

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Η αντανάκλαση της εταιρικής εικόνας και της εταιρικής
κουλτούρας στις προσλήψεις και στην εκπαίδευση των
εργαζομένων

Διπλωματική εργασία
της Μαρίας Τρουλλινού

για το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη διοίκηση Επιχειρήσεων
Executive MBA 2003-2005

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2005

UNIVERSITY OF MACEDONIA

Thessaloniki, Greece

The Reflection of Brand Image and Company Culture
in selection and training
(Human Resources)

by

Maria Troullinou

A Master's Thesis Submitted to the Faculty of

University of Macedonia

In Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of

M.B.A.

February 2005

Αφιερωμένο στους ανθρώπους, στο περιβάλλον του καθένα μας,
συγγενείς, δασκάλους, συναδέλφους, συντρόφους,
που με την στάση τους εκμαιεύουν από μέσα μας
τον θετικό, παραγωγικό και εφευρετικό εαυτό μας

Εμπνευσμένο από εκείνους τους ανθρώπους στον τομέα της φιλοξενίας στην Ελλάδα
που σέβονται
την απίστευτη ομορφιά της φύσης μας

που υλοποιούν
ήπια ανάπτυξη

που αντιλαμβάνονται
τον στρατηγικό ρόλο του HR
στους τομείς των υπηρεσιών,

που υπηρετούν
την ποιότητα και την αισθητική με πάθος

που αντιλαμβάνονται
τις διακυμάνσεις των εποχών

και που θέλουν πραγματικά
να προσφέρουν
στους πελάτες τους ευτυχισμένες στιγμές

Περιεχόμενα

1	Executive Summary	6
2	Οριοθέτηση του προβλήματος	10
2.1	Σκοπός	15
2.2	Περιορισμοί του εύρους του θέματος	17
2.3	Μέθοδος	19
2.3.1	Προβληματισμοί για την Μέθοδο	19
2.3.2	Επιλογή Μεθόδου	21
2.4	Ονοματολογία	22
3	Θεωρητική προσέγγιση	24
3.1	Εταιρική εικόνα	24
3.2	Εταιρική ταυτότητα	27
3.3	Εταιρική ταυτότητα - Εταιρική κουλτούρα	29
3.4	Οργανωσιακή /εταιρική κουλτούρα	30
3.4.1	Η έννοια της ισχυρής κουλτούρας	33
3.4.2	Διαχείριση της κουλτούρας	34
3.4.3	Τυποποίηση και καταγραφή	36
3.4.4	Παρέμβαση στην κουλτούρα	38
3.4.5	Η κουλτούρα στον τουριστικό κλάδο	40
3.5	Αναγνώριση της Οργανωσιακής κουλτούρας	43
3.5.1	Ποιοτικές μέθοδοι αναγνώρισης	43
3.5.2	Ποσοτικές μέθοδοι αναγνώρισης	45
3.5.3	Organizational Culture Profile	46

3.5.4	Μοντέλο αναγνώρισης εταιρικής κουλτούρας OCAI	49
4	«Συναρμογή» εργαζομένου με τον οργανισμό	56
4.1.1	Τρόποι ορισμού της συμβατότητας	60
4.1.2	Έλεγχος συμβατότητας μέσω OCP	62
5	Ο ξενοδοχειακός κλάδος σήμερα	64
5.1	Οι δύο όψεις του κλάδου	66
5.2	Κλάδος: Τουρισμός Πολυτελείας	67
6	Εμπειρική Ανάλυση	68
6.1	Συλλογή Στοιχείων	68
7	Παρουσίαση της εταιρείας	68
7.1.1	Βασικά χαρακτηριστικά	69
7.1.2	Ειδικά χαρακτηριστικά	70
7.2	Η αποστολή της	70
7.3	Το target group	70
7.4	Εταιρική εικόνα	72
7.4.1	Η εικόνα όπως υποστηρίζεται από την εταιρεία	74
7.4.2	Η προβαλλόμενη εικόνα μέσα από τα έντυπα	74
7.4.3	Εικόνα στο μυαλό των πελατών	75
7.4.4	Κίνδυνος αμαύρωσης της εικόνας	76
8	Εταιρική κουλτούρα	77
8.1	Στοιχεία εταιρικής κουλτούρας	77
8.1.1	Διαφορές από τον κλάδο	77
8.1.2	Κλίμα	80
8.1.3	Εργαζόμενοι πρώτης γραμμής	81
8.1.4	Εξυπηρέτηση του πελάτη	85
8.2	Εφαρμογή διαγνωστικού εργαλείου	86
8.2.1	Μέσος όρος απαντήσεων στελεχών	87

8.2.2	Ιδιαίτερα σημεία προβληματισμού στο εργαλείο	91
8.2.3	Ένταξη σύμφωνα με το εργαλείο	93
9	Ο ρόλος του HR στον όμιλο	96
10	Αρχές των προσλήψεων στον όμιλο	98
10.1	Προσέλκυση - Προώθηση	98
10.2	Πρότερη εμπειρία στον κλάδο	99
10.3	Καθοριστικοί παράμετροι κατά τη συνέντευξη	100
10.3.1	Οργ. κουλτούρα και πρόβλεψη συμπεριφορών	100
10.3.2	Προσωπικές δεξιότητες - Συμβατότητα αξιών	102
11	Η εκπαίδευση στον όμιλο	104
11.1	Το κομβικό στοιχείο της εκπαίδευσης όλων	105
11.2	Mentoring στους guests relations	105
12	Συμπεράσματα	110
13	Παραρτήματα	113
13.1	Σχεδιάγραμμα συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός για υποψηφίους πελάτες και πελάτες	113
13.2	Σχεδιάγραμμα συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός για το τμήμα marketing	115
14	Βιβλιογραφία	117

1 Executive Summary

Συχνά συναντά κανείς ανθρώπους που είναι πολύ επιτυχημένοι σε ένα τομέα και ερευνώντας τη διαδρομή τους στη ζωή επιβεβαιώνει ότι τα περισσότερα πράγματα που επέλεξαν να υλοποιήσουν τα υπηρέτησαν με έναν τρόπο που ξεπερνούσε τον «μέσο όρο»: σε προσπάθεια, σε συνέπεια, σε όρεξη, σε πάθος (ακόμη και όταν είχαν πολύ και ισχυρή βοήθεια από εξωτερικές πηγές ή «τύχη»). Αν προσπαθήσει να τους περιγράψει και να προσδιορίσει, ποιοι από αυτούς απολαμβάνουν μεγαλύτερο σεβασμό και πίστη από τους συνεργάτες και φίλους τους, θα διαπιστώσει ότι είναι αυτοί που οι «διακηρύξεις» τους συμπίπτουν με τα πιστεύω τους και τις αξίες τους, τις οποίες υπηρετούν διαχρονικά με συνέπεια. Αν ο παραπάνω συλλογισμός μεταφερθεί στις επιχειρήσεις μπορεί ίσως να διαπιστώσει κανείς ότι, το ίδιο συμβαίνει και με τις επιτυχημένες επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται με γνώμονα την συνέπεια ενεργειών υπερβαίνοντας κατά πολύ αυτά που θεωρούνται «απλώς απαραίτητα» για τον κλάδο τους, αγωνίζονται συνεχώς και καταλήγουν συνήθως να ηγούνται με τον έναν ή τον άλλον τρόπο. Όταν ξεχωρίζουν από το πλήθος των ομοειδών επιχειρήσεων είναι γιατί διαφοροποιούνται σε ποιότητα και ιδέες¹ και κυρίως γιατί οι πελάτες τους δεν αισθάνονται «εξαπατημένοι». Αντίθετα, όταν απολαμβάνουν τις υπηρεσίες που περίμεναν, αισθάνονται ευχαριστημένοι² και περήφανοι που είναι πελάτες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Αρχίζουν σταδιακά να πιστεύουν ότι αυτό που «πρεσβεύει» η επιχείρηση είναι συνεπές με αυτό που πραγματικά «είναι» και την ανταμείβουν με την πίστη τους. Η πίστη των

¹ Chatman 1994

² Guerrier, Y. Deery, M., 1998

πελατών είναι ένα από τα κυρίαρχα ζητήματα³ στις επιχειρήσεις στο σημερινό πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον και είναι ενδιαφέρον να εξετάσει κανείς πώς μπορεί να την προκαλέσει και αν πρέπει, τουλάχιστον για αυτό το λόγο, μια επιχείρηση να ευθυγραμμίσει την κουλτούρα της με την εταιρική της εικόνα και πώς μπορεί να το επιτύχει μέσα από μεθόδους του Human Resources Management (HR).

Η σχετική επιστημονική έρευνα ισχυρίζεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να εργάζονται και να συνεισφέρουν με τέτοιο τρόπο ώστε να ευθυγραμμίζονται με την αποστολή, τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας⁴. Επίσης, μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι η αντανάκλαση της εταιρικής εικόνας σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και η διάχυση της εσωτερικά αυξάνει την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών του marketing⁵. Ειδικότερα, το Internal marketing (IM) τονίζεται ως ο μηχανισμός μέσω του οποίου μπορεί να αναπτυχθεί η δυνατότητα των εργαζομένων να «απαντήσουν» στις υποσχέσεις που έχουν δοθεί από το εξωτερικό marketing με τις ικανότητες τους⁶.

Στην παρούσα εργασία διερευνώνται ερωτήματα σε σχέση με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα θέματα της εσωτερικής διάχυσης της εταιρικής εικόνας, αν οι ελληνικές επιχειρήσεις φροντίζουν με επιμέλεια την εσωτερική αυτή διάχυση, αν υπάρχει «παραγωγική» σχέση των marketers και του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού⁷, αν υπάρχει «αυτοσυνείδηση» της επιχείρησης για την κουλτούρα της, αν χρησιμοποιούνται οι «αυτοέλεγχοι» ενεργά στην ανάπτυξη και προσαρμογής της σε νέα περιβάλλοντα, αν έχει φθάσει η ελληνική επιχείρηση σήμερα να αξιοποιεί τα

³ Chatman 1994

⁴ Cristopher et al, 2000

⁵ Mitchell, 2002

⁶ Barnes, 2004

⁷ Simms, 2003

συμπεράσματα των κλάδων αυτών ή αν συνεχίζουν να θεωρούνται ακόμη μια υπερβολική λεπτομέρεια. Τέλος, διερευνώνται οι βέλτιστοι τρόποι διαχείρισης των προσλήψεων και της εκπαίδευσης ώστε να λαμβάνονται υπόψη όλα τα παραπάνω.

Στη διεθνή βιβλιογραφία μελετών των επιτυχημένων επιχειρήσεων (επιτυχημένων με διάφορα κριτήρια) διαπιστώθηκε ότι όταν οι οργανισμοί προωθούν ένα σύνολο εταιρικών αξιών, όπως σεβασμός προς τους ανθρώπους τους και υψηλές αποδοχές για τις υψηλές επιδόσεις τότε αυτές (οι αξίες) δημιουργούν τις προϋποθέσεις, την υποκίνηση, ή μια θετική ενέργεια, που επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων και τις συμπεριφορές τους. Οι εξαιρετικές επιχειρήσεις δημιουργούν αξία μέσα από την ενίσχυση αξιών όπως η ποιότητα, η εξυπηρέτηση, η σημαντικότητα των εργαζόμενων ως άτομα και η καινοτομία, που λειτουργούν καταλυτικά στο ηθικό, την ικανοποίηση και την δέσμευσή τους απέναντι σε αυτές⁸. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι που δέχονται (ή «αντιλαμβάνονται» ότι δέχονται) στο οργανωσιακό περιβάλλον περισσότερη «ζεστασιά», υποστήριξη, ανάθεση ευθυνών και τρόπους επιβράβευσης των προσπαθειών τους, αυξάνουν την δέσμευσή τους για καλύτερα αποτελέσματα απέναντι στις εταιρείες τους⁹. Γενικότερα, οι επιχειρήσεις που επιδεικνύουν εταιρική κουλτούρα με μεγαλύτερη έμφαση στις αξίες των διαπροσωπικών σχέσεων φαίνεται ότι κρατούν επιτυχώς τους εργαζόμενους περισσότερο χρόνο από αυτές που δίνουν έμφαση απλά και στενά στην επίδοση των εργασιακών δραστηριοτήτων¹⁰.

