερωτήσεων ότι ένας αριθμός άλλων εργαζομένων αποχωρεί επίσης από τον οργανισμό. Σύμφωνα με στέλεχος της εταιρείας, υπάρχει πράγματι ένας σημαντικός αριθμός ατόμων που εγκαταλείπουν τη δουλειά τους όχι επειδή δεν είναι δυσαρεστημένοι με το τρέχον εργασιακό περιβάλλον, επειδή οι προσδοκίες τους δεν έχουν εκπληρωθεί ή επειδή δεν έχουν λάβει επαρκή οικονομική αποζημίωση, αλλά μάλλον λόγω των

πολύαριθμων συνθηκών εργασίας που απαιτούνται. Σύμφωνα με τον ίδιο, "οι προσδοκίες είναι πολλές, τα χρονοδιαγράμματα είναι ασφυκτικά και ο προσωπικός χρόνος των εργαζομένων είναι περιορισμένος".

Όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις εντός του οργανισμού, χαρακτηρίζονται ως πολύ ομαλές. Οι διευθυντές και τα στελέχη έχουν καθιερώσει άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες στις οποίες δεν κυριαρχεί ο φόβος ή η περιφρόνηση, όπως συμβαίνει σε πολλές άλλες ελληνικές οργανώσεις, σύμφωνα με όσους συμμετείχαν στην έρευνα. Οι εργαζόμενοι συνομιλούν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους στο βαθμό που ο φόρτος εργασίας τους το επιτρέπει.

Μασούτης.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της ετήσιας έρευνας Greatest Workplaces του Great Place to Work® Institute Hellas, η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. έλαβε ένα ακόμη βραβείο για δέκατη συνεχή χρονιά και αναγνωρίστηκε ως μία από τις δέκα κορυφαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Πρόκειται για ένα από τα πιο αξιόπιστα ερωτηματολόγια που διατίθενται για την αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος παντού στον κόσμο.

Ανάμεσα στις επόμενες φιλοδοξίες της εταιρείας είναι η ανάπτυξη και εκτέλεση δεικτών μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, η οποία θα επιτευχθεί με τη χρήση ειδικών εντύπων ερωτηματολογίων που θα συμπληρώνουν οι καταναλωτές ηλεκτρονικά. Το θέμα δεν αποτελεί το πιο πιεστικό πρόβλημα για τους εργαζόμενους αυτή τη στιγμή, αλλά είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα είναι απαραίτητο στο μέλλον, σύμφωνα με την έρευνα. Επιπλέον, ο μικρός αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία τα προηγούμενα χρόνια δεν καθιστούσε αναγκαία τη λήψη τέτοιων μέτρων από την εταιρεία, καθώς όλοι ήταν εξοικειωμένοι μεταξύ τους και μιλούσαν ελεύθερα μεταξύ τους.

"Ωστόσο, η ταχεία αύξηση του αριθμού των εργαζομένων της επιχείρησης, καθώς και οι προσδοκίες για ακόμη περισσότερους, είχε ως αποτέλεσμα την αυξημένη αποξένωση και τη μειωμένη επαφή μεταξύ των τμημάτων και της ηγεσίας", σύμφωνα με έναν ερωτηθέντα υπάλληλο της εταιρείας.

Όλυμπος

Για τους εργαζομένους της, η Olympos παρέχει υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία πραγματοποιούνται τόσο με τη συνδρομή των στελεχών της εταιρείας, τα οποία αξιοποιούν την τεχνογνωσία της εταιρείας, όσο και με τη συνεργασία πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και εκπαιδευτικών οργανισμών παγκόσμιας φήμης. Η στρατηγική του οργανισμού είναι να δίνει μεγάλη έμφαση στην επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Η Olympos θεωρεί το Ανθρώπινο Δυναμικό ως την πιο κρίσιμη πτυχή για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στην πρόσληψη εξειδικευμένων εργαζομένων, καθώς και στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτών των εργαζομένων. Στο πλαίσιο της δέσμευσής της τόσο για τη μεγιστοποίηση της αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίτευξη των εταιρικών στόχων όσο και για την ατομική ανάπτυξη κάθε εργαζομένου, η εταιρεία έχει εφαρμόσει προγράμματα κατάρτισης που είναι προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες ανάγκες και δεξιότητες κάθε εργαζομένου σε κάθε στάδιο της σταδιοδρομίας του. Πριν από την εφαρμογή ενός προγράμματος κατάρτισης πραγματοποιούνται οι ακόλουθες ενέργειες από το αρμόδιο τμήμα κατάρτισης:

Προσδιορισμός των απαιτήσεων κατάρτισης.

- Καθορισμός των απαιτήσεων κατάρτισης.
- Επιλογή των ατόμων που θα λάβουν κατάρτιση.
- Καθορισμός των προσεγγίσεων κατάρτισης που είναι οι πλέον κατάλληλες για τη συγκεκριμένη περίπτωση.
- Επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτών.
- Προετοιμασία προϋπολογισμού για το κόστος που συνδέεται με τη διαδικασία κατάρτισης.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης
- Αξιολόγηση των ίδιων των μεθόδων κατάρτισης.

Παράλληλα, η εταιρεία έχει δημιουργήσει "Κέντρα ενδοεπιχειρησιακής ανάπτυξης" για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι εγκαταστάσεις αυτές βρίσκονται σε αστικές περιοχές.

Μέσω της χρήσης ασκήσεων προσομοίωσης, είναι δυνατόν να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές απαιτήσεις του προσωπικού.

Οι απαιτήσεις κατάρτισης συνδέονται με τις πληροφορίες που συγκεντρώνονται από την αξιολόγηση καθώς και με τις απαιτήσεις που απορρέουν από τα καθήκοντα κάθε θέσης στον οργανισμό.

Επιλογή των εργαζομένων που θα προαχθούν σε υψηλότερη θέση.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί μια λεπτομερή προσωπική πορεία σταδιοδρομίας για κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο, ενώ παράλληλα αναπτύσσει ένα σχέδιο διαδοχής για θέσεις σημαντικής ευθύνης στον οργανισμό.

Για να το επιτύχει αυτό, ο οργανισμός έχει εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (HRIMS). Ένα διοικητικό εργαλείο που επιτρέπει στην εταιρεία να προσφέρει ακριβείς και ενημερωμένες πληροφορίες στους εργαζομένους της, καθώς και να βοηθά τις λειτουργίες της εταιρείας στους τομείς της διαχείρισης, της επιλογής, της πρόσληψης, της κατάρτισης, της ανάπτυξης, των αμοιβών, των παροχών και των αποζημιώσεων. Το γεγονός ότι η Olympus δίνει τόσο μεγάλη αξία στην εσωτερική οργανωτική κουλτούρα της, καθώς και στην κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού της, φαίνεται και εδώ.

iSoftCloud

Παρόλο που η εταιρεία δραστηριοποιείται σε τεχνολογία αιχμής όπως ο προγραμματισμός και το λογισμικό στην Ελλάδα παρατηρήθηκε από τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια ότι δεν υφίσταται πλήρης πολιτική καλλιέργειας εσωτερικής κουλτούρας των εργαζομένων της, ούτε υποστασιοποιείται κάποια πολιτική του είδους σε αναβάθμιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ακόμη και σε έξω-εταιρικό επίπεδο.

Προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι ένα μοντέλο ανάπτυξης εσωτερικής κουλτούρας δεν έχει υιοθετηθεί από μια τόσο μικρή μεγέθους εταιρεία για τα ελληνικά δεδομένα, παρά το γεγονός ότι σε ένα περιβάλλον ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτείται η προσαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας από το παλαιότερο μοντέλο διοίκησης και ελέγχου σε ένα ευέλικτο μοντέλο με έμφαση στην εξωστρέφεια, τη θετικότητα, την αυτονομία των εργαζομένων, τον πειραματισμό και την ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου.