Η εταιρική κουλτούρα αφενός, έρχεται να παίξει πολλούς ρόλους στους οργανισμούς. Καταρχήν δημιουργεί και σχηματοποιεί μια συλλογική ταυτότητα, προδιαγράφει κάποιες αποδεκτές και κάποιες μη αποδεκτές

⁸ Peters & Waterman, 1982

⁹ Sommer, Bae & Luthans, 1996

¹⁰ Sheridan, 1992

συμπεριφορές για τους εργαζόμενους, ενισχύει την ομαδικότητα των εργαζομένων ώστε να ικανοποιούν ευκολότερα τις προσδοκίες των πελατών και γενικότερα να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αφετέρου, η εταιρική εικόνα είναι το «στίγμα» της εταιρείας προς τα έξω και μπορεί να ορισθεί ως το σύνολο των προσδοκιών των πελατών από την εταιρεία. Είναι πολύ σημαντικό ο κάθε εργαζόμενος να λειτουργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες αυτές και να βοηθά να πραγματοποιηθούν οι υποσχέσεις της εταιρικής εικόνας. Τότε θα υπάρχει δικαίωση των πελατών για την επιλογή τους, το οποίο μπορεί να υποθέσει κανείς ότι είναι ένας σοβαρός παράγοντας που οδηγεί στην επιτυχία.

Η παρούσα εργασία θα αναλύσει μια επιτυχημένη επιχείρηση (όμιλος ΗΗ), που είναι ένας από τους ηγέτες στον τομέα της τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα, με ισχυρή εταιρική εικόνα και που στηρίζει τη διαφορά της στην επιπλέον ενίσχυση της εταιρικής της εικόνας όχι μόνο μέσω κινήσεων marketing αλλά και μέσω της κατανόησης της εταιρικής της εικόνας, ταυτότητας και της εταιρικής της κουλτούρας από τους εργαζόμενους και της απόλυτης και με συνέπεια οργάνωσης των διαδικασιών προσλήψεων και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα την ταυτότητα αυτή.

2 Οριοθέτηση του προβλήματος

Όταν ένας καταναλωτής έρχεται σε επαφή με έναν πωλητή μιας εταιρείας και η εικόνα που εισπράττει από αυτόν για την εταιρεία είναι «υποδεέστερη», από αυτό που η ίδια έχει καταφέρει να δομήσει στα μάτια του καταναλωτή ως εταιρική εικόνα, τότε υπάρχει μια σοβαρή ένδειξη προβλήματος. Όταν το σύμπτωμα επαναλαμβάνεται και με άλλους πωλητές, τότε υπάρχουν αποδείξεις ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν εκπαιδευτεί σωστά, πιθανά ο τρόπος που επιλέγονται είναι λανθασμένος ή γενικότερα η εταιρεία δεν δίνει σημασία σε αυτό τον σημαντικό παράγοντα δηλαδή την προσωπική επαφή του πελάτη με τους ανθρώπους της εταιρείας που συνήθως περιγράφεται στη βιβλιογραφία με τις λέξεις «επαφή πωλητή - αγοραστή» (buyer-seller interactions / service encounters)¹¹.

Το ίδιο σύμπτωμα μπορεί να συμβεί με άλλον τρόπο και το «ασυνείδητο μήνυμα» του πωλητή προς τον καταναλωτή να είναι, όχι κατά ανάγκη μια «υποδεέστερη» εικόνα αλλά μια εντελώς «διαφορετική» εικόνα από αυτήν που προσπαθεί να χτίσει η εταιρεία. Αυτή η περίπτωση είναι επίσης υπαρκτή, και όσο οι καταναλωτές γίνονται πιο συνειδητοί, θα απαντάται ή καλύτερα θα γίνεται αντιληπτό εξίσου συχνά με την πρώτη.

Το πρώτο σύμπτωμα δημιουργεί απογοήτευση στον υποψήφιο πελάτη ενώ το δεύτερο σύγχυση.

Η συνήθης αντίδραση του καταναλωτή είναι να πιστέψει ότι το συγκεκριμένο άτομο είναι «προβληματικό», όχι «αντάξιο»¹² της εταιρείας που επέλεξε, και με χειρότερους ίσως χαρακτηρισμούς, θα προσπαθήσει να ξεπεράσει τη δυσαρέσκειά του προς την εταιρεία ψέγοντας το άτομο. Αυτή φυσικά είναι η αντίδραση όταν, η εταιρεία έχει ένα ισχυρό brand

¹¹ Grönroos, 2000

¹² Simms, 2003, "...the delivery is not matching up to the brand promise"

name και ο καταναλωτής έχει, ίσως, προαποφασίσει την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος, πριν φθάσει στην επαφή με τον πωλητή. Ένα παράδειγμα αυτού του είδους της «προ-αποφασισμένης» κατανάλωσης είναι η αγορά αυτοκινήτου, που χαρακτηρίζεται από «πόλεμο εφευρετικότητας» των διαφημιστών για τη δημιουργία της ισχυρής εταιρικής εικόνας. Επίσης, ο καταναλωτής επειδή έχει εξετάσει πολλούς παράγοντες πριν φθάσει σε μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτου όπως π.χ. την εικόνα που θα δώσει αυτός μέσα από την χρήση του συγκεκριμένου αυτοκινήτου, τότε ο ρόλος του πωλητή υποβαθμίζεται, είτε από τις εταιρείες είτε από τους ίδιους τους καταναλωτές γιατί όλοι «θέλουν να πιστεύουν» ότι ο πελάτης επέλεξε την εταιρεία και το προϊόν και δεν μπορεί να επηρεαστεί από τον συγκεκριμένο πωλητή.

Τι γίνεται όταν όμως ο καταναλωτής συναντήσει και δεύτερη ή τρίτη φορά το ίδιο σύμπτωμα μέσα στην ίδια εταιρεία; Θα καταφέρει η διαφήμιση, η ισχυρή εταιρική εικόνα, ή η ως τότε θετική απόφαση του καταναλωτή για το συγκεκριμένο προϊόν να αντισταθμίσει τη δυσaréσκεια ή τα λανθασμένα μηνύματα που λαμβάνει από τους εκπροσώπους της εταιρείας και να προχωρήσει ακάθεκτος στην αγορά;

Στην παρούσα εργασία, η προσωπική επαφή του πελάτη με τους ανθρώπους της εταιρείας θεωρείται παράγων μεγάλης σημασίας για τη διαμόρφωση ή συντήρηση μιας εταιρικής εικόνας. Είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της δημιουργίας της εταιρικής εικόνας, την επιτυχία στην πώληση και την εξάπλωση του σωστού ονόματος και της καλής φήμης που προέρχεται από διάδοση «στόμα με στόμα» (word of mouth)¹³ από πελάτη σε πελάτη. Δυστυχώς, φαίνεται από την εμπειρία μας ως καταναλωτές ότι, στις Ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχει δοθεί η πρέπει σημασία στην σύνδεση της εταιρικής εικόνας και ενίσχυση της καλής

¹³ Grönroos, 2000

φήμης μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Αν ισχύει επίσης ότι δεν είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί η αλλαγή «πλευσης» ενός καταναλωτή προς ένα άλλο προϊόν, δηλαδή η απόφαση να μην αγοράσει τελικά ένα προϊόν, λόγω της επαφής με έναν «διαφορετικό» πωλητή από αυτόν που περίμενε ο πελάτης βάσει της εταιρικής εικόνας, είναι απορίας άξιον γιατί ακόμη και όταν γίνεται συστηματικά η μέτρηση των απωλειών αυτών δεν αναζητούνται οι λόγοι στην «αρμονία» εταιρικής εικόνας και εικόνας που διαχέεται μέσω των πωλητών.

Είναι αλήθεια ότι σε άλλες περιπτώσεις, ιδιαίτερα στην προσφορά υπηρεσιών, είναι δυσκολότερο να μετρηθεί το αντίκτυπο «ασυμφωνίας» της εικόνας που διαχέουν οι εργαζόμενοι και της εταιρικής εικόνας ειδικά, όταν η επαφή δεν είναι απολύτως προσωπική και ελεγχόμενη αλλά ολόκληρη η εταιρική εικόνα περνάει μέσα από πολλούς εργαζόμενους που βρίσκονται στην λεγόμενη «πρώτη γραμμή» της επιχείρησης.

Ένα απλό παράδειγμα είναι οι συνοδοί εδάφους και οι αεροσυνοδοί, οι οποίοι μάλιστα προσφέρουν ένα μόλις μέρος του συνόλου των υπηρεσιών μιας αεροπορικής εταιρείας. Παρόλα αυτά αυτοί μπορούν να ενισχύσουν ή να καταστρέψουν την εταιρική εικόνα μιας εταιρείας. Ποιος θα αναιρέσει το επιχείρημα ότι πολλοί πελάτες δεν έδειξαν ακόμη και αγανάκτηση για την, γνωστή διεθνώς, ελληνική αεροπορική εταιρεία όταν ξεκίνησε να τους απογοητεύει τόσο οικτρά σε σχέση με την ισχυρή εικόνα που είχε δομήσει (Οι περισσότεροι πελάτες την αντικατέστησαν αμέσως μόλις βρήκαν εναλλακτική λύση).

Ένας από τους κυριότερους λόγους της αποτυχίας αυτής ήταν ο τρόπος αντιμετώπισης των πελατών από τους εργαζόμενους που αποτελούσαν «την επαφή» της εταιρείας με τους καταναλωτές. Η συγκεκριμένη αεροπορική εταιρεία είχε ισχυρότατη εταιρική εικόνα κάποια χρόνια πριν, η ακόμη και πρόσφατα, «μερικώς ισχυρή εικόνα» ως προς την ασφάλεια των πτήσεων. Η αρχική εταιρική εικόνα δεν μπόρεσε να σώσει

την «πληγωμένη» εταιρική εικόνα και φήμη της εταιρείας αυτής και να αντιπαλέψει την αντίληψη που διαμόρφωσαν σιγά –σιγά οι καταναλωτές μέσα από την επαφή τους με τους εργαζόμενους «πρώτης γραμμής». Αν για μια αεροπορική εταιρεία τα βασικά στοιχεία της εταιρικής εικόνας είναι π.χ. Αξιοπιστία, Ποιότητα, Συνέπεια, Χρονική ακρίβεια, Καινοτομία¹⁴ θα πρέπει όλα τα παραπάνω, και όχι μερικώς, να τα προσλαμβάνει με κάποιο τρόπο ο καταναλωτής καθημερινά μέσα από την επαφή με τους εργαζόμενους της εταιρείας. Πολλές φορές χρειάζεται να «βιώνει» ο καταναλωτής ότι π.χ. είναι ασφαλής μέσα από διαβεβαιώσεις. Όπως επίσης ένα χαρακτηριστικό της εταιρικής εικόνας που πλήττεται μπορεί να θίξει και τα άλλα. Αν π.χ. μία εταιρεία χάσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτή λόγω συνεχών καθυστερήσεων μπορεί να θιγεί εξ ολοκλήρου η εικόνα της αξιοπιστίας. Γιατί ο τεχνικός έλεγχος των αεροπλάνων μπορεί να συνεχίσει να γίνεται με αξιόπιστο τρόπο, ο καταναλωτής όμως πολλές φορές κρίνει το σύνολο της εταιρικής εικόνας από τις ενδείξεις που προσλαμβάνει.

Τα παραπάνω παραδείγματα, το ένα από την αγορά του αυτοκινήτου και το άλλο από τον χώρο των αεροπορικών εταιρειών, χρησιμοποιήθηκαν για να ενισχύσουν την άποψη ότι ο τρόπος και η κουλτούρα των εργαζομένων πρέπει να μπορεί πείθει για ό,τι η εταιρεία ισχυρίζεται ότι προσφέρει και να ενισχύει την εταιρική εικόνα και να συμβαδίζει απολύτως με αυτήν. Στην πρώτη περίπτωση που αναφέρθηκε, φαίνεται ο πωλητής ως «κακό σύμπτωμα» που δεν ενοχλεί ή δεν επηρεάζει υπερβολικά τις πωλήσεις της εταιρείας ενώ στην άλλη περίπτωση φαίνεται να πήρε διαστάσεις μάστιγας που επηρέασε δραστικά τις πωλήσεις και την αποδοχή της εταιρείας από τους καταναλωτές (χωρίς φυσικά να είναι ο μοναδικός παράγοντας).

¹⁴ πχ. Επίσημη τοποθέτηση της Aegean Airlines σε διαφημιστικό υλικό.

Αν θελήσει κανείς να βρει αρνητικά παραδείγματα στην προσφορά υπηρεσιών «προσφερομένων σε προσωπικό επίπεδο», θα συναντήσει πολλές φορές το πρόβλημα έλλειψης συνέπειας προς την εταιρική ταυτότητα που χτίζεται χρόνια. Δυστυχώς κάποιες από τις εταιρείες αυτές έχουν διεθνή διάσταση και ακτινοβολία και βρίσκονται σε διάφορους τομείς, από κέντρα παροχής ιατρικών υπηρεσιών ως πολυεθνικές εταιρείες συμβούλων.