Δεν έχουν αναπτυχθεί πολιτικές ή διαδικασίες που να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας, της συνεχούς μάθησης, της συνεργατικότητας, της λήψης αποφάσεων με προσανατολισμό στο μέλλον και της υπευθυνότητας στους υπαλλήλους της εταιρείας, γεγονός που θα τους επιτρέψει να αναπτύξουν συμπεριφορές που είναι επωφελείς για την εταιρεία στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Software Competitiveness International

Σύμφωνα με το μοντέλο που ανέπτυξαν οι E.C. Martins και F. Terblanche (2003), η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση είναι ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη δημιουργικών δραστηριοτήτων. Η Software Competitiveness International έχει ως αποστολή να προσθέτει αξία στη ζωή των πελατών της μέσω της παροχής των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Το όραμα αυτό συμμερίζεται ευρέως τόσο το προσωπικό της όσο και οι πελάτες που εμπιστεύονται την εταιρεία ξανά και ξανά. Ο σκοπός της συνάδει με τα ευρήματα του κειμένου μελέτης CIMA (1996), το οποίο υποστηρίζει ότι για να καινοτομήσει μια επιχείρηση, η αποστολή της θα πρέπει να είναι επικεντρωμένη στον πελάτη και την αγορά και ότι αυτό θα πρέπει να επιτευχθεί μέσω της αντιμετώπισης των ανησυχιών των πελατών. Ως εκ τούτου, το βασικό μέλημα και ο πρωταρχικός στόχος της Software Competitiveness International είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω των υψηλής ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών που παρέχει, τα οποία βελτιώνει και προσαρμόζει διαρκώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών και των πελατών της. Όπως το έθεσε ένας από τους διευθυντές της εταιρείας: "Επιπλέον, δεδομένου ότι τα προϊόντα που παράγει η Software Competitiveness International είναι πρωτότυπα σχέδια, οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν καλά την τέχνη της προσαρμογής τους ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε πελάτη. Αυτό είναι ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας, καθώς οι ανταγωνιστές μας, οι οποίοι δεν είναι εξοικειωμένοι με την όλη διαδικασία παραγωγής των ειδών που πωλούν, δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των καταναλωτών τους".

Υπό αυτή την έννοια, η εταιρεία διαθέτει ένα τμήμα εσωτερικής ανάπτυξης κουλτούρας το οποίο είναι υπεύθυνο για την προετοιμασία του προσωπικού ώστε να προσαρμόζεται στις νέες τεχνολογίες καθώς και στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών, ιδίως εκείνων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι εγκάρδιες και αυτό ισχύει ιδιαίτερα στο πλαίσιο της εκτέλεσης του επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο είναι καλά αναγνωρισμένο.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων εξάγονται τα κάτωθι συμπεράσματα:

Ο μέσος όρος των 76 ανδρών συμφωνεί ότι (HR1- «Ο οργανισμός μου ακολουθεί στρατηγικές για την ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων») ενώ ο μέσος όρος των 84 γυναικών κλίνει περισσότερο προς την απόλυτη συμφωνία.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gender	,353	160	,000	,636	160	,000
Age	,214	160	,000	,890	160	,000
Family	,428	160	,000	,623	160	,000
Education	,540	160	,000	,165	160	,000
Years	,447	160	,000	,611	160	,000
HR Strategy 1	,261	160	,000	,807	160	,000
HR Strategy 2	,164	160	,000	,915	160	,000
HR Strategy 3	,164	160	,000	,916	160	,000
HR Strategy 4	,177	160	,000	,915	160	,000
HR Strategy 5	,184	160	,000	,909	160	,000
HR Strategy 6	,284	160	,000	,790	160	,000
HR Strategy 7	,153	160	,000	,914	160	,000
HR Strategy 8	,175	160	,000	,916	160	,000
HR Strategy 9	,280	160	,000	,841	160	,000
Culture 1	,216	160	,000	,871	160	,000
Culture 2	,187	160	,000	,901	160	,000
Culture 3	,292	160	,000	,759	160	,000
Culture 4	,350	160	,000	,740	160	,000
Culture 5	,258	160	,000	,873	160	,000
Culture 6	,285	160	,000	,823	160	,000
Culture 7	,295	160	,000	,773	160	,000
Culture 8	,438	160	,000	,597	160	,000
Culture 9	,387	160	,000	,637	160	,000

2. Σχόλια 1

- Η ερώτηση HR3 («Ο οργανισμός μου μου παρέχει πληροφορίες αναφορικά με τη στρατηγική του και τις πρακτικές που ακολουθεί») σε σχέση με την ερώτηση HR4 («Ο οργανισμός μου παρέχει πλήρη εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, σύμφωνα με την κουλτούρα του») δείχνουν αρνητική σχέση.
- Οι ερωτήσεις HR5 («Οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού είναι σύμφωνες με την κουλτούρα του οργανισμού») και HR1 («Ο οργανισμός μου ακολουθεί στρατηγικές για την ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων») και HR4 («Ο οργανισμός μου παρέχει πλήρη εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, σύμφωνα με την κουλτούρα του») δείχνουν αρνητική σχέση, ενώ οι ερωτήσεις HR2 («Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες προσωπικής Βελτίωσης») and HR3 («Ο οργανισμός μου μου παρέχει πληροφορίες αναφορικά με τη στρατηγική του και τις πρακτικές που ακολουθεί») δείχνουν θετική σχέση.
- Οι ερωτήσεις HR8 («Ο οργανισμός μου προσφέρει επιλογές ανάπτυξης για τους εργαζομένους») και HR2 («Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες προσωπικής Βελτίωσης») δείχνουν θετική σχέση.
- Οι ερωτήσεις Culture 5 («Η κουλτούρα του οργανισμού εφαρμόζει κριτήρια ελέγχου για το αν η κουλτούρα εφαρμόζεται απ' όλους») και HR8 («Ο οργανισμός μου προσφέρει επιλογές ανάπτυξης για τους εργαζομένους») δείχνουν θετική σχέση.
- Οι ερωτήσεις Changes 1 («Αν γίνει αλλαγή της κουλτούρας ή της στρατηγικής, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται πλήρως») with HR1 («Ο οργανισμός μου ακολουθεί στρατηγικές για την ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων») δείχνουν θετική σχέση, ενώ με την ερώτηση Culture 7 («Παρόλο που ο οργανισμός προωθεί ένα όραμα και μια κουλτούρα, ωστόσο αυτά δεν υλοποιούνται στην πραγματικότητα») αρνητική.
- Οι ερωτήσεις Changes 3 («Η αλλαγή της κουλτούρας ή της στρατηγικής γίνεται πάντα σταδιακά») και HR8 («Ο οργανισμός μου προσφέρει επιλογές ανάπτυξης για τους εργαζομένους») δείχνουν θετική σχέση, το ίδιο και με την ερώτηση Culture 1
- Οι ερωτήσεις Culture 9 («Η στρατηγική και η ανάδειξη των οργανωτικών αναγκών και αλλαγών διαμορφώνεται με βάση τον συνεχή ανταγωνισμό και την αγορά, οπότε εκεί κρίνεται το κατά πόσο η κάθε επιχείρηση έχει κουλτούρα

ευέλικτης στρατηγικής και προσαρμοστικότητας») με HR 5 («Οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού είναι σύμφωνες με την κουλτούρα του οργανισμού») δείχνουν αρνητική σχέση ενώ με την ερώτηση HR 8 («Ο οργανισμός μου προσφέρει επιλογές ανάπτυξης για τους εργαζομένους») θετική.

- ο Οι ερωτήσεις Culture 8 («Την στρατηγική και την ανάδειξη των οργανωτικών αναγκών και αλλαγών την προωθεί η κουλτούρα της επιχείρησης, ανεξάρτητα από τρίτους παράγοντες») με Changes 1 («Αν γίνει αλλαγή της κουλτούρας ή της στρατηγικής, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται πλήρως») δείχνουν αρνητική σχέση.

4.4.3. Σημειώσεις

Θετικός συσχετισμός: όταν κάποιος συμφωνεί με το ένα, συμφωνεί και με το άλλο

Αρνητικός συσχετισμός: οι άνθρωποι έχουν αντίθετη στάση απέναντι στις δύο ερωτήσεις

Πρέπει να επισημανθεί πως καμία εξαρτώμενη μεταβλητή δεν δείχνει σημαντική συσχέτιση (σε επίπεδο $p = 0,05$) με οποιαδήποτε ανεξάρτητη, δηλαδή π.χ. δηλαδή τα δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζουν τη γνώμη των συμμετεχόντων. Προκειμένου για βαθύτερη κατανόηση του τρόπου ανταπόκρισης των συμμετεχόντων σύμφωνα με τα δημογραφικά στοιχεία, εκτελούνται οι ακόλουθες δοκιμές που εξετάζουν τις μεταβλητές με περισσότερες λεπτομέρειες.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of HR Strategy 1 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,067	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of HR Strategy 1 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	,123	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of HR Strategy 2 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,945	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of HR Strategy 2 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	,729	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of HR Strategy 3 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,201	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of HR Strategy 3 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	,997	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of HR Strategy 4 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,094	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of HR Strategy 4 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	,057	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of HR Strategy 5 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,472	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of HR Strategy 5 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	,062	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of HR Strategy 6 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,135	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of HR Strategy 6 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	,166	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of HR Strategy 7 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,565	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of HR Strategy 7 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	,846	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of HR Strategy 8 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,728	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of HR Strategy 8 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	,851	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of HR Strategy 9 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,107	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of HR Strategy 9 is the same across categories of Age.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	,364	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of HR Strategy 1 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,833	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of HR Strategy 2 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,297	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of HR Strategy 3 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,462	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of HR Strategy 4 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,398	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of HR Strategy 5 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,328	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of HR Strategy 6 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,272	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of HR Strategy 7 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,920	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of HR Strategy 8 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,587	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of HR Strategy 9 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,740	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Culture 1 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,580	Retain the null hypothesis.

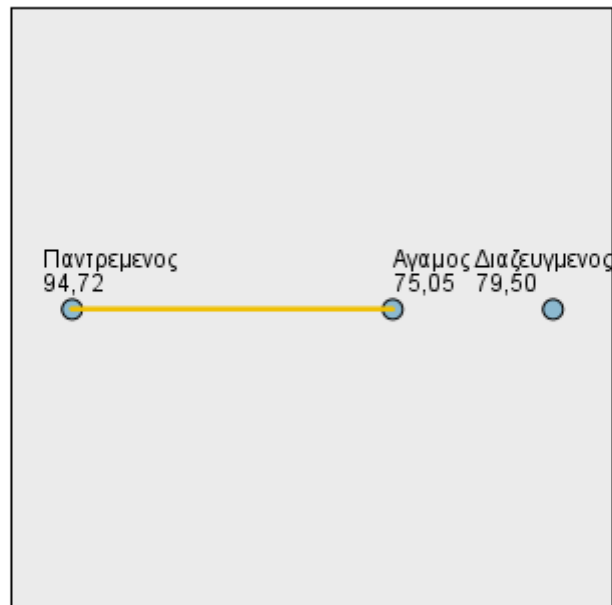
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Culture 2 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,998	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Culture 3 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,125	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Culture 4 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,048	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Culture 5 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,041	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Culture 6 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,862	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Culture 7 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,316	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Culture 8 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,340	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Culture 9 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,317	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Changes 1 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,469	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Changes 2 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,642	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Changes 3 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,781	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons of Family



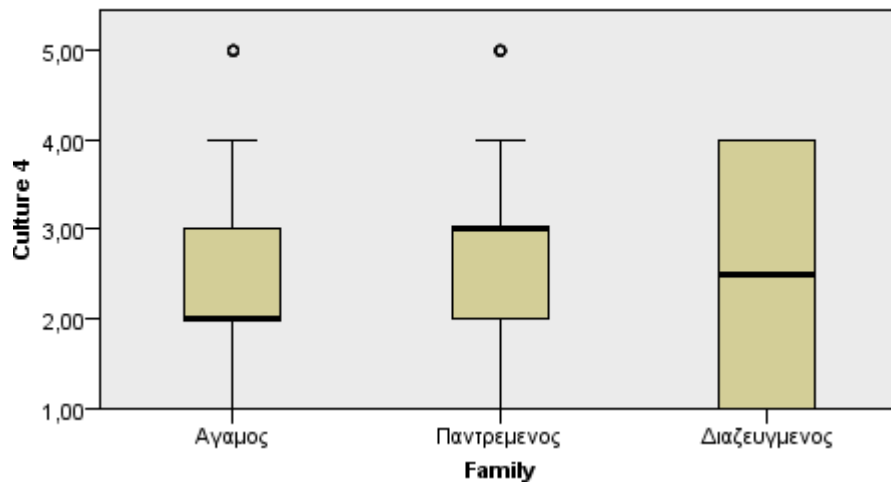
Each node shows the sample average rank of Family.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Αγαμος-Διαζευγμενος	-4,455	18,660	-,239	,811	1,000
Αγαμος-Παντρεμενος	-19,676	7,997	-2,460	,014	,042
Διαζευγμενος-Παντρεμενος	15,221	19,402	,785	,433	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test



Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of HR Strategy 1 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,141	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of HR Strategy 2 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,831	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of HR Strategy 3 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,210	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of HR Strategy 4 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,738	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of HR Strategy 5 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,288	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of HR Strategy 6 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,808	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of HR Strategy 7 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,748	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of HR Strategy 8 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,303	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of HR Strategy 9 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,403	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Culture 1 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,982	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

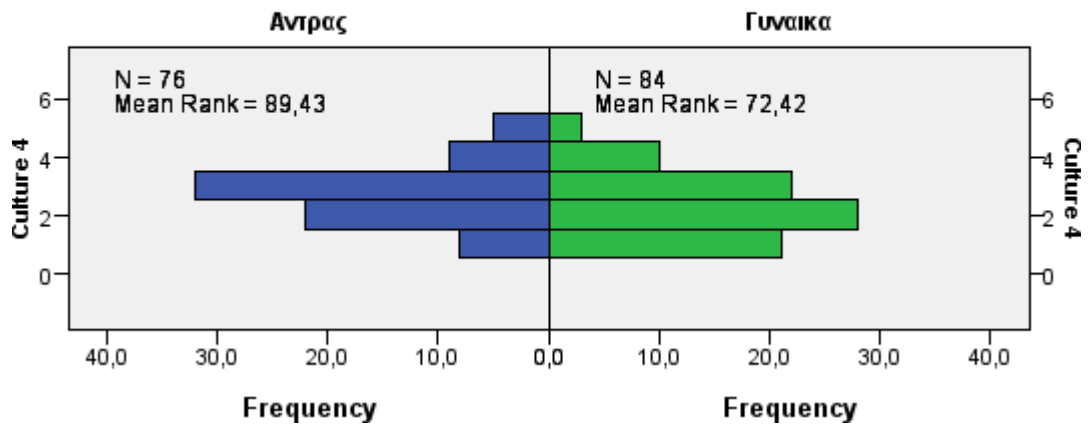
Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Culture 2 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,319	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Culture 3 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,996	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Culture 4 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,016	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Culture 5 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,057	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Culture 6 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,055	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Culture 7 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,830	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Culture 8 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,559	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Culture 9 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,866	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Changes 1 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,012	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Changes 2 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,611	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Changes 3 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,935	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