Η εξήγηση των παραπάνω παρατηρήσεων μπορεί να μην βρίσκεται στην άγνοια των managers ή των επιχειρηματιών αλλά κυρίως στην υποτίμηση της σημαντικότητάς του φαινομένου. Ευτυχώς, τουλάχιστον στην πλευρά των ανθρώπων του marketing φαίνεται να είναι πλέον κοινός τόπος: οι εταιρείες στον τομέα των υπηρεσιών δεν έχουν την «πολυτέλεια» να αγνοούν τέτοια ζητήματα που αφορούν την φήμη, την συνέπεια και τον αντίκτυπο σε αυτήν (φήμη) που οι εργαζόμενοι προκαλούν με την συμπεριφορά τους¹⁵. Γενικότερα, όμως και στην ερμηνεία του φαινομένου αλλά και στην θεραπεία του, καθοριστικό ρόλο έρχεται να παίξει η εταιρική κουλτούρα που διαμορφώνει τα στελέχη και αναπτύσσει τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι πρέπει να σκέφτονται και να δρουν.

¹⁵ Beagrie, 2003

2.1 Σκοπός

Όλοι οι παραπάνω προβληματισμοί οδηγούν στο να αναρωτηθεί κανείς πώς θα μπορούσε να ευθυγραμμισθεί αυτό που «πρεσβεύει» προς τα έξω η επιχείρηση και αυτό που «είναι» πραγματικά, πώς μπορούν να αξιοποιηθούν τα συμπεράσματα και οι πρακτικές από τον κλάδο του Internal Marketing και του Organizational Behavior σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η εταιρική κουλτούρα πολλές φορές είναι μη συνειδητή αλλά επηρεάζει τη στρατηγική και τις αποφάσεις με έναν τρόπο απρόβλεπτο. Έχει επιλεγεί από το ίδιο το θέμα της παρούσας να μελετηθούν οι δυνατότητες της επιχείρησης, που απορρέουν από τη συγκεκριμένη κουλτούρας της και, οι τρόποι διάχυσης μέσα σε αυτήν έτσι ώστε, η αντανάκλαση της εταιρικής εικόνας να γίνεται με επιμέλεια και οργανωμένα τουλάχιστον σε δύο σημαντικούς τομείς του HR που διαμορφώνουν τους ανθρώπους της: στη διαχείριση των προσλήψεων και της εκπαίδευσης.

Απώτερος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί κατά πόσο οι Ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν πως η ανανέωση του οργανισμού πραγματοποιείται καταρχήν μέσω της τελικής επιλογής των προσλήψεων καθώς και εάν η ανανέωση αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το παρελθόν και το παρόν της κουλτούρας και να εξετάζει συμβατότητες εργαζομένων και εταιρικής κουλτούρας. Επίσης, να διερευνηθεί αν η σύμπτωση, η σύμπλευση και η συμβατότητα εργαζομένων και εταιρικής κουλτούρας μπορεί να προέλθει και μέσα από διαδικασίες εκπαίδευσης.

Ο κύριος στόχος της εργασίας αυτής είναι να αναλύσει αποτελέσματα της έρευνας που έγινε στα πλαίσια της παρούσης σε εταιρείες του κλάδου των υπηρεσιών / τουρισμού και να εξάγει χρήσιμα

συμπεράσματα για τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται σήμερα καθώς και τις επιπτώσεις που πιθανά έχουν οι πρακτικές αυτές στην εξέλιξη των επιχειρήσεων του κλάδου.

Μετά από εκτενή βιβλιογραφική έρευνα και προσωπικές συναντήσεις με ανώτατα στελέχη διαφόρων εταιρειών παροχής υπηρεσιών, πραγματοποιήθηκε λεπτομερή ανάλυση (case study) σε μια επιτυχημένη ελληνική επιχείρηση του κλάδου των τουριστικών υπηρεσιών. Το case study είχε σκοπό να μελετήσει εις βάθος τον τρόπο και τους παράγοντες που ελέγχει (ή πρέπει να ελέγχει) για να εξασφαλίζει την πλήρη «αντιπροσώπευση» της εταιρικής εικόνας από τους εργαζόμενους και την αύξηση των δυνατοτήτων τους μέσω και λόγω εταιρικής κουλτούρας. Με τη βοήθεια των παραπάνω εργαλείων θα αναλυθεί η σχέση μεταξύ εταιρικής κουλτούρας και εταιρικής εικόνας, και πως υπηρετείται πιο αποτελεσματικά στη σύγχρονη Ελληνική πραγματικότητα.



Σχήμα 1: Μεθοδολογία υλοποίησης

Το case study πραγματοποιήθηκε σε εταιρεία παροχής υπηρεσιών τουρισμού. Οι λόγοι επιλογής του κλάδου αυτού ήταν τόσο η σημαντικότητα του για την Ελληνική οικονομία όσο και η μεγαλύτερη ωριμότητα που παρουσιάζει με κριτήριο τα χρόνια δραστηριοποίησής του σε σχέση με άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών, π.χ. συμβουλευτικός, πληροφορικής, κ.α., οι οποίοι έχουν παρουσιάσει άνοδο σχετικά πρόσφατα. Στα πλαίσια του case study μελετήθηκε το δύσκολο έργο μιας επιχείρησης, που αντιλαμβάνεται την σημαντικότητα των παραπάνω προβληματισμών, και προσπαθεί να απαντήσει σε μια εξ ορισμού μεγάλη πρόκληση: πώς μπορούν να διαμορφωθούν κριτήρια «αυτοανάλυσης» της ίδιας της επιχείρησης ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα και ταυτότητα της που έχει, ή επιθυμεί να έχει, και στην εταιρική εικόνα που προβάλλει ήδη προς τους πελάτες.

2.2 Περιορισμοί του εύρους του θέματος

Στην παρούσα εργασία δεν θα εξεταστεί αν ελέγχεται από τον εργαζόμενο η δυνατότητα προσαρμογής του στο περιβάλλον της επιχείρησης, όπως αυτό εκφράζεται στην εταιρική ταυτότητα είτε συνολικά στην εταιρική κουλτούρα. Με δεδομένα τα υψηλά ποσοστά ανεργίας της χώρας καθώς και την ανωριμότητα της Ελληνικής αγοράς εργασίας σε σχέση με την Αμερική ή τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης, θεωρείται δεδομένο ότι ο εργαζόμενος επιδιώκει να συνεργαστεί με εταιρείες υψηλού prestige και δυνατής εταιρικής εικόνας χωρίς να τον προβληματίζει τόσο πολύ η ένταξή του και η προσαρμογή του. Ο εργαζόμενος ελπίζει ότι θα επιτύχει την προσαρμογή. Πιθανόν αδυνατεί να έχει την «αυτογνωσία» ή την γνώση της εταιρικής κουλτούρας, στοιχεία που χρειάζεται για να την εξετάσει

πριν την παρουσία του εκεί. Επίσης, συνήθως ο εργαζόμενος θεωρεί πολυτέλεια να απορρίψει μια επιχείρηση λόγω της πιθανότητας μη συμβατότητάς του με το περιβάλλον της. Η μελέτη αφορά λοιπόν την πλευρά της επιχείρησης.

Επίσης, δεν θα εξεταστεί ποσοτικά ο βαθμός επιδίωξης του ελέγχου συμβατότητας του εργαζόμενου με τους οργανισμούς βάσει σύγκλισης αξιών, με χρήση ερωτηματολογίων ή δομημένων συνεντεύξεων σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις γιατί, μετά από την ολοκλήρωση του πρώτου κύκλου συνεντεύξεων με 10 υψηλόβαθμα στελέχη του κλάδου παροχής υπηρεσιών, υπήρξε η κοινή διαπίστωση πως υπάρχει έλλειψη τέτοιων κριτηρίων στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Ακόμη δεν θα αναλυθούν θέματα όπως η προσέλκυση του κατάλληλου εργαζόμενου μέσω της αγγελίας στις εφημερίδες ή μέσω άλλων μέσων, όσο και αν εκεί φαίνονται στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας και της εικόνας, που επηρεάζουν επίσης την προσέλκυση. Επίσης, μια και δεν εμπίπτει στο σκοπό της παρούσας, κανένα από τα γενικά θέματα των προσλήψεων που προβληματίζουν τη θεωρία και τις πρακτικές του HR δεν θα απασχολήσουν την παρούσα εργασία εκτός από την κουλτούρα των προσλήψεων του συγκεκριμένου ομίλου και τα σημαντικά στοιχεία αυτών για μια ειδική κατηγορία εργαζομένων¹⁶ με σκοπό να βελτιωθούν οι αποφάσεις των προσλήψεων.

Επίσης, κανένα από τα θέματα των εκπαιδεύσεων που προβληματίζουν τη θεωρία και τις πρακτικές του HR δεν θα απασχολήσουν καθόλου την παρούσα εργασία εκτός από τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ο όμιλος για αυτήν την ειδική κατηγορία εργαζομένων.

¹⁶ Guest Relations

2.3 Μέθοδος

2.3.1 Προβληματισμοί για την Μέθοδο

Κάποιοι ακαδημαϊκοί ισχυρίζονται ότι ο πλούτος των αντιλήψεων και εμπειριών μέσα σε μια οργάνωση είναι αδύνατο να γίνει αντιληπτός με ποσοτικές μεθόδους και με κάποιες μόνο διαστάσεις σε κάποιους πίνακες. Η οργανωσιακή κουλτούρα θα μπορούσε να εντοπιστεί, αναγνωριστεί κυρίως με ποιοτικές μεθόδους όπως συνεντεύξεις και παρατηρήσεις¹⁷. Οι συνεντεύξεις με ανθρώπους-κλειδιά της εταιρείας, οι εκ του σύνεγγυς παρατηρήσεις είναι αποδεκτές μέθοδοι αλλά πολλές φορές οι εργαζόμενοι μπορεί να απαντούν διαφορετικά και να μην περιγράφουν σωστά την καθημερινότητα τους. Συνήθως απαντούν ωραιοποιώντας λίγο την πραγματικότητα. Για αυτό, ιδανικά, τέτοιου είδους μελέτες γίνονται ουσιαστικότερες με συμμετοχή σε κάποιες διαδικασίες της επιχείρησης και, αν είναι δυνατόν, με παραμονή στον «χώρο» με ανοιχτά τα αυτιά, τα μάτια και το μυαλό. Είναι δυνατό πολλές φορές να ανακαλύψει κανείς από συνομιλίες με ανθρώπους που αποχώρησαν, ή από νέες προσλήψεις, ή από ανθρώπους με νέους ρόλους, συμβάντα που σηματοδοτούν πολλά για το πώς «βλέπει» η επιχείρηση τα μέλη της, τον «κόσμο» και πως «τοποθετείται» απέναντί του.

Υπάρχουν προβλήματα σχεδιασμού σχετικά απλά, όπως ο σχεδιασμός ενός ποδηλάτου, που λύνονται με τη χρήση μιας συνταγής ή μιας τεχνικής προδιαγραφής, υπάρχουν προβλήματα πολύπλοκα, όπως ο σχεδιασμός ενός πυραύλου, που έχουν αντίστοιχες της πολυπλοκότητάς τους επιστημονικές λύσεις. Υπάρχουν και προβλήματα πολυσύνθετα και πολυσχιδή, όπως η ανατροφή ενός παιδιού. Στην τρίτη περίπτωση, ποτέ δεν ξέρει κανείς το αποτέλεσμα των προσπαθειών του. Ακόμη και αν μπορούσε να εφαρμόσει τις ίδιες μεθόδους ανατροφής για να μεγαλώσει

¹⁷ Smircich 1983

ένα δεύτερο παιδί με τον ίδιο τρόπο, δεν μπορεί να πιστεύει ότι θα καταφέρει τα ίδια αποτελέσματα. Στην συγκεκριμένη αυτήν περίπτωση όλοι αντιλαμβάνονται το γιατί και την πολυπλοκότητα του ζητήματος της ανατροφής. Πολλές φορές υπάρχουν προβλήματα εξίσου πολυσιχδή για τα οποία ζητούνται «εύκολες συνταγές». Ο κλάδος του management αντιμετωπίζει συχνά τέτοιες προσεγγίσεις υπεραπλούστευσης.

Το παράδειγμα της ανατροφής ενός παιδιού είναι ίσως το μόνο ταιριαστό παράδειγμα που μπορεί να δώσει μια ένδειξη για το πολυσύνθετο πρόβλημα των επιχειρήσεων, της μελέτης της εξέλιξής τους και τις δυσκολίες των managers ή των ιδρυτών τους να τις στρέψουν προς μια «επιθυμητή κατεύθυνση».

Ακόμη και αν η στρατηγική είναι ξεκάθαρη, ακόμη και αν οι προσπάθειες είναι εστιασμένες, η πορεία προς την «επιθυμητή κατεύθυνση» (και όχι μόνο το οικονομικό αποτέλεσμα) δεν μπορεί να εξασφαλιστεί!