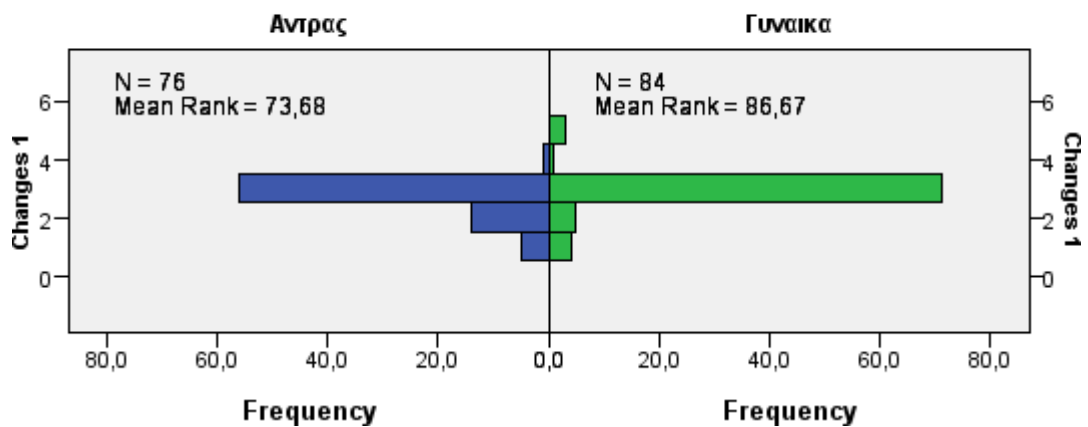
Gender



Οι γυναίκες κατά την πλειοψηφία διαφωνούν με την ερώτηση Culture 4 («Οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται από τον οργανισμό είναι σύμφωνες και συνεπής με τον σκοπό του οργανισμού»), ενώ οι άντρες φαίνονται ουδέτεροι.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Gender

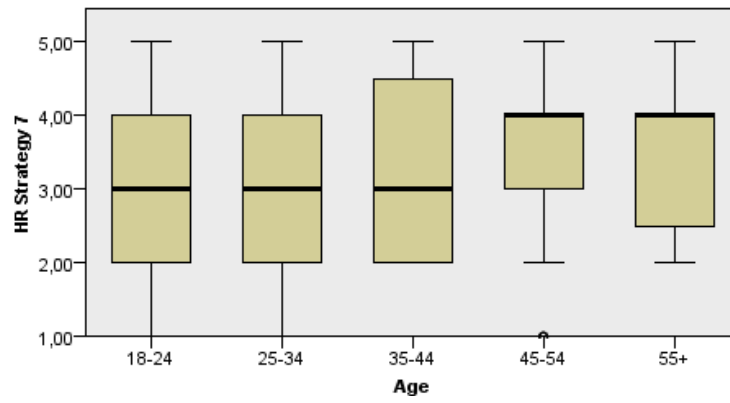


Η πλειοψηφία των ανδρών και των γυναικών είναι ουδέτερη, αλλά παρατηρούμε ότι οι άνδρες κλίνουν περισσότερο προς τη διαφωνία με την ερώτηση Changes 1 («Αν γίνει αλλαγή της κουλτούρας ή της στρατηγικής, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται πλήρως»).

4.4.4. Σχόλια 2

Η ηλικία δεν παίζει κανένα σημαντικό ρόλο αναφορικά με τις απαντήσεις.

Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives



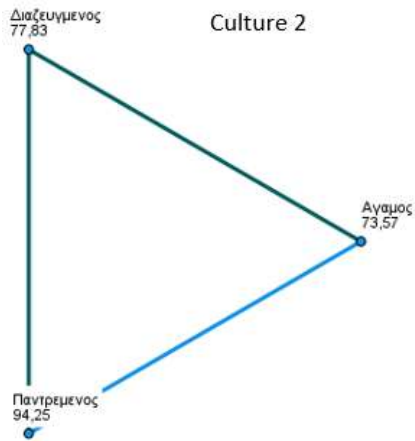
Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of HR Strategy 1 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,480	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of HR Strategy 2 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,547	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of HR Strategy 3 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,250	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of HR Strategy 4 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,342	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of HR Strategy 5 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,881	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of HR Strategy 6 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,659	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of HR Strategy 7 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,748	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of HR Strategy 8 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,581	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of HR Strategy 9 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,957	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Culture 1 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,265	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Culture 2 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,037	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Culture 3 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,028	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Culture 4 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,910	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Culture 5 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,351	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Culture 6 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,285	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Culture 7 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,333	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Changes 1 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,774	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Changes 2 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,013	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of Changes 3 is the same across categories of Family.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

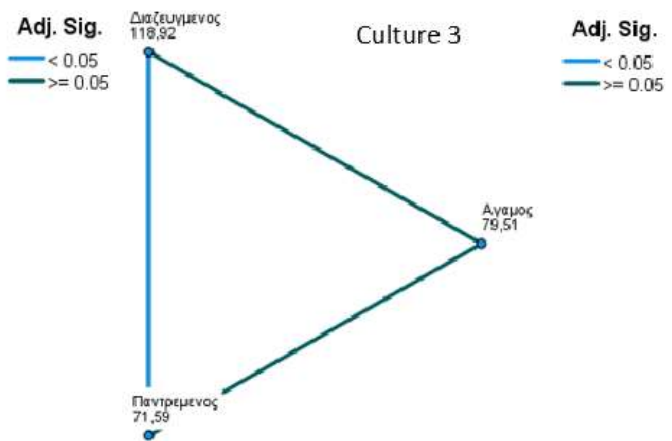
b. Asymptotic significance is displayed.

Pairwise Comparisons of Family



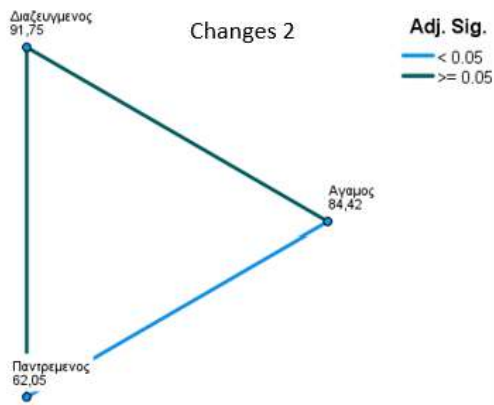
Each node shows the sample average rank of Family.

Pairwise Comparisons of Family



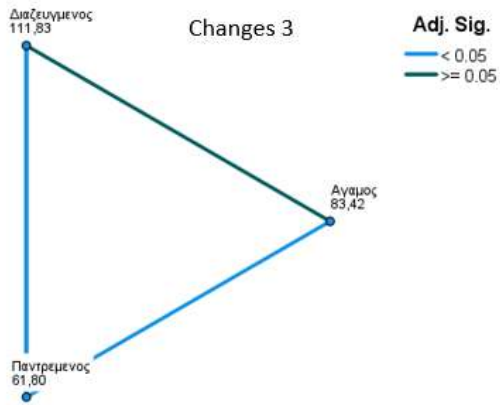
Each node shows the sample average rank of Family.

Pairwise Comparisons of Family



Each node shows the sample average rank of Family.

Pairwise Comparisons of Family



Each node shows the sample average rank of Family.