Υπάρχουν βέβαια αρκετά χρόνια μελέτης διαφόρων τομέων του management και της επιστήμης, όπως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ο κλάδος της Οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων, που συνεισφέρουν στην μελέτη των «εσωτερικών παραγόντων» που επηρεάζουν την πορεία αυτή και που στην προσπάθεια απλούστευσης είναι οι πρώτοι που «κακοποιούνται». Το πρώτο που θα πρέπει να έχει κανείς στο μυαλό του ξεκινώντας μια μελέτη μιας οργάνωσης είναι το μοντέλο του παγόβουνου (Organizational iceberg). Τα εμφανή στοιχεία, τα «επίσημα» είναι οι εκφρασμένοι στόχοι, η δομή, η τεχνολογία, οι οικονομικοί πόροι, η διατυπωμένοι στόχοι του marketing, η επιδιωκόμενη εταιρική εικόνα, η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού ακόμη και οι βασικές ικανότητες και δεξιότητες των ανθρώπων της. Τι μπορεί όμως να υπάρχει στο κρυμμένο μέρος του παγόβουνου, που μπορεί να καθορίζει την τύχη και την εξέλιξη αυτής της οργάνωσης;

Στο αθέατο μέρος του παγόβουνου υπάρχουν πολλές όψεις του προβλήματος που απασχολούν το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς, όπως: οι απόψεις και η προσωπικότητα των ανθρώπων που την απαρτίζουν και την διοικούν, οι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ τους, οι συγκρούσεις, το στυλ με το οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις κ.λπ.

Στη μελέτη που ακολουθεί θα γίνει προσπάθεια να εξετασθεί μία επιχειρησιακή οργάνωση που φαίνεται ότι επιδιώκει, όχι πάντα επίσημα και συνειδητά, και ως ένα βαθμό τα καταφέρνει να αναπτύσσεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να λειτουργεί ως σύνολο με συνέπεια απέναντι στην εταιρική εικόνα της και να διατηρεί μια εταιρική κουλτούρα, όσο είναι δυνατό, στο ορατό μέρος του «παγόβουνου». Αυτή η κουλτούρα όσο γίνεται πιο συνειδητή τόσο περισσότερο μπορεί να υποστηρίξει και να ενισχύει την εταιρική ταυτότητα και εικόνα της και να ενσωματώνει συνεχώς στις διαδικασίες προσλήψεων και εκπαίδευσης νέες μεθόδους «ευαίσθητες» στα θέματα αυτά.

2.3.2 Επιλογή Μεθόδου

Η κύρια μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την υλοποίηση του case study είναι να προσδιοριστεί αφενός η κουλτούρα της επιχείρησης αυτής πολύ συγκεκριμένα σε κάποια κριτήρια –οδηγούς. Αφετέρου, να επιδιωχθεί να διαμορφωθούν κριτήρια για την αναγνώριση της εταιρικής ταυτότητας. Στη συνέχεια τα κριτήρια αυτά να μετατραπούν σε (μετρήσιμους) παράγοντες «καταλληλότητας» ένταξης ενός υποψηφίου στον οργανισμό για να χρησιμοποιηθεί η κουλτούρα ως εργαλείο στρατηγικής για τις προσλήψεις. Είναι σημαντικό για την επιτυχία του εγχειρήματος να είναι πλήρως συνειδητή και κατανοητή η κουλτούρα και ο τύπος του ανθρώπου που θα διαπρέψει μέσα σε αυτήν. Αντίστοιχα, η εταιρική εικόνα θα πρέπει να επηρεάζει και να διαμορφώνει την «ποιότητα» των ανθρώπων που θα

ενταχθούν σε μια επιχείρηση. Για τα παραπάνω υπήρχαν ενδείξεις ότι η επιχείρηση που επελέγη να μελετηθεί είχε αποτελεσματικές πολιτικές στον τομέα αυτό.

Ο στόχος, όπως διατυπώθηκε παραπάνω, υπηρετείται μόνο με μια διερεύνηση εις βάθος της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η μέθοδος της παρακολούθησης από κοντά των διαδικασιών της επιχείρησης ήταν όχι απλώς ελκυστικός αλλά και υποχρεωτικός. Η ποιοτική φύση της παραπάνω διερεύνησης υποχρεώνει την επιλογή μιας μεθόδου μελέτης «εγκάρσιας». Η μέθοδος αυτή φαίνεται να είναι η μόνη δυνατή όταν πρόκειται να εξετασθούν εις βάθος η κουλτούρα και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους στο έργο τους.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε περιλάμβανε καταρχήν μια βιβλιογραφική μελέτη έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι είναι κατανοητή η διεθνής πρακτική και οι τάσεις που υπάρχουν στους παραπάνω τομείς. Κατόπιν έγινε μια προσπάθεια να ελεγχθούν τα συμπεράσματα στην ελληνική πραγματικότητα διαμέσου της παραπάνω εταιρείας.

Εν συνεχεία πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με στελέχη, μελέτη εφαρμοζόμενων συστημάτων με συνεντεύξεις με εργαζόμενους και τέλος, για να εξετασθεί η «εταιρική εικόνα», που διαφαίνεται από την επαφή των εργαζομένων προς τους πελάτες, έγιναν δειγματοληπτικές συνεντεύξεις με πελάτες.

2.4 Ονοματολογία

Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας (corporate culture) θα χρησιμοποιηθεί ισοδύναμα με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα (organizational culture). Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας όπως και της εταιρικής εικόνας (brand ή brand name, brand image) είναι κύρια στοιχεία του τίτλου της εργασίας για αυτό και οι ορισμοί τους καθώς και η

θεωρητική και πρακτική τους προσέγγιση αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της εργασίας.

Υπάρχουν άλλοι «παγιωμένοι» όροι, που δεν χρησιμοποιεί η παρούσα εργασία και υιοθετεί μια σκόπιμη αλλοίωση: Π.χ. ο τουριστικός κλάδος θα αναφέρεται πλέον με τον αγγλικό του όρο στα ελληνικά (hospitality industry) ως «κλάδος φιλοξενίας». Θα χρησιμοποιηθεί δηλαδή κάποιος άλλος όρος που δίνει καλύτερα το στίγμα της εργασίας και της προς μελέτης εταιρείας, μια και η έννοια της φιλοξενίας είναι μια έννοια σημαντικότερη, γεμάτη ιστορία και μύθους και επιπλέον φορτισμένη θετικά στην Ελλάδα. Επίσης, αντί να αναφέρεται ο όρος «μέτρηση» (measurement) όταν αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, επειδή παραπέμπει σε ποσοτικό προσδιορισμό, θα χρησιμοποιείται ο όρος «αναγνώριση και εντοπισμός της κουλτούρας» που παραπέμπει σε έναν πιο πολύπλοκο ποιοτικό προσδιορισμό.

Ο όρος «Person-Organization fit» της βιβλιογραφίας θα χρησιμοποιηθεί στα ελληνικά με διάφορες εκφράσεις όπως συμβατότητα οργανισμού – εργαζόμενου, συναρμογή, σύμπλευση και κάποιες φορές ως προσαρμογή του εργαζόμενου στον οργανισμό.

Η έννοια του «Commitment» που χρησιμοποιείται συχνά στα αγγλικά στον τομέα του HR έχει θετική χροιά γιατί το ρήμα commit σημαίνει και «εμπιστεύομαι». Αντίθετα, η λέξη «δέσμευση» στα ελληνικά υπονοεί «ανάληψη υποχρεώσεων» και επειδή προέρχεται από τα «δεσμά» καταλήγει συνήθως να υπονοεί «ανάληψη συμβατικών υποχρεώσεων» στους εργασιακούς χώρους. Για αυτό σημειώνεται εδώ ότι, όταν δεν αποφεύγεται ο όρος αναφέρεται με το ίδιο πνεύμα που έχει και στην ξένη βιβλιογραφία, δηλαδή, όταν μια πολιτική ευνοεί την δέσμευση των εργαζομένων η εργασία υπονοεί ότι ευνοεί τη διάθεσή τους να αναλάβουν και ηθικές και συμβατικές υποχρεώσεις (σχεδόν να κάνουν το καλύτερο δυνατόν).

3 Θεωρητική προσέγγιση

3.1 Εταιρική εικόνα

Η εταιρική εικόνα, το «στίγμα» της εταιρείας προς τα έξω είναι ο τρόπος με τον οποίο ο πελάτης βλέπει την εταιρεία και αντιλαμβάνεται τις κινήσεις της και το πρίσμα μέσα από το οποίο βλέπει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της¹⁸.

Η εταιρική εικόνα αποτελείται από πολλά επίπεδα και πολλές διαστάσεις και για αυτό είναι ιδιαίτερα πλούσια και σύνθετη έννοια. Οι διαστάσεις της εταιρικής εικόνας ξεκινούν ως ιδέες που θα απευθυνθούν στους πελάτες που στοχεύουν οι εταιρείες (target group). Μπορεί να είναι μια συμπύκνωση σε λέξεις –κλειδιά των πλεονεκτημάτων των προϊόντων τους. Στην πορεία κατά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της στρατηγικής της εταιρείας εμπλουτίζονται και σιγά-σιγά «εδρεύουν» στις αντιλήψεις των πελατών.

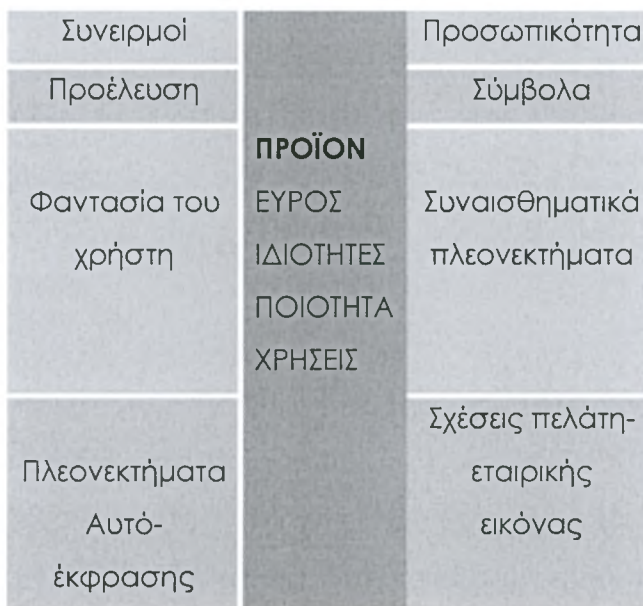
Στο υπερβολικά ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν αποτελεί εγγύηση να προσφέρονται μια σειρά από ποιοτικές υπηρεσίες. Σημασία έχει και ο τρόπος παροχής αλλά και πώς εκλαμβάνονται από τους πελάτες. Αν οι πελάτες δεν μπορούν να δουν καθαρά την «προστιθέμενη αξία» τότε παράγοντες όπως η τιμή ή μια πιθανή έξυπνη κίνηση ενός ανταγωνιστή να καθορίσει τις επιλογές των πελατών. Για τον λόγο αυτό για μερικές εταιρείες το πολυτιμότερο περιουσιακό τους στοιχείο είναι η εταιρική εικόνα: Όσοι περισσότεροι πελάτες έχουν ισχυρά σχηματισμένο στο μυαλό τους ένα «οικοδόμημα» από πλεονεκτήματα σε σχέση με την εταιρεία (ή με τα προϊόντα ή με τις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει) τόσο πολυτιμότερο είναι το «brand» για την εταιρεία. Επιπλέον, ισχύει ότι όσο ισχυρότερο είναι το

¹⁸ Kotler P., Marketing management

brand τόσο σημαντικότερη γίνεται και η διαχείρισή του και τόσο πιο μεγάλο το ρίσκο των απωλειών.

Η εταιρική εικόνα μπορεί να ασκεί μια αδιόρατη επιρροή στους καταναλωτές την ώρα της επιλογής. Πολλές φορές ασυναίσθητα οι πελάτες επιλέγουν την συγκεκριμένη εταιρεία έναντι κάποιας άλλης γιατί η εταιρική εικόνα που έχουν για την πρώτη είναι καλύτερη, ισχυρότερη, ή «υπόσχεται μεγαλύτερη ικανοποίηση».

Στο παρακάτω σχήμα μπορεί να δει κανείς αναλυτικά σε ποια στοιχεία παραπέμπει η εταιρική εικόνα και ποια στοιχεία εμπλέκει εκτός από το ίδιο το προϊόν. Ο τρόπος αυτής της αδιόρατης επιρροής εξηγείται από το σχήμα:



Σχήμα 2 Προϊόν και Εταιρική εικόνα

Πηγή: *Brand and Product, Aaker, Building Strong Brands 1996*

Αν μετά την επιλογή, οι πελάτες ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους, τότε αισθάνονται ικανοποίηση και από το γεγονός ότι επέλεξαν σωστά και πιθανά να επαναλάβουν την επιλογή τους. Κατά συνέπεια, η εταιρική

εικόνα επηρεάζει, άμεσα ή έμμεσα και την ικανοποίηση των πελατών και την πίστη τους.

Η εταιρική εικόνα μιας εταιρείας μπορεί να είναι ένα μείγμα από πραγματικές, σαφείς και συγκεκριμένες ή και από μη απτές ιδιότητες που έχει, ή υποτίθεται ότι έχει, η εταιρεία και συμβολίζονται συνήθως από ένα εμπορικό σήμα.