Pairwise Comparisons of Family



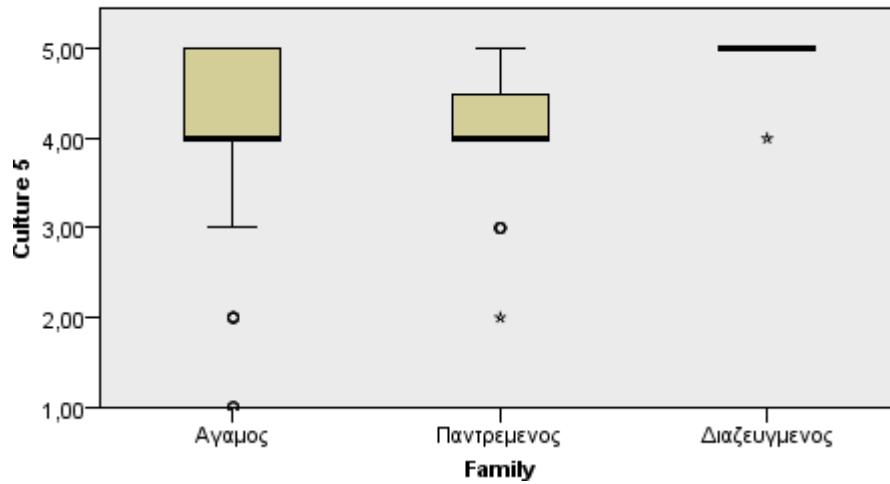
Each node shows the sample average rank of Family.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Παντρεμενος-Αγαμος	5,572	7,450	,748	,455	1,000
Παντρεμενος-Διαζευγμενος	-45,748	18,076	-2,531	,011	,034
Αγαμος-Διαζευγμενος	-40,176	17,385	-2,311	,021	,063

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test



Σημαντική διαφορά μεταξύ παντρεμένου-ανύπαντρου (πρώτη εικόνα). Ο παντρεμένος είναι ουδέτερος, ο ανύπαντρος διαφωνεί.

4.4.5. Σχόλια 3

Παράδειγμα Changes 3: Σημαντική διαφορά μεταξύ διαζευγμένου-παντρεμένου και παντρεμένου-άγαμου

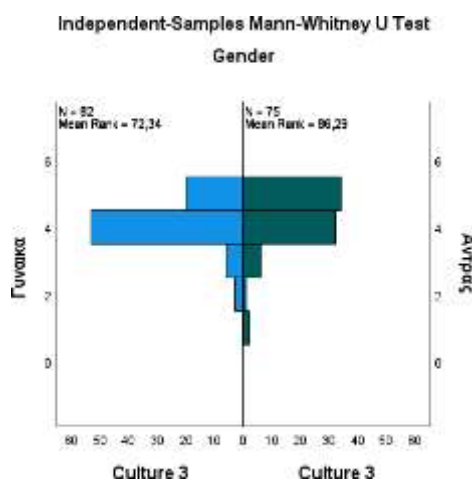
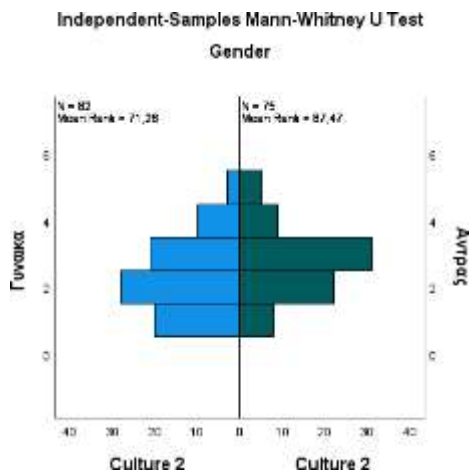
Δεν έχει εφαρμογή το τεστ Jonckheere-Terpstra επειδή η οικογένεια δεν είναι μια κανονική μεταβλητή όπως η ηλικία.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of HR Strategy 1 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,155	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of HR Strategy 2 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,883	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of HR Strategy 3 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,322	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of HR Strategy 4 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,962	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of HR Strategy 5 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,741	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of HR Strategy 6 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,313	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of HR Strategy 7 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,415	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of HR Strategy 8 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,981	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of HR Strategy 9 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,382	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Culture 1 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,943	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Culture 2 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,020	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Culture 3 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,032	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Culture 4 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,058	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Culture 5 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,843	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Culture 6 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,652	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Culture 7 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,951	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Changes 1 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,970	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Changes 2 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,736	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Changes 3 is the same across categories of Gender.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,915	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.



4.4.6. Σχόλια 4

Οι γυναίκες κατά πλειοψηφία πιστεύουν ότι η προωθούμενη κουλτούρα δεν είναι η ίδια με αυτήν που εφαρμόζεται στην πραγματικότητα, ενώ οι άνδρες είναι ως επί το πλείστον είναι ουδέτεροι ως προς αυτό.

4.5. Σχόλια Απαντήσεων Ερωτηματολογίου

Ο πολιτισμός καθορίζει ποιος είναι ο οργανισμός και τι αντιπροσωπεύει, που εμφανίζεται μέσα από τις αξίες και τις στάσεις της ηγεσίας και των εργαζομένων.

Όταν υπάρχει ισχυρή κουλτούρα εταιρειών, οι εργαζόμενοι σας είναι πιο πιθανό να ταυτιστούν με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού, με αποτέλεσμα ένα πιο αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.

Η ισχυρή κουλτούρα της εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της απόδοσης και της οργανωτικής επιτυχίας. Χωρίς μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, επικοινωνίας και αλληλοσεβασμού σε ολόκληρο τον οργανισμό, η καινοτομία συχνά καταπνίγεται και οι εργαζόμενοι είτε θα αντισταθούν στην αλλαγή είτε θα φύγουν. Αυτό απειλεί όχι μόνο την παραγωγικότητα και την απόδοση της εταιρείας, αλλά επηρεάζει επίσης την ικανότητα προσέλκυσης ταλέντων υψηλού δυναμικού.

Οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης που επικεντρώνονται στη βελτίωση της εταιρικής τους κουλτούρας κατανοούν ότι μια ακμάζουσα κουλτούρα τους επιτρέπει να προσαρμόζονται καλύτερα στις αλλαγές και να προσελκύουν, να συμμετέχουν και να διατηρούν κορυφαία ταλέντα. Με άλλα λόγια, ο πολιτισμός είναι το κλειδί της επιτυχίας.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν είναι όλοι οι μεγάλοι πολιτισμοί ίδιοι. Κάθε οργανισμός έχει τις δικές του μοναδικές αξίες, χαρακτηριστικά και ανθρώπους που θα επηρεάσουν τον πολιτισμό. Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα η γενική επισκόπηση αναφέρει ότι οι οργανισμοί με επίκεντρο την οργανωτική κουλτούρα θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως:

- Με γνώμονα τους ανθρώπους
- Υψηλών αποδόσεων
- Υποστηρικτικοί
- Καινοτόμοι
- Εύκαμπτοι

Όποια και αν είναι η πολιτιστική προσωπικότητα (του οργανισμού), θα πρέπει να βασίζεται σε κοινές αξίες της εταιρείας και να οδηγείται από τη στρατηγική συμμετοχή των εργαζομένων.

Τελικώς, οι άνθρωποι είναι πιθανό να αποδίδουν καλύτερα στο μη απειλητικό και λιγότερο ενοχλητικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που έχει πολιτική ανθρώπινου δυναμικού προσανατολισμένη στη φροντίδα των εργαζομένων της. Εάν οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στοχεύουν σε αναπτυσσόμενα συστήματα και άτομα με προσανατολισμό στην αλλαγή και την καινοτομία, θα αναπτυχθεί μια αναπτυξιακή κουλτούρα, η οποία με τη σειρά της θα επιτρέψει στην επιχείρηση να βελτιώσει τις επιδόσεις της. Αντίστοιχα, σε επιχειρήσεις που είναι λιγότερο επιθετικές

στη μεταρρύθμιση των επιχειρήσεων και αποθαρρύνουν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, θα αναπτυχθεί μια ιεραρχική κουλτούρα.