Αυτό δεν συμβαίνει μόνο στα καταναλωτικά προϊόντα όπου εκεί είναι απλώς πιο φανερό. Ακόμη και στα βιομηχανικά προϊόντα και στον τομέα των υπηρεσιών, αν μια επιχείρηση διαχειριστεί σωστά την εικόνα της μπορεί να δημιουργήσει εξαιρετική επιρροή και αξία, και για τους πελάτες, και για την ίδια την εταιρεία. Μπορεί να πει κανείς ότι η εταιρική εικόνα μιας εταιρείας είναι ένα άτυπο συμβόλαιο με τους πελάτες της, μία φήμη, μια υπόσχεση ή ένα σύνολο από προσδοκίες. Είναι η υπόσχεση της εταιρείας ότι θα προσφέρει με συνέπεια, ένα σύνολο από υπηρεσίες, με κάποια γνωστά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένη ποιότητα ή θα προσφέρει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα στους πελάτες μέσα από την χρήση των υπηρεσιών της. Η μορφή της εταιρικής εικόνας δομείται σιγά-σιγά από την όλη εμπειρία των πελατών από την εταιρεία ή από την υπηρεσία.

Για τον παραπάνω λόγο η βαθιά γνώση για την εταιρική εικόνα είναι απολύτως χρήσιμη και για το εσωτερικό της επιχείρησης. Στο μυαλό των εργαζομένων θα πρέπει να ξεφύγει η εταιρική εικόνα από τη διαφημιστική της διάσταση. Εσωτερικά, υπάρχει η ανάγκη για πλήρη κατανόηση και επαφή με την βαθύτερη αξία της «προσωπικότητας» της εταιρείας και πώς αυτή προβάλλεται προς τα έξω. Το πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται το όνομα και την εικόνα της επιχείρησης δίνει χρήσιμες και απαραίτητες πληροφορίες και έμμεσες οδηγίες στους εργαζόμενους για τη διαδικασία αντιμετώπισης των πελατών.

Όταν δεν υπάρχει εσωτερικά οργανωμένος τρόπος «προβολής» της εταιρικής εικόνας, υπάρχει ο κίνδυνος η εταιρεία να απογοητεύσει τους

πελάτες της. Η εταιρική εικόνα συνιστά εσωτερικά ολόκληρη φιλοσοφία, που πρέπει να αντανakλά την ψυχή και το όραμα της εταιρείας, δηλαδή όλα αυτά που είναι και ελπίζει να επιτύχει. Αν δεν «βιωθεί» και δεν γίνει κατανοητή από όλους τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής μέσα από διάφορους τρόπους και κυρίως μέσω των εκπαιδεύσεων τότε, περιορίζεται σε στείρες οδηγίες «χειρισμού», ή «αντιμετώπισης» των πελατών και δεν μπορεί να αποτελέσει σοβαρό στήριγμα της επιτυχίας της εταιρείας, όπως αναμένεται θεωρητικά.

Σε κάποια συγγράμματα αλλά ιδιαίτερα σε κάποιους οργανισμούς χρησιμοποιείται ισοδύναμα, τουλάχιστον ως προς το εύρος με την εταιρική ταυτότητα.

3.2 Εταιρική ταυτότητα

Η εταιρική ταυτότητα είναι ο τρόπος που η ίδια εταιρεία αντιλαμβάνεται την εικόνα της και αποτελεί την ουσία της εικόνας που έχει «πρόθεση» να μεταδώσει προς το εξωτερικό αλλά και εσωτερικό περιβάλλον.

Υπάρχει περίπτωση να υπάρχει διαφορά μεταξύ της εικόνας που θέλει να μεταδώσει μια εταιρεία προς τα έξω και αυτής που τελικά μεταδίδει. Αυτή η διάκριση μπορεί να συμβεί γιατί η πραγματικότητα μπορεί να διαφέρει από τις προθέσεις, δηλαδή να αναδεικνύεται μια «πραγματική εταιρική ταυτότητα» μέσω της εικόνας ή να οφείλεται σε επικοινωνιακά λάθη. Μπορεί μια εταιρεία να μην έχει δομήσει σωστή επικοινωνία με το πελατολόγιό της και να μην αντανakλάται με εύληπτο τρόπο η στρατηγική που είναι πίσω από την εταιρική εικόνα. Πάντως η εταιρική εικόνα έχει την προέλευσή της σε μια συγκεκριμένη ταυτότητα εταιρείας. Αν μια εταιρεία έχει διαφορετική ταυτότητα από κάποια άλλη ομοειδή εταιρεία θα

δημιουργήσει πιθανότατα και διαφορετική εικόνα. Αλλιώς, η εικόνα που επιδιώκει να δείξει είναι ίσως ψευδεπίγραφη.

Η εταιρική ταυτότητα συνήθως στα συγγράμματα του marketing, διαφέρει από την εταιρική εικόνα, ακόμη και όταν ορίζεται κάπως παρόμοια. Κάποιες φορές η εταιρική εικόνα μπορεί να αναφέρεται ως έννοια στατική, ή ως μια έννοια που σχετίζεται με αυτά που έχει πράξει μια εταιρεία στο παρελθόν δηλαδή μια έννοια που «υπενθυμίζει» ενώ η εταιρική ταυτότητα πρέπει να είναι μια έννοια ενεργητική, πιο πλούσια, να είναι η ουσία, να αντανakλά τους σκοπούς που εμπνέουν την εταιρεία. Σχηματικά επίσης, μπορεί να πει κανείς ότι η εταιρική εικόνα είναι μέρος της τακτικής της εταιρείας ενώ η ταυτότητα είναι στρατηγική και καθοδηγεί προς το συγκριτικό πλεονέκτημα. Τέλος, η εταιρική ταυτότητα μπορεί να ορισθεί ως η συλλογική αντίληψη για τα ουσιαστικά, διακριτά στοιχεία που διαρκούν και απαρτίζουν τον χαρακτήρα του οργανισμού.¹⁹

Στις πραγματικά πελατοκεντρικές εταιρίες υπάρχει ένας υπαρκτός κίνδυνος που δεν έχει συνειδητοποιηθεί επαρκώς. Μπορεί η διάθεση πλήρους εξυπηρέτησης του πελατολογίου να «εκφυλιστεί» αν η εταιρεία δεν σεβαστεί την ταυτότητά της. Μπορούν οι πελάτες με τον τρόπο τους να υπαγορεύσουν το ποια θα είναι η εταιρεία. Όταν ο προσανατολισμός προς τον πελάτη γίνεται «αμόκι» οι πολιτικές της εταιρείας μπορεί να κινδυνεύουν. Στην περίπτωση που το πελατολόγιο αυτό που «παρασύρει» την εταιρεία αποτελεί την πραγματική αγορά-στόχο, η εταιρεία μπορεί να οδηγηθεί σε βελτιώσεις, ανανέωση, ευελιξία, εμπλουτισμό. Αν όχι, μπορεί να παρασυρθεί σε κατευθύνσεις που η ίδια δεν επιθυμεί. Η δημιουργία λοιπόν μιας ισχυρής και σαφούς εταιρικής ταυτότητας συνδέεται με την στρατηγική και αποτρέπει τις πελατοκεντρικές εταιρίες από τον «εκφυλισμό»,

¹⁹ D. A. Gioia, M. Schultz (2000).

από την «καταδυνάστευση» από τους πελάτες και από την αλλαγή της πορείας τους.

3.3 Εταιρική ταυτότητα - Εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική ταυτότητα (brand identity) δεν μπορεί να είναι μόνο ένα λογότυπο και μια άδεια εικόνα, όπως εκφυλίζεται καμιά φορά η έννοια της εταιρικής εικόνας. Θα πρέπει να αντανakλά τις αρετές και τις ποιότητες που έχει η εταιρεία. Οι αρετές αυτές πρέπει να συνιστούν μια διαχρονική αξία ακόμη και αν δεν χρησιμοποιηθούν προσωρινά στην εταιρική εικόνα. Παραδείγματος χάριν η εμμονή με την επιτυχία, πραγματική καινοτομία, δυναμική προοπτική. Η «τοποθέτηση» (Positioning) είναι μια έκφραση της εταιρικής ταυτότητας, η πρόταση αξίας που κάνει κάθε επιχείρηση προς τους υποψηφίους πελάτες της. Πρέπει φυσικά να κοινοποιηθεί με κάθε δυνατό και κομψό τρόπο προς αυτούς και να δίνει τη δυνατότητα να ξεχωρίσουν εκείνοι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που υπάρχουν έναντι του ανταγωνισμού.

Αν η «εταιρική εικόνα» ονομαστεί το «φαίνεσθαι» της εταιρείας και η εταιρική ταυτότητα το «είναι» της εταιρείας στο Marketing, η κουλτούρα, όπως θα ορισθεί και θα αναλυθεί παρακάτω στην παρούσα εργασία, είναι ένα σύστημα πληροφοριών που συνθέτονται από ιδέες, παραδοχές, αξίες, νόρμες που συνδέουν κατά αντίστοιχο τρόπο με την ταυτότητα τα μέλη μιας ομάδας, είναι συνολικά το «πιστεύω» της εταιρείας.

Στη διαδικασία προσαρμογής στα προβλήματα που θέτει το εξωτερικό περιβάλλον, η κουλτούρα διαμορφώνεται από τον τρόπο που σκέπτεται και αντιδρά η επιχείρηση στα βασικά κεντρικά ζητήματα και στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα σε αυτήν. Ο τρόπος αυτός για να χαρακτηριστεί

μέρος της κουλτούρας πρέπει να είναι συνεχής, διαρκής κατά κάποιο τρόπο συνεπής προς ένα σχέδιο, ένα πρότυπο.

Η κουλτούρα είναι μια σειρά από κανόνες, περισσότερο ή λιγότερο συνειδητοποιημένοι, που βοηθούν, οδηγούν τη συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού δρώντας άλλοτε απαγορευτικά και άλλοτε ως απλές κατευθυντήριες γραμμές που επιβάλλονται μέσω του χρόνου. Οι οργανισμοί ή επιχειρήσεις έχουν μια επίσημη κουλτούρα που συνήθως κωδικοποιείται συνοπτικά στη διατύπωση της αποστολής της, στις πολιτικές, στις οδηγίες, στους ρόλους που δίνει στους ανθρώπους της και στις καθημερινές διαδικασίες της. Αυτή η επίσημη κουλτούρα είναι που «μαθαίνεται», προς τους νέους εργαζόμενους στην επιχείρηση, επίσημα μέσα από τις εκπαιδεύσεις και τα γραπτά της αλλά ανεπίσημα και σταδιακά μέσα από την συνύπαρξη με παλαιότερους εργαζόμενους, με συμβολικούς τρόπους, με εκδηλώσεις και διαπερνά τον τρόπο του «σκέπτεσθαι». Κατά συνέπεια, όλα τα στοιχεία του marketing ξεκινώντας από την εταιρική εικόνα και φθάνοντας στο positioning επηρεάζουν και επηρεάζονται από την εταιρική κουλτούρα. Με αυτήν την έννοια και η εταιρική ταυτότητα είναι μέρος αυτής της κουλτούρας.

3.4 Οργανωσιακή /εταιρική κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού ορίζεται ως ένα σύνολο βασικών παραδοχών, το οποίο μια ομάδα ανθρώπων δημιουργεί και κατόπιν υιοθετεί με σκοπό να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της φυσικής της επιβίωσης στο εξωτερικό της περιβάλλον και της κοινωνικής της επιβίωσης στο εσωτερικό της περιβάλλον. Αναλύοντας τα στοιχεία του παραπάνω ορισμού, κουλτούρα είναι το σύνολο βασικών παραδοχών που αποτελείται από πεποιθήσεις και ιδανικά για τα οποία αξίζει να μοχθεί κανείς, τις οποίες επινόησε ή ανέπτυξε μια ομάδα ανθρώπων για να

αντιμετωπίσει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και τα προβλήματα εσωτερικής συνοχής²⁰. Οι παραδοχές αυτές υπήρξαν κάποια στιγμή αρκούντως αποτελεσματικές έτσι ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια «ιδιόξυμες» για νέα μέλη της ομάδας ως οι σωστοί τρόποι πρόσληψης της πραγματικότητας, σκέψης και αίσθησης²¹.

Πολλοί έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την κουλτούρα με πολλούς τρόπους. Το σίγουρο είναι δεν μπορεί να υπάρχει μόνο μια εκδοχή ή μια οπτική της κουλτούρας, όπως αντίστοιχα δεν συμβαίνει για τις έννοιες της στρατηγικής, της εξουσίας και της τεχνολογίας, για να χρησιμοποιήσουμε μόνο μερικά από τα παραδείγματα όρων, που συναρτώνται πάντα και άμεσα από το συγκεκριμένο πλαίσιο. Η κουλτούρα είναι κάτι που παράγεται «τοπικά» σε ένα συγκεκριμένο ιστορικό, γεωγραφικό και χρονικό πλαίσιο από ανθρώπους, τους οποίους επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτούς σε μια ατέρμονη διαδικασία.