5. Κεφάλαιο 5 - Περαιτέρω Συζήτηση

1. Υλοποίηση SHRM και Εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα είναι επίσης ένας τύπος κοινωνικού ελέγχου που προσδιορίζει συμπεριφορές και στάσεις που είναι κατάλληλες για την εμφάνιση των μελών ενός οργανισμού (O'Reilly και Chatman, 1996). Η έρευνα για την εταιρική κουλτούρα επικεντρώνεται στην κατανόηση της οργανωτικής ταυτότητας και στη συλλογική δέσμευση που διευκολύνει (Schneider, 2000). Η υλοποίηση του HRM είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας κοινοποιούνται μηνύματα στους εργαζόμενους σχετικά με τις συμπεριφορές που είναι σημαντικές, αναμενόμενες και ενισχυμένες (Bowen και Ostroff, 2004).

Οι εργαζόμενοι στον ίδιο οργανισμό τείνουν να επικοινωνούν και να μαθαίνουν από κάθε άλλο, έτσι, εμφανίζουν παρόμοια πρότυπα συμπεριφοράς υπό τις επιρροές των εταιρικών πολιτικών και διαδικασιών. Αυτά τα πρότυπα δραστηριοτήτων και συμπεριφορές των εργαζομένων οδηγούν στη συνέχεια σε ένα περιβάλλον στο οποίο οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν παρόμοιες αντιλήψεις και πεποιθήσεις, επομένως, διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα.

Όταν οι εργαζόμενοι εμφανίζουν παρόμοιες στάσεις και συμπεριφορές στον οργανισμό, θα διαμορφωθούν κάποια πρότυπα συμπεριφοράς και θα καλλιεργηθεί η εταιρική κουλτούρα (Sheppeck και Militello, 2000).

Η εφαρμογή του SHRM υποδηλώνει ότι οι πολιτικές και η πρακτική του HRM θα πρέπει να σχεδιάζονται σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρείας. Καθώς οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται για να επιδείξουν ορισμένες συμπεριφορές μαζί με τις πρακτικές HRM που σχετίζονται με τη στρατηγική της εταιρείας, πρέπει να διαθέτουν μια κοινή νοοτροπία. Για παράδειγμα, εάν η εταιρεία σκοπεύει να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της, η καινοτομία και η ανάπτυξη θα ήταν φυσικά ένας από τους βασικούς στρατηγικούς στόχους για την επίτευξη αυτού σε ένα παραγμένο περιβάλλον.

Οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρο να αποκτήσουν νέους πόρους, να ξεκινήσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες και να εντοπίσουν και να λύσουν προβλήματα με

προληπτικό τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα έχουν κοινή κατανόηση της στρατηγικής πρόθεσης των πολιτικών και των διαδικασιών HR. Ως αποτέλεσμα αυτών των κοινών αντιλήψεων και πεποιθήσεων, θα καλλιεργηθεί και θα ενισχυθεί ένας συγκεκριμένος τύπος εταιρικής κουλτούρας (Longenecker και Fink, 2013).

6. Κεφάλαιο 6 - Ευρήματα και Συμπεράσματα

Η οργανωτική κουλτούρα είναι αυτό που μερικές φορές ονομάζεται status quo, φύση της επιχείρησης, ο τρόπος που κάνουμε τα πράγματα κλπ. Κυριολεκτικά θα επιτελέσει ή θα δυσχεράνει την επιτυχία μιας εταιρείας. Η επιτυχία των οργανισμών δεν καθορίζεται μόνο από συγκεκριμένες εξωτερικές συνθήκες, για παράδειγμα, εμπόδια κατά την είσοδο στην αγορά, ανταγωνισμό στη βιομηχανία και προμηθευτική ή αγοραστική δύναμη. Παρατηρείται ότι η αξιοσημείωτη και διαρκής επιτυχία ορισμένων αμερικανικών εταιρειών (π.χ. Southwest Airlines, Wal-Mart κ.λπ.) είχε λιγότερη σχέση με τις δυνάμεις της αγοράς παρά με τις αξίες της εταιρείας. Συγκεκριμένα, επί παραδείγματι, ένας διευθυντής που προσχωρεί σε έναν νέο οργανισμό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς ποια κουλτούρα υπάρχει εκεί κάνοντας τη δέουσα επιμέλειά του μέσω έρευνας. Είναι κάτι που είναι βαθιά ενσωματωμένο και σπάνια αλλάζει εξαιτίας αυτού, οπότε εάν ο πολιτισμός δεν είναι συμπληρωματικός για τις ανάγκες του οργανισμού, θα πρέπει να αποφεύγεται. Εάν ένας διευθυντής επιθυμεί να αλλάξει την κουλτούρα ενός οργανισμού, πρέπει πρώτα να έχει την υποστήριξη των ισχυρών φορέων για να συμπεριλάβει και το διοικητικό συμβούλιο. Χωρίς την σύμφωνη γνώμη και υιοθέτηση όλου του ομίλου, η αλλαγή προορίζεται να αποτύχει.

Η επικοινωνία είναι βασικός παράγοντας. Το σκεπτικό θα πρέπει να εξηγηθεί σε όλους τους εργαζόμενους προκειμένου για πλήρη ομοιογένεια. Αυτή είναι μια αλλαγή που πρέπει να έχει την πλειοψηφία με το μέρος της για να πετύχει.

Το HR θέτει τα θεμέλια της κουλτούρας ενός οργανισμού μέσω των βασικών λειτουργιών του και από εκεί αντηχεί σε όλο το οργανόγραμμα. Οι διευθυντές και το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να συνεργάζονται και να συντονίζονται πλήρως όταν δημιουργούν ή αλλάζουν οργανωτική κουλτούρα. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει και οι δύο πλευρές να έχουν μια θέση στο τραπέζι στρατηγικής. Τέλος, η οργανωτική

κουλτούρα είναι το DNA μιας εταιρείας και ορίζει σχεδόν εξ' ολοκλήρου τον πυρήνα του.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε εκτεταμένη έρευνα για τη φύση της οργανωτικής κουλτούρας, την πολιτιστική αξιολόγηση, την επικύρωση των μέσων αξιολόγησης και την αποτελεσματικότητα των διαφόρων στρατηγικών για την υλοποίηση πρωτοβουλιών οργανωτικής αλλαγής. Ομοίως, όσον αφορά τους στρατηγικούς ανθρώπινους πόρους, η παρούσα έρευνα διερεύνησε μεθόδους ελέγχου ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης ανθρώπινου δυναμικού, τη σχέση μεταξύ πολιτικών και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση και τη διατήρηση.

Για να επιβιώσουν, σε αυτήν την εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν την ανάγκη καινοτόμου προσέγγισης στο επιχειρηματικό μοντέλο και τις στρατηγικές τους. Είναι προφανές από την προαναφερθείσα έρευνα ότι για οργανισμούς που στοχεύουν στην επιτυχία και βιωσιμότητα για την επιχείρησή τους, πρέπει να σκεφτούν τους διευθυντές/ηγέτες/ηγεσία με καινοτόμο προσέγγιση προκειμένου να αναπτύξουν την επιχειρηματική στρατηγική μετατρέποντας τις καινοτόμες ιδέες τους σε πραγματικότητα.

Η καινοτομία είναι μια τέχνη ανταπόκρισης στην αγορά και τις προκλήσεις και τις μελλοντικές τάσεις των επιχειρήσεων για τους οργανισμούς με τον καταλληλότερο τρόπο που μπορεί να τους οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητα. Είναι απαραίτητο να καταστούν τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και το επιχειρηματικό μοντέλο συμβατά με τις πιθανές απαιτήσεις της αγοράς και τις ανάγκες των πελατών, προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι και η βιώσιμη ανάπτυξη.