Ένας άλλος ενδιαφέρων ορισμός είναι αυτός του Parker²² ότι οι έννοιες ο οργανισμός και κουλτούρα πρέπει να γίνονται αντιληπτές ως διεργασίες, οι οποίες κατά κάποιο τρόπο εμπεριέχουν και την ιστορικότητα και την καθημερινή πρακτική. Αυτές οι διεργασίες εξελίσσονται συνεχώς, με προσωρινή μόνο παγίωση κάποιων παραδοχών. Οι παραδοχές και οι ιδέες που βρίσκονται από πίσω τους αμφισβητούνται συνέχεια γιατί υπάρχουν συνεχώς διαφορετικές αντιλήψεις σε σχέση με το ποιοι είναι οι άνθρωποι και πώς θα έπρεπε να δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί.

Η κουλτούρα θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή σαν ένα πλαίσιο ανοικτό, που περιλαμβάνει ταυτόχρονα το γενικό και το ειδικό, την ενότητα και τον διαχωρισμό, τις δομές και τους δορυφόρους τους. Παράλληλα, η

²⁰ Αναφέρονται η όροι adaptation και internal integration, Schein, 1985

²¹ Ορισμός Schein, "Organizational culture and leaders" , 1985. Εδώ, διατύπωση Χ. Τσούκας, 1998

²² Parker Martin, Organizational culture and identity, London, 2000

οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα πλαίσιο που περιορίζει: οι καθημερινές δραστηριότητες ανάλογα με το βαθμό της επιτυχίας τους μπορούν να το διευρύνουν ή ακόμη και να το αναιρέσουν.

Η εταιρική κουλτούρα παίζει πολλαπλό ρόλο στους οργανισμούς. Καταρχήν δημιουργεί και σχηματοποιεί μια συλλογική ταυτότητα που βοηθά τα μέλη ενός οργανισμού να σχετίζονται με την αποστολή και τις πολιτικές του και να αισθάνονται μέρος του²³. Δεύτερον, η οργανωσιακή κουλτούρα προδιαγράφει, αυστηρά ή χαλαρά, κάποιες αποδεκτές και κάποιες μη αποδεκτές συμπεριφορές και εξηγεί ή καθοδηγεί τους εργαζόμενους για το τι πρέπει ή δεν πρέπει να πουν ή να κάνουν σε μια δεδομένη περίπτωση²⁴. Τρίτον, ενισχύει την ομαδικότητα των εργαζομένων αφού τους κάνει να αισθάνονται μέρος ενός συμπαγούς συνόλου. Με αυτόν τον τρόπο, ικανοποιούνται ευκολότερα οι προσδοκίες των πελατών και γενικότερα οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν ευκολότερα στις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος²⁵. Τέλος, η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνει έναν ιστό που επιβάλλει με τον τρόπο του έναν έμμεσο έλεγχο για την λειτουργία των εργαζομένων. Ο ιστός αυτός υποκαθιστά την υιοθέτηση αυταρχικών στυλ διοίκησης και ελέγχου, που συνήθως μειώνουν τη δημιουργικότητα και αποτελούν αρνητικό παράγοντα στην υποκίνησή των εργαζομένων²⁶.

Ανεξαρτήτως μελετητή, όλοι συμφωνούν ότι η εταιρική κουλτούρα διαχωρίζεται σε επίσημη και ανεπίσημη. Η δεύτερη συνυπάρχει με την πρώτη, αναπτύσσεται παράλληλα και είναι εξίσου σημαντική. Οι παραδοχές και οι πρακτικές διαμορφώνονται μέσα και από τις δύο εκδοχές της κουλτούρας. Υπάρχουν στοιχεία στην κουλτούρα που συμβάλλουν

²³ Hofstede, 1998, Peters & Waterman, 1982

²⁴ Schein 1990, Kotter & Heskett, 1992

²⁵ Schneider & Bowen, 1995

²⁶ O'Reilly & Chatman, 1996

αφενός στην συνοχή, συνάφεια, ενότητα, εμπιστοσύνη, υποστήριξη μεταξύ των μελών και αφετέρου στη δημιουργία κάποιας υπερηφάνειας για τον οργανισμό του οποίου αποτελούν μέλη. Τα στοιχεία αυτά υποστηρίζονται επίσης και από τις δύο εκδοχές της κουλτούρας αλλά συνήθως ενισχύονται από την ανεπίσημη, η οποία συνήθως εδρεύει μέσα στις ιστορίες που λέγονται προφορικά και ενσωματώνονται στην καθημερινότητα των εργαζομένων.

Βάσει κάποιων άλλων ορισμών, οι οποίοι χρησιμοποιούνται καθημερινά στις επιχειρήσεις, η εταιρική κουλτούρα σκιαγραφείται απλούστερα με τις έννοιες κλίμα, ατμόσφαιρα, προσωπικότητα της εταιρείας και αντικατοπτρίζεται από την άτυπη δομή της.

Πάντως, ανεξάρτητα από την αντίληψη που έχει ο καθένας για την εταιρική κουλτούρα, όταν την μελετά κανείς πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τους βασικούς άξονες επιρροής της: καταρχήν την εθνική κουλτούρα, την κουλτούρα του κλάδου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, την κουλτούρα των ηγετών της και φυσικά και την κουλτούρα των υπόλοιπων συμμετεχόντων σε αυτήν.

3.4.1 Η έννοια της ισχυρής κουλτούρας

Αρχικά η κουλτούρα γινόταν αντιληπτή μόνο ως μέσο για τη βελτίωση της εσωτερικής συνοχής και του συντονισμού ενός οργανισμού. Με αυτήν την λογική και απλουστευτικά, η δυνατή κουλτούρα υπερεπεριελάσσει πάντα θετικά σε σχέση με την αδύνατη. Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αμφισβητείται η απόλυτη χρησιμότητα της ισχυρής κουλτούρας. Οι μελετητές, που αντιλαμβάνονται ότι οι νέες ανάγκες στρέφονται γύρω από την ευελιξία, άρχισαν να αναρωτιούνται μήπως ισχυρή κουλτούρα σημαίνει και αντίσταση στην προσαρμογή και αντίσταση στην αλλαγή σε κάτι νέο.

Αν υιοθετηθεί η λογική του ανοικτού συστήματος για την κουλτούρα, η ίδια μπορεί να είναι ο σημαντικότερος μεσολαβητής για την προσαρμογή

του οργανισμού στο περιβάλλον. Με τις αναλύσεις που γίνονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις, φαίνεται ότι δεν είναι ο βαθμός ισχυροποίησης της κουλτούρας που «εγκυμονεί» κινδύνους προσαρμοστικότητας αλλά οι επιμέρους συνιστώσες της κουλτούρας. Μπορεί να πει κανείς ότι η συνιστώσα καινοτομία και το πώς η εταιρεία την αντιλαμβάνεται και την υπηρετεί καθορίζουν και την προσαρμοστικότητά της. Κατά συνέπεια αν δίνεται έμφαση στην καινοτομία μέσα στους οργανισμούς, η υποδοχή νέων ιδεών θα βοηθήσει να «ανθίσουν» και οι αλλαγές και οι νέες προοπτικές.

3.4.2 Διαχείριση της κουλτούρας

Το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον που παρατηρείται στο θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας έχει δύο εκφάνσεις. Η μία²⁷ υπηρετεί την ανάγκη περαιτέρω εμβάθυνσης στην έννοια της κουλτούρας και πληρέστερης ανάπτυξης των θεωριών της. Η δεύτερη²⁸ αφορά την παρέμβαση στην κουλτούρα. Περιλαμβάνει την μελέτη των αλλαγών της οργανωσιακής κουλτούρας. Στα πλαίσια αυτά περιλαμβάνει τις διαφωνίες που παρατηρούνται για το αν η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αντιμετωπιστεί όπως οι άλλες μεταβλητές των οργανισμών, οι οποίες θεωρούνται ότι είναι δυνατόν να ελεγχθούν από τους managers.

Το ενδιαφέρον και στις δύο εκφάνσεις είναι ότι, ενώ οι ακαδημαϊκοί κατάφεραν να αποκωδικοποιήσουν τις βάσεις και τις συνιστώσες της κουλτούρας, στα μάτια του σημερινού manager φαίνεται να αγνόησαν παντελώς την πρακτική της χρησιμότητα. Οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί είναι επικριτικοί²⁹ -σχεδόν περιφρονητικοί- στα σχόλιά τους για οτιδήποτε

²⁷ π.χ. Martin 1992, Willmott 1993, Schultz, Hatch 1996, Hawkins, 1997, Jones, 2000)

²⁸ π.χ. Antony 1990, Legge 1994, Ogbonna και Harris 1998.

²⁹ Π.χ. Willmott 1993, Legge 1994

αφορά προσχεδιασμένη παρέμβαση στην κουλτούρα του οργανισμού. Από την άλλη μεριά, οι περισσότερες επιχειρήσεις δοκιμάζουν πρακτικά πολλών ειδών αλλαγές και σχεδιάζουν τις αλλαγές αυτές σε συνδυασμό με αλλαγή στην κουλτούρα για να τις πετύχουν. Ήδη απ' το 1997 η έρευνα IRS³⁰ απέδειξε ότι 94% των οργανισμών στην Βρετανία είναι σε περίοδο οργανωσιακής αλλαγής με τον ένα ή άλλον τρόπο. Αυτό αποδεικνύει μια έλλειψη αντιστοιχίας μεταξύ γεγονότων και μελέτης τους. Σημαίνει ότι οι ακαδημαϊκοί, παραμένοντας απλώς κριτικοί απέναντι στην προσχεδιασμένη παρέμβαση στην κουλτούρα, δεν μπορούν να δουν μια πραγματικότητα οι οποία συμβαίνει αυτή τη στιγμή στις επιχειρήσεις ενώ πρακτικά οι managers εμπλέκονται σε διάφορες επεμβάσεις της κουλτούρας με διάφορες μορφές.

Στη βιβλιογραφία βρίσκει κανείς και κάποιους ερευνητές που προσπαθούν να προσεγγίσουν με θετικό τρόπο τις αλλαγές στην κουλτούρα. Κάποιοι αναφέρονται ως «αισιόδοξοι» που δηλώνουν ότι η αλλαγή στην κουλτούρα είναι εφαρμόσιμη και την αντιμετωπίζουν με περισσή ευκολία. Αντίθετα, οι «απαισιόδοξοι», οι οποίοι θεωρούν ότι τα πάντα γίνονται για να ελεγχθεί η εργασιακή ζωή και αμφισβητούν ότι η κουλτούρα μπορεί να προσδιοριστεί, έστω και σε μικρό βαθμό, για να βοηθήσει τις προβλέψεις για το μέλλον ή για να καθορίσει το μέλλον.

Εκτός από τους ακαδημαϊκούς, στην άλλη πλευρά της υπερβολής βρίσκονται και κάθε λογής, «φθηνά» από πλευράς ουσίας, βιβλία του management που αντιμετωπίζουν την εταιρική κουλτούρα και τη διαχείρισή της ως μια συνταγή μαγειρικής που αρκεί να αλλάξει κανείς ένα συστατικό για να αλλάξει συνολικά η κουλτούρα.

Υπάρχει μια άλλη κατηγορία ερευνητών, αν και όχι απόλυτα διακριτή, που βρίσκονται στη μέση των παραπάνω απόψεων. Η παρούσα εργασία

³⁰ Industrial Relations Services, Employment trends: More than 9 in 10 organizations experience cultural change.

συντάσσεται με αυτούς τους τρίτους, τους λεγόμενους «ρεαλιστές» γιατί, φαίνεται ότι δεν υπάρχουν επαρκείς εξηγήσεις για να αποδεχθεί κανείς ακραίες απόψεις για τη δυναμική των αλλαγών της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, όπως και η κουλτούρα στις κοινωνίες ολόκληρες μπορεί να αλλάξει και φυσικά αλλάζει και θα ήταν λάθος η άποψη των «πεσιμιστών» ότι δεν μπορεί ή δεν πρέπει να επιχειρηθεί να επηρεαστεί με κανένα τρόπο. Μάλιστα, όταν η ανώτερη διοίκηση έχει άμεσο έλεγχο σε πολλές μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας όπως στην «ορατή έκφραση της κουλτούρας»³¹ μπορεί σιγά-σιγά να αποκτήσει έμμεσο έλεγχο σε άλλες μεταβλητές και να διευκολύνει τα βαθύτερα στρώματα της κουλτούρας. Ως βαθύτερα στρώματα υπονοούνται εδώ οι αξίες και οι πεποιθήσεις.