Συνεπώς, την στρατηγική και την ανάδειξη των οργανωτικών αναγκών και αλλαγών την προωθεί η κουλτούρα της επιχείρησης, με γνώμονα τον ανταγωνισμό και την αγορά, υπό το πρίσμα ότι για να είναι βιώσιμη θα πρέπει να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συμπερασματικά, βάσει της αγοράς στην οποία κινείται η κάθε επιχείρηση, δύναται να προσαρμόσει κουλτούρα ευέλικτης στρατηγικής.

Ένας οργανισμός που δεν υιοθετεί αλλαγές δεν μπορεί επιβιώσει πολύ στην αγορά. Οι οργανωτικές αλλαγές παρέχουν διαφορετικά σημαντικά οφέλη π.χ. βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα, τις οικονομικές επιδόσεις, ενισχύουν τους εργαζόμενους και την

ικανοποίηση των πελατών και το πιο σημαντικό είναι ότι οδηγούν τον οργανισμό στη συνεχή βελτίωση και κατ' επέκταση εξασφαλίζει την βιωσιμότητα του. Οι οργανωτικές αλλαγές είναι απαραίτητες καθώς ζούμε σε μια εποχή υψηλού ανταγωνισμού και συνεχώς μεταβαλλόμενων τεχνολογιών και παγκόσμιων τάσεων. Για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις ανάλογα σε αυτές τις αλλαγές και να παραμείνουν συμβατές με τα δρώμενα, είναι αναγκαίο για τους οργανισμούς να κατανοήσουν, να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν κουλτούρα αλλαγής.

Τελικώς, διαφαίνεται ότι η εταιρική κουλτούρα όχι μόνο επηρεάζει την εφαρμογή του SHRM, αλλά επηρεάζεται επίσης άμεσα από την εφαρμογή του. Επιπλέον, δεδομένου ότι η εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις πεποιθήσεις και τις αξίες του εταιρικού ηγέτη, συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης, επηρεάζοντας έτσι την υιοθέτηση του SHRM.

7. Κεφάλαιο 7 - Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Οι πιθανές μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες θα πρέπει να διερευνήσουν περαιτέρω τη σχέση μεταξύ της κουλτούρας του οργανισμού και των στρατηγικών ανθρώπινων πόρων. Υπάρχει ανάγκη για ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την κατανόηση της ευθυγράμμισης μεταξύ στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και πολιτισμού. Ένα τέτοιο μοντέλο αναμένεται να βοηθήσει τους επαγγελματίες στη δημιουργία ολιστικών και συνεργιστικών πρωτοβουλιών οργανωτικής πολιτιστικής αλλαγής και στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού. Το μοντέλο μπορεί επίσης να ενημερώνει για στρατηγικές για τη μεγιστοποίηση της ποιότητας, την παραγωγικότητα του οργανισμού και τα οικονομικά αποτελέσματα.

8. Βιβλιογραφικές Αναφορές

Battelle J., 2011. *The search: How Google and its rivals rewrote the rules of business and transformed our culture*. Nicholas Brealey publishing.

Björkman, I. and Xiucheng, F., 2002. Human resource management and the performance of Western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), pp.853-864.

Bowen, D.E. and Ostroff, C., 2004. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), pp.203-221.

Cannings, A. and Hills, T., 2012. A framework for auditing HR: strengthening the role of HR in the organisation. *Industrial and Commercial Training*.

Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., and Snape, E., 2014. In search of sustained competitive advantage: The im-pact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Re-source Management*, 15, 17–35.

Chang, W. A. and Huang, T.C., 2005, Relationship between strategic human resource management and firm performance. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-49.

Clouthier J. and Desson K., 2010. Organizational culture- why does it matter. Retrieved from: <http://www.iaea.org/OurWork/SV/Safeguards/Symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>

Dauber, D., Fink, G., Yolles, M., 2012. A configurational model of organizational culture. *SAGE Open*, 2 (1), 1- 16.DOI: 10.1177/2158244012441482

Davenport, T. H., Harris, J., and Shapiro, J., 2010. Competing on talent analytics. *Harv Bus Rev*, 88, 52–58.

Deal, Terrance E. and Kennedy, Allan A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Denning, S., 2011. How do you change an organizational culture? Retrieved from: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/>

Detert, J.R., Schroeder, R.G., and Mauriel, J.J., 2000. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 19, 850-63.

Ding, D. Z. and Akhtar, S., 2018. The organizational choice of human resource management practices: A study of Chinese enterprises in three cities in the PRC. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 946–964.

Farndale, E. and Paauwe, J., 2018. SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Garvin D. A., Wagonfeld A. B., and Kind L., 2013. *Google’s Project Oxygen: Do Managers Matter?* Harvard Business School publishing corporation.

- Gillham, B., 2008. Developing a questionnaire. A&C Black.
- Green, S., 1988. Understanding corporate culture and its relations to strategy. *International Studies of Management and Organization*, 17, 6-28.
- Grossman-Kahn, B. and Rosensweig R., 2012. Skip the silver bullet: driving innovation through small bets and diverse practices (p. 815). *Leading Through Design*.
- Helft M., 2007. Available: <http://www.nytimes.com/2007/03/10/technology/10google.html>
- Hersey, Paul and Natemeyer, Walter E. 2011. *Classics of organizational behavior*, fourth edition. Long Grove, IL: Waveland Press, Inc.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., and Sanders, G., 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 1-2.
- Hox, J. J., and Boeije, H. R., 2005. Data collection, primary versus secondary.
- Hsieh T., 2009” Zappos. com, 3rd January available at: <http://blogs.zappos.com/blogs/ceo-and-coo-blog/2009/01/03/your-culture-is-your-brandnotably>.
- Jackson, John H. and Mathis, Robert L., 2012. *Human resource management: Essential perspectives*, sixth edition.
- Kazmi, A. and Ahmad, F., 2001. Differencing approaches to strategic human resource management. *Journal of management research*, 1(3), pp.133-140.
- Klein, K.J. and Sorra, J.S., 1996. The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), pp.1055-1080.
- Kothari, C. R., 2004. *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Leung, W. C., 2001. How to design a questionnaire. *BMJ*, 322(Suppl S6).
- Longenecker, C.O. and Fink, L.S., 2013. Creating human-resource management value in the twenty-first century: Seven steps to strategic HR. *Human Resource Management International Digest*.
- Luo, Y. and Park, S. H., 2019. Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China. *Strategic Management Journal*, 22, 141–155.
- Mason, OH: South-Western. Kotbra, L.M., Gillespie, M.A., Schmidt, A.M., Smerek, R.E., Ritchie, S.A., and Denison, D.R., 2012. Do consistent corporate cultures have better business

performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65 (2), 241-262. DOI: 10.1177/0018726711426352

Mathis, R.L., Jackson, J.H. and Valentine, S.R., 2015. *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.

Mills, J. and Birks, M., 2014. *Qualitative methodology: A practical guide*. Sage.

O'reilly, C.A. and Chatman, J.A., 1996. *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*.

Palthe, J. and Kossek, E.E., 2003. Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change*, 16(3), 287-308.

Panter, A. T. and Sterba, S. K. (Eds.), 2011. *Handbook of ethics in quantitative methodology*.

Plakhotnik, Maria S. and Rocco, Tonette, 2010. *Human Resource Development Review*, March 2011; vol. 10, 1: pp. 74-100., first published on December 29, 2010.

Rosenberg E., 2016. The Business of Google (GOOG) Available: <http://www.investopedia.com/articles/investing/020515/business-google.asp>

Rothwell, W., and Kazanas, H., 1994. *Planning and managing human resources: Strategic planning for personnel management*. Amherst, MA: Human Resources Development Press.

Schein, Edgar. 1990. Organizational culture. *American Psychologist*, 55 (2), 109-119.

Schein E. H., 2009 *The corporate culture survival guide* vol. 158: John Wiley & Sons.