Πολλοί ερευνητές, μπορεί να παραμένουν κριτικοί απέναντι στην οργανωμένη παρέμβαση στην κουλτούρα αλλά δεν δίνουν και καμία πρακτική συμβουλή για εναλλακτικές λύσεις. Εν τω μεταξύ, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σε όλους τους κλάδους παρατηρείται «επιρροή» και «διαχείριση» της οργανωσιακής κουλτούρας τουλάχιστον σε συγκεκριμένες περιόδους, όπως, σε περιόδους κρίσεων, σε περιόδους αλλαγών ηγεσίας ή σε περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών που επιλέγονται από τις επιχειρήσεις.

3.4.3 Τυποποίηση και καταγραφή

Υπάρχει επίσημη καταγραφή των συστατικών της κουλτούρας; Πρέπει να καταγραφούν τα στοιχεία της κουλτούρας; Πρέπει να τυποποιηθούν τα στοιχεία της; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα

³¹ Διατύπωση Schein 1992: Visible manifestation of culture

μειονεκτήματα από την καταγραφή και τυποποίηση; Είναι δυνατόν να γίνουν αποδεκτές στις επιχειρήσεις, «επίσημες» και «επί τούτου» δραστηριότητες σχεδιασμού παρέμβασης για να ελεγχθεί η οργανωσιακή κουλτούρα; Έρευνες στον τομέα της δυναμικής της κουλτούρας (ειδικά στον τομέα της φιλοξενίας) φώτισαν αρκετές πλευρές του HR άγνωστες ως τώρα. Όλες οι έρευνες που έχουν γίνει παραδέχονται ότι οι επιχειρήσεις εξασκούν «πολιτική κουλτούρας» μέσα από τις κυρίαρχες πρακτικές οργανωσιακών αλλαγών (έστω και αν δεν τις ονομάζουν έτσι) όπως π.χ. από την προσέλευση, την επιλογή των εργαζομένων, την επικοινωνία, την εκπαίδευση έως τις επιβραβεύσεις και τις εσωτερικές προαγωγές τους.

Οι αναλύσεις όμως των αποτελεσμάτων στις έρευνες αυτές δείχνουν ότι η μόνη απόκλιση από τον παραπάνω κανόνα και η μόνη διαφορά μεταξύ των οργανώσεων στο θέμα αυτό είναι, αν η παρέμβαση και η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας εμφανίζεται ως επίσημη διαδικασία ή όχι. Όπως εξηγήθηκε και παραπάνω υπάρχουν θεωρητικοί που υποστηρίζουν ότι οι διαδικασίες αυτές μπορούν και πρέπει να είναι αφενός φανερές, αφετέρου συστηματικές και μεθοδικές και αρκετοί έχουν προσφέρει και ειδικά μοντέλα για να βοηθήσουν τους managers στο έργο τους αυτό επηρεάζοντας συγκεκριμένες διαδικασίες³².

Αυτή η προσέγγιση, παρόλη την μεγαλύτερη «εντιμότητά» της προκαλεί δυσμενή σχόλια και αντιμετώπιση από τους εργαζόμενους ειδικά αν η παρέμβαση δεν είναι απολύτως κατανοητή και αιτιολογημένη.

Ενώ αντίθετα η λιγότερο επίσημη και ad hoc διαδικασία που μπορεί να ακολουθηθεί για να αντιμετωπιστεί ένα πρόβλημα την ίδια χρονική στιγμή ή στο άμεσο μέλλον δεν προκαλεί τόσες αντιρρήσεις και αντιδράσεις. Αυτή η συγκυριακή περίπτωση βιώνεται διαφορετικά από τους εργαζόμενους, θετικότερα ως επί το πλείστον από την οργανωμένη

³² Bate 1994, Bowman και Faulkner 1997

παρέμβαση. Με αυτήν την έννοια δεν αποκλείει κανείς το να γίνει εκ των προτέρων ή/ και εκ των υστέρων από κάποια αλλαγή ή συμβάν.

Επίσης έχει σημασία αν η παρέμβαση γίνει μεν από την ανώτερη διοίκηση, δώσει όμως τη δυνατότητα και την ευελιξία στους προϊστάμενους τμημάτων να κάνουν τη δική τους προσαρμογή που θα ταιριάζει καλύτερα στο τμήμα τους. Όσοι προσέγγισαν το θέμα των αλλαγών με μεγαλύτερη συμμετοχή από πλευράς εργαζομένων κατάφεραν να την καταστήσουν μια διαδικασία οργανική που προήλθε εκ των έσω.

3.4.4 Παρέμβαση στην κουλτούρα

Η οργανωμένη παρέμβαση για να επιχειρηθεί χρειάζεται σοβαρή επένδυση στην εκπαίδευση. Δείχνοντας εμπιστοσύνη και δέσμευση στην έννοια του ανθρώπινου δυναμικού ως κεφαλαίου της εταιρείας, το οποίο θα διαπερνά και όλες τις συμπεριφορές της διοίκησης και το πνεύμα των εκπαιδευόμενων. Η επιδίωξη των οργανωσιακών αλλαγών με κέντρο την αύξηση της εμπιστοσύνης και δέσμευσης των εργαζομένων είναι ίσως εφικτή. Η υποταγή και η αναίτιολογητη συμμόρφωση προτεινόμενων συμπεριφορών δεν μπορούν να επιβληθούν σ' αυτό το επίπεδο που βρίσκονται στις μέρες μας οι εργασιακές σχέσεις. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμερίζονται ένα κοινό όραμα και να δουλεύουν από κοινού για το καλό του οργανισμού. Τότε και η δουλειά του manager γίνεται πιο αξιοπρεπής και βλέπει ως κύριο μέλημα να παρέμβει στο νόημα της εργασίας και όχι στην ίδια την εκτέλεσή της. Έτσι γίνεται πιο ενδιαφέρουσα η εργασία και για εκείνον και επηρεάζεται έμμεσα η πίστη του.

Μια μέθοδος είναι να επιδιώξουν οι προϊστάμενοι να πάρουν έναν ρόλο «προπονητή ομάδας». Δηλαδή να εμπνέουν και να ενθουσιάζουν για να επιτευχθεί εύκολη προσαρμογή. Κάποιοι επιδιώκουν να δημιουργήσουν μια «συναισθηματική» αντίδραση στους εργαζόμενους που θα οδηγήσει σε δραστηριότητα και αποδοχή των αλλαγών στη συνέχεια. Σε αυτήν την

περίπτωση πολλοί εργαζόμενοι δεν αντιδρούν αρνητικά αν το περιβάλλον δρα υποστηρικτικά.

Αντίθετα, κάποιοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τα προγράμματα αυτά με τρομερή καχυποψία και ως απλό μέσο να γίνει εντατικοποίηση της εργασίας με «κομπό και ανώδυνο» τρόπο.

Αυτή η πολιτική της καθοδήγησης των αλλαγών με τρόπο που ταιριάζει σε ομάδες που δουλεύουν εθελοντικά και όχι σε απλούς εργαζόμενους αντιμετωπίστηκε από διάφορους τόσο κριτικά ώστε έγραψαν ότι ο έλεγχος με καταπίεση και καταστολή μετατρέπεται σε έλεγχο με «αποπλάνηση», έλεγχο που εμπεριέχει «γοητεία». ³³ Αυτό επιδιώκεται για καθαρά λόγους κερδοφορίας γιατί υποτίθεται ότι η δέσμευση των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλότερες κερδοφορίες. Επιδιώκεται λοιπόν η λεγόμενη «γοητευτική αποπλάνηση» γιατί αλλιώς ποτέ κανένας εργαζόμενος δεν θα επενδύσει την ενέργειά του, τον ενθουσιασμό του και τις ιδέες του χωρίς περιορισμούς ³⁴ παρά μόνο αν ενθουσιαστεί με έναν ευρύτερο σκοπό.

Είναι αλήθεια ότι οι επεμβάσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν σκέψεις, αξίες και νόρμες των ανθρώπων. Από κάποιους αντιμετωπίζονται ως ολοκληρωτικές μέθοδοι και μέθοδοι που χειραγωγούν ³⁵. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι γίνονται «θύματα – κορόιδα» μέσω της κουλτούρας ³⁶.

Ωστόσο δεν μπορεί όλα να αντιμετωπίζονται με καχυποψία και ως τεχνάσματα. Η παρούσα εργασία θεωρεί ότι η διατήρηση και η ισχυροποίηση της αξιοπρέπειας των εργαζομένων μέσα από τις διαδικασίες παρέμβασης της κουλτούρας, όποια μορφή και να έχουν, είναι

³³ Reed 1992 διατύπωση "control by repression to control by seduction"

³⁴ Kunda 1992, Grougoulis et al 2000

³⁵ Willmott 1993

³⁶ Hill 1995, Keep 1989

ένα αδιάψευστο κριτήριο των πραγματικών προθέσεων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ελέγχουν τη νέα θέση μέσα στο περιβάλλον, να εξετάζουν την προοπτική των αλλαγών και αν μακροπρόθεσμα θα κερδίσουν ως άτομα και ως συλλογικός οργανισμός. Οι εταιρείες που θέλουν τους εργαζόμενους να εκφράζονται και να διερευνούν όλο το δυναμικό τους, διαπιστώνουν ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν ευκολότερα και τις καταστάσεις αλλαγών.

Επίσης, δεν πρέπει να ξεχνά κανείς ότι στρατηγικές που ενισχύουν μια μορφή κουλτούρας που μοιάζει σωτήρια και αποδεκτή σε περιόδους ήσυχης, δεν θα μπορεί να μείνει αναλλοίωτη σε περιόδους κρίσεων.

3.4.5 Η κουλτούρα στον τουριστικό κλάδο

Μια ερευνήτρια το 1990³⁷ ανέλυσε ότι υπάρχει άμεση σύνδεση των οργανωσιακών αλλαγών με τις θεωρίες περί οργανωσιακής κουλτούρας και οργανωσιακών συμβολισμών. Μάλιστα έδειξε ότι οι managers πρέπει να κατανοήσουν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και σοφία τον συμβολισμό και την κουλτούρα της επιχείρησής τους για να μπορέσουν να προσανατολίσουν με επιτυχία τις οργανωσιακές αλλαγές.

Αυτό αναδεικνύει και το θέμα της εξειδίκευσης. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας έχει νόημα μόνο αν γίνεται ανά κλάδο και να παίρνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου³⁸. Τότε μπορεί να δώσει ενδιαφέροντα και χρήσιμα αποτελέσματα. Όπως διατυπώνει ο Schein το 1992, υπάρχουν τρία επίπεδα του φαινομένου της οργανωσιακής κουλτούρας: η ορατή έκφραση της κουλτούρας, οι αξίες και οι βαθύτερες εσωτερικές πεποιθήσεις. Ανάλογα σε

³⁷ Brownell

³⁸ Abrahamson και Fobrun 1994

ποιο επίπεδο επιδιώκεται παρέμβαση ή αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να αναλυθεί αντίστοιχα η συμβολή και η σημασία των ειδικών χαρακτηριστικών του τομέα.

Ο κλάδος της φιλοξενίας διεθνώς είχε αντιμετωπιστεί για χρόνια ως κλάδος με εργαζόμενους χαμηλών δεξιοτήτων. Αυτή η αντίληψη λειτουργούσε αρνητικά, παρεμπόδιζε, ως ένα βαθμό με προκαταλήψεις, και επηρέαζε τις προσπάθειες της προσέλκυσης πολλών κατηγοριών εργαζομένων. Και στη διεθνή βιβλιογραφία³⁹ φαίνεται ότι η άντληση δυνάμεων περιοριζόταν στους πολύ νέους, στις ανειδίκευτες γυναίκες και σε «περιθωροποιημένες» κατηγορίες εργαζομένων στην κοινωνία. Το ενδιαφέρον που υπάρχει στο σημείο αυτό είναι ότι αυτό φαίνεται να αλλάζει σιγά-σιγά μέσα από διεργασίες διαχείρισης οργανωσιακής κουλτούρας.

Το δυσάρεστο είναι ότι υπάρχουν ελλείψεις και ανεπάρκεια για το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας στον κλάδο της φιλοξενίας, όπως έδειξε η επιμελής έρευνα των Guerrir και Deere⁴⁰, οι οποίες μελέτησαν τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο αυτό. Συναντώνται βέβαια μελέτες στον κλάδο αυτό σε δυο επιμέρους τομείς. Κυρίως μελετάται η σύνδεση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αποδοτικότητας και δευτερευόντως άλλες μεταβλητές που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα. Στον κλάδο παρατηρούνται χαμηλές απολαβές που αντανakλούνται σε έλλειψη ικανοποίησης και έλλειψη πίστης από το προσωπικό. Η υπερβολική κινητικότητα συμβαίνει γιατί οι περισσότεροι θέλουν να δοκιμάσουν πολλές εταιρείες για να αποκτήσουν περισσότερη εμπειρία και περισσότερα λεφτά. Οι πολύ χαμηλές απολαβές ειδικά στους εποχιακούς, αποτελεί κοινωνικό πρόβλημα για κάποιες περιοχές γιατί δεν μπορούν να ζήσουν το υπόλοιπο διάστημα με τις απολαβές έξι μηνών. Η

³⁹ Lucas και Bailey 1993, Purcell 1993, Lee-Ross και Johns 1995

⁴⁰ Guerrier, Y. Deery, M. (1998). «Research in human resource management and organizational behaviour», *International Journal of Hospitality Management*, 17, 145-160

έλλειψη σταθερού και ικανοποιημένου προσωπικού δεν μπορεί παρά να επηρεάσει σοβαρά την κουλτούρα και αποτρέπει από το να λειτουργήσουν άψογα απέναντι στους πελάτες.

Υπάρχουν αρκετοί ερευνητές που αποδεικνύουν με τις έρευνές τους στον τομέα ότι μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα είναι αυτή που μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και μάλιστα κάποιοι το συνδέουν άμεσα με την επίτευξη κερδοφορίας. Άλλοι πάλι είναι απολύτως επιφυλακτικοί με το αν αποτελεί η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα προϋπόθεση της υψηλής αποδοτικότητας. Πάντως εξετάζοντας και άλλες μεταβλητές, από την αρνητική τους πλευρά, κάποιοι απέδειξαν ότι οι κακές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα, όταν προέρχονται από χαμηλές πληρωμές προς τους εργαζόμενους⁴¹, μπορούν να αναιρεθούν με μια μεγαλύτερη ταύτιση των εργαζομένων με την εταιρεία δια μέσου της δημιουργίας μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας. Όπως επίσης απέδειξαν ότι, η υψηλή κινητικότητα που παρατηρείται στον τουριστικό κλάδο μπορεί να έχει μια σειρά αρνητικών επιπτώσεων στην οργανωσιακή κουλτούρα. Άλλοι έδειξαν ότι managers κατάφεραν να μειώσουν την κινητικότητα επιχειρώντας μια σειρά από επεμβάσεις-παρεμβάσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα⁴².

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζουν κάποιες μελέτες που συσχετίζουν γενικότερα την κουλτούρα και ειδικότερα το οργανωσιακό κλίμα και το φαινόμενο της «συναισθηματικής εξάντλησης» (Burnout) των εργαζομένων που παρατηρείται στον τομέα των υπηρεσιών⁴³.

⁴¹ Penser 1990

⁴² Lockwood και Guerrier 1989, Woods 1989, Woods και McCauley 1989

⁴³ Vallen 1993

3.5 Αναγνώριση της Οργανωσιακής κουλτούρας

3.5.1 Ποιοτικές μέθοδοι αναγνώρισης

Κάποιοι ακαδημαϊκοί ισχυρίζονται ότι ο πλούτος των αντιλήψεων και εμπειριών μέσα σε μια οργάνωση είναι αδύνατο να γίνει αντιληπτός με ποσοτικές μεθόδους και με κάποιες μόνο διαστάσεις σε κάποιους πίνακες. Η οργανωσιακή κουλτούρα θα μπορούσε να εντοπιστεί, αναγνωριστεί κυρίως με ποιοτικές μεθόδους όπως συνεντεύξεις και παρατηρήσεις⁴⁴. Οι συνεντεύξεις με ανθρώπους-κλειδιά της εταιρείας, οι εκ του σύνεγγυς παρατηρήσεις είναι αποδεκτές μέθοδοι. Στις συνεντεύξεις πολλές φορές οι εργαζόμενοι μπορεί να απαντούν διαφορετικά και να μην περιγράφουν σωστά την καθημερινότητα τους. Συνήθως απαντούν ωραιοποιώντας λίγο την πραγματικότητα. Για αυτό ιδανικά τέτοιου είδους μελέτες γίνονται ουσιαστικότερες με συμμετοχή σε κάποιες διαδικασίες της επιχείρησης και, αν είναι δυνατόν, με παραμονή στον «χώρο» με ανοιχτά τα αυτιά, τα μάτια και το μυαλό. Είναι δυνατό να ανακαλύψει κανείς από συνομιλίες με ανθρώπους που αποχώρησαν, ή από τις νέες προσλήψεις, ή από ανθρώπους με νέους ρόλους, συμβάντα που σηματοδοτούν πολλά για το πώς «βλέπει» η επιχείρηση τα μέλη της, τον «κόσμο» και πώς «τοποθετείται» απέναντί του.

Όπως επισημαίνεται από την Chatman οι οργανισμοί δεν κατέχουν αξίες πέρα από τις αξίες των μελών τους και για αυτό, οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να πει κανείς ότι υπάρχει: «όταν τα άτομα γνωρίζουν ότι για μια αξία χ ή ψ υπάρχει ομαδική υποστήριξη και αποδοχή, όταν η πλειοψηφία συμφωνεί με ένα σύνολο από παραδοχές και όταν οι βασικές πεποιθήσεις γίνονται σεβαστές και αποδεκτές από ολόκληρη την επιχείρηση»⁴⁵.

⁴⁴ Smircich 1983

⁴⁵ Chatman 1994

Τις περισσότερες φορές η κουλτούρα διαχέεται και δεν μπορεί να «εντοπιστεί» εύκολα. Αν ακολουθηθεί ο παραπάνω ορισμός «κατά γράμμα», πολλές επιχειρήσεις σε μια «μέτρηση» κουλτούρας θα έδιναν ως αποτέλεσμα την μη ύπαρξη κουλτούρας! Γιατί οι περισσότερες περιπτώσεις των ελληνικών τουλάχιστον επιχειρήσεων, που φαίνεται ότι δεν επιδιώκουν τον «εγκιβωτισμό» των αξιών τους και την επίσημη διάδοσή τους με έναν προσχεδιασμένο τρόπο, θα φαινόταν ότι στερούνται κουλτούρας γιατί οι απαντήσεις θα ήταν ένα συνονθύλευμα ατομικών αξιών των μελών τους.

Η εργασία αυτή θεωρεί ότι δεν χρειάζεται τα άτομα να γνωρίζουν απόλυτα συνειδητά τις αξίες και να τις επαναλαμβάνουν «ως ποιήματα». Αυτό που έχει σημασία και εγκυρότητα να μπορεί ο παρατηρητής να υποθέσει έστω τις πεποιθήσεις του οργανισμού από τον τρόπο που δραστηριοποιούνται, μιλούν, συμμετέχουν οι εργαζόμενοι και γενικότερα από τα «συμφραζόμενα» δηλαδή από άλλες «περιφερειακές», εκφρασμένες ή όχι, αξίες.

Οι επιχειρήσεις είναι φορείς αξιών μέσα από τους ανθρώπους τους, μέσα από την ηγεσία και πολλές φορές μέσα από τους ίδιους τους επιχειρηματίες. Στις μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως αυτοί είναι που δίνουν το στίγμα της επιχείρησης.

Για τους παραπάνω λόγους η παρούσα εργασία υιοθέτησε ποιοτικές μεθόδους. Χρησιμοποίησε όμως ως «αόρατους οδηγούς» κατά την ώρα των συνεντεύξεων, «μετρητές» που αναπτύχθηκαν από τους ακαδημαϊκούς των ποσοτικών μεθόδων (μία έκδοση του μοντέλου OCAI που αναλύεται παρακάτω).

3.5.2 Ποσοτικές μέθοδοι αναγνώρισης

Οι σημαντικές ποσοτικές μέθοδοι στη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκαν για να «μετρούν» εργασιακές αξίες και οργανωσιακή κουλτούρα γενικότερα, είναι :

1. Η έρευνα των εργασιακών αξιών (SWV)⁴⁶
2. Η σημασία και η αξία της Εργασιακής κλίμακας (MVW)⁴⁷
3. Η κλίμακα της σύγκλισης των οργανωσιακών αξιών (MVW)⁴⁸
4. Η Συγκριτική Κλίμακα Σημαντικότητας (CES)⁴⁹
5. Το προφίλ της Οργανωσιακής κουλτούρας (OCP)⁵⁰.
6. Εργαλείο για την εκτίμηση της Οργανωσιακής κουλτούρας (OCAI)⁵¹

Παρακάτω αναλύονται εν συντομία η μέθοδοι OCP και OCAI για τις οποίες έγιναν προσπάθειες να χρησιμοποιηθούν ως βοηθητικός καμβάς στην ποιοτική αναγνώριση της οργανωσιακής κουλτούρας της εταιρείας που μελέτησε η εργασία αυτή.

⁴⁶ Survey of Work Values : Wollack, Goodale, Wijting, Smith 1971

⁴⁷ Meaning and Value of Work Scale: Kazanas, 1978

⁴⁸ Organizational Value Congruence Scale, Enz, 1986

⁴⁹ Comparative Emphasis Scale, Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989

⁵⁰ Organizational Culture Profile: O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991

⁵¹ Organizational Culture Assessment Instrument, Kim, Cameron, Robert Quinn, 1999

3.5.3 Organizational Culture Profile

Το **Organizational Culture Profile** (OCP) αναπτύχθηκε ως εργαλείο για την διάγνωση της κουλτούρας. Κατόπιν εφαρμόστηκε για τη διάγνωση της συμβατότητας εργαζομένου και οργανισμού βασιζόμενο σε ανάλυση προτιμήσεων και αξιών με στόχο να προβλέψει την ικανοποίηση του εργαζόμενου και τη δέσμευσή του στον οργανισμό.

Το «OCP» είναι ένα πολύ διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας.

Οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια του εργαλείου αυτού περιλαμβάνουν ταξινόμηση 54 εταιρικών αξιών σε 9 κατηγορίες, ανάλογα με την ισχυρή ή χαλαρή σχέση που έχει η συγκεκριμένη αξία με την εταιρεία αυτού που δίνει την απάντηση.

Οι απαντήσεις κυμαίνονται από 1 έως το 9. Η απάντηση 1 σημαίνει «καθόλου χαρακτηριστικό για την εταιρεία μου» ενώ το 9= «χαρακτηρίζει απολύτως την εταιρεία μου».

Κατόπιν το ίδιο ερωτηματολόγιο επαναλαμβάνεται με μια δεύτερη κατηγοριοποίηση των αξιών βάσει «απόλυτα επιθυμητό» χαρακτηριστικό ή «ελάχιστα επιθυμητό» χαρακτηριστικό.

Ο λόγος που χρησιμοποιείται το διαγνωστικό εργαλείο της κουλτούρας δύο φορές είναι γιατί πρώτα ελέγχεται η οργανωσιακή κουλτούρα που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος (*perceived*) και δεύτερον η κουλτούρα που προτιμάει (*preferred*). Κατόπιν συγκρίνονται οι δύο διαφορετικές οπτικές. Μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα που προτιμάει ο εργαζόμενος διαφαίνονται οι αντιλήψεις του και οι αξίες που αξιολογεί ως ισχυρότερες. Οι 7, 8 ή 9 κατηγορίες εταιρικών αξιών που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία είναι οι βασικοί παράγοντες της εταιρικής κουλτούρας και αντιπροσωπεύουν τον σεβασμό της εταιρείας προς τους ανθρώπους της, τη διάθεση για καινοτομία, τον προσανατολισμό στο

αποτέλεσμα, τον προσανατολισμό στην έννοια της ομάδας, την επιθετικότητα της πολιτικής της κ.λπ όπως φαίνονται στον πίνακα.

Καινοτομία	Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	Προσοχή στη λεπτομέρεια	Προσανατολισμός στην ομαδικότητα
Δημιουργικότητα	Έμφαση στο αποτέλεσμα	Ακρίβεια	Ομαδικό πνεύμα
Καινοτομία	Επιτυχία	Ορθότητα	Εργασία σε συνεργασία με άλλους
Προθυμία για πειραματισμό	Επικέντρωση στον να γίνει η δουλειά σωστά	Σαφήνεια	
Ριψοκίνδυνη πολιτική	Εργατικότητα, Σκληρή δουλειά		

Προσανατολισμός στον άνθρωπο	Αξία στην ηθική και ακεραιότητα	Ανάπτυξη ανθρώπων	Ενδυνάμωση	Αξία στον πελάτη
Υποστήριξη στους εργαζόμενους	Ακεραιότητα	Σημασία στην Εκπαίδευση	Ενδυνάμωση	Έμφαση στην ποιότητα
Συμπόνια	Τήρηση υποσχέσεων	Ευκαιρίες Ανάπτυξης	Παίρνουν αποφάσεις	Δίνει στους πελάτες αυτά που περιμένουν
Σεβασμός για τα δικαιώματα	Εμπιστοσύνη	Προσωπική ανάπτυξη	Αυτονομία	Σχέσεις με τους πελάτες
Φροντίδα για τους εργαζόμενους	Τιμιότητα	Ανάπτυξη καριέρας Προαγωγή από μέσα	Εργασία χωρίς άμεση επίβλεψη	Δίνει αξία στους πελάτες

Όταν προτάθηκε το OCP χρησιμοποίησε 54 βασικές ιδιότητες της επιχείρησης που ανάγονται μετά στις βασικές παραμέτρους της οργανωσιακής κουλτούρας αλλά σε κάθε εφαρμογή του OCP