Schein, E., 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, S., 2000. *Concurrent and Real-time systems*. John Wiley and Sons.

Scott, V. A., 2008. *Google: Corporations that Changed the World*. Green Wood press.

Shepeck, M.A. and Militello, J., 2000. Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 39(1), pp.5-16.

Taylor & Francis.

Vozza S., 2017. Why employees at apple and Google are more productive. Available: <https://www.fastcompany.com/3068771/how-employees-at-apple-and-google-are-more-productive>

Wei, L.Q. and Lau, C.M., 2005. Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), pp.1901-1918.

Yeung, A., Woolcock, P. and Sullivan, J., 1996. Identifying and developing HR competencies for the future. *Human Resource Planning*, 19(4), pp.48-58.

Zhou, K. Z., Tse, D. K., and Li, J. J., 2018. Organizational changes in emerging economies: Drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37, 248–263.

Excellence & Lean. 2021. *Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*. [online] Available at: <<https://www.excellence-lean.gr/ypiresies/symvouleutikes-ypiresies/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1/>> [Accessed 1 October 2021].

HuffPost Greece. 2021. *Βραβεύτηκαν οι επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα*. [online] Available at: <https://www.huffingtonpost.gr/2015/04/22/vraveutikan-oi-epixeiriseis-me-to-kalutero-ergasiako-perivallon_n_7120262.html> [Accessed 1 October 2021].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωματολόγιο

Ενότητα 1. Δημογραφικά στοιχεία

Στις παρακάτω ερωτήσεις, παρακαλώ πολύ επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα.

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άντρας

Γυναίκα

2. Ποια είναι η ηλικία σας;

18-24		
25-34		
35-44		
45-54		
55+		
3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;		
Άγαμος/η		
Παντρεμένος/η		
Διαζευγμένος/η		
Χήρος/α		
4. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;		
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση		
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση		
Ανώτερη Εκπαίδευση		
Κάτοχος Μεταπτυχιακού		
Κάτοχος Διδακτορικού		
5. Έτη προϋπηρεσίας στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού		
0-1		
1-3		
4-6		
5+		
6. Παρακαλώ συμπληρώστε τη θέση που έχετε στον οργανισμό που εργάζεστε:		
<hr/>		
7. Παρακαλώ συμπληρώστε τον κλάδο που ανήκει ο οργανισμός για τον οποίο εργάζεστε:		
<hr/>		

8. Παρακαλώ αναφέρετε περιληπτικά τη σχέση σας με την ομάδα της διοίκησης που καθορίζει στρατηγικές, τακτικές και πολιτικές:

Ενότητα 2. Επίδραση στρατηγικής στην υπάρχουσα κουλτούρα;

Στις παρακάτω δηλώσεις, δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ουδέτερο, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα

Στρατηγική HR οργανισμού		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Ο οργανισμός μου ακολουθεί στρατηγικές για την ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
2.	Ο οργανισμός μου παρέχει ευκαιρίες προσωπικής βελτίωσης.	1	2	3	4	5
3.	Ο οργανισμός μου παρέχει πληροφορίες αναφορικά με τη στρατηγική του και τις πρακτικές που ακολουθεί.	1	2	3	4	5
4.	Ο οργανισμός μου παρέχει πλήρη εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, σύμφωνα με την κουλτούρα του.	1	2	3	4	5
5.	Οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού είναι σύμφωνες με την κουλτούρα του οργανισμού.	1	2	3	4	5
6.	Ο οργανισμός μου υποστηρίζει το όραμα και την αποστολή του σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.	1	2	3	4	5
7.	Ο οργανισμός μου μας παρακινεί για την καλύτερη απόδοση.	1	2	3	4	5
8.	Ο οργανισμός μου προσφέρει επιλογές ανάπτυξης για τους εργαζομένους.	1	2	3	4	5
9.	Η στρατηγικές HR του οργανισμού, συμβαδίζουν με τη κουλτούρα του.	1	2	3	4	5

Κουλτούρα οργανισμού		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Η κουλτούρα του οργανισμού είναι παντού διάχυτη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.	1	2	3	4	5
2.	Η κουλτούρα που προωθεί ο οργανισμός είναι πραγματικά η κουλτούρα που ακολουθείται.	1	2	3	4	5

3.	Η κουλτούρα του οργανισμού μου λειτουργεί με βάση τις βέλτιστες πρακτικές.	1	2	3	4	5
4.	Οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται από τον οργανισμό είναι σύμφωνες και συνεπής με τον σκοπό του οργανισμού.	1	2	3	4	5
5.	Η κουλτούρα του οργανισμού εφαρμόζει κριτήρια ελέγχου για το αν η κουλτούρα εφαρμόζεται απ' όλους.	1	2	3	4	5
6.	Η κουλτούρα του οργανισμού αλλάζει σταδιακά όσο αλλάζουν και οι στόχοι του οργανισμού.	1	2	3	4	5
7.	Παρόλο που ο οργανισμός προωθεί ένα όραμα και μια κουλτούρα, ωστόσο αυτά δεν υλοποιούνται στην πραγματικότητα.	1	2	3	4	5
8.	Την στρατηγική και την ανάδειξη των οργανωτικών αναγκών και αλλαγών την προωθεί η κουλτούρα της επιχείρησης, ανεξάρτητα από τρίτους παράγοντες.	1	2	3	4	5
9.	Η στρατηγική και η ανάδειξη των οργανωτικών αναγκών και αλλαγών διαμορφώνεται με βάση τον συνεχή ανταγωνισμό και την αγορά, οπότε εκεί κρίνεται το κατά πόσο η κάθε επιχείρηση έχει κουλτούρα ευέλικτης στρατηγικής και προσαρμοστικότητας.	1	2	3	4	5

Οργανωτικές αλλαγές.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Αν γίνει αλλαγή της κουλτούρας ή της στρατηγικής, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται πλήρως.	1	2	3	4	5
2.	Αν γίνει αλλαγή κουλτούρας ή στρατηγικής, παρέχονται στους εργαζόμενους τα απαραίτητα κίνητρα για να προβούν στις αλλαγές.	1	2	3	4	5
3.	Η αλλαγή της κουλτούρας ή της στρατηγικής γίνεται πάντα σταδιακά.	1	2	3	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Φόρμα πληροφοριών

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι μέρος της μεταπτυχιακής μελέτης της φοιτήτριας Καρπάτση Μαρία.

Στόχος της έρευνας είναι να εξετάσει τον αντίκτυπο που έχει η στρατηγική HR στην οργάνωση και τη κουλτούρα ενός οργανισμού και την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια των μετόχων στον τομέα αυτό.

Ως εκ τούτου, προϋπόθεση είναι να συμμετέχετε στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα θα ήταν πολύ χρήσιμη για την καρποφόρα διεξαγωγή της μελέτης, ενώ λιγότερο από 10 λεπτά θα χρειαστούν από τον χρόνο σας για να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο.

Η συμμετοχή στο ερωτηματολόγιο είναι εθελοντική και η ανάκλησή σας μπορεί να γίνει ανά πάσα στιγμή. Επιπλέον, η συμμετοχή σας στην έρευνα δεν συνεπάγεται πληροφορίες προσωπικών δεδομένων και οι απαντήσεις παραμένουν εμπιστευτικές.

Ολόκληρη η συλλογή δεδομένων της παρούσας έρευνας θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για αυτήν τη μελέτη και δεν θα δημοσιευτεί. Η ειλικρίνεια εκ μέρους σας είναι απαραίτητη για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, προκειμένου να εξαχθούν έγκυρα και ακριβή αποτελέσματα.

Για περισσότερες πληροφορίες, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Με εκτίμηση,

Καρπάτση Μαρία

Τηλ .: +306983058328

E-mail: karpatsi@hotmail.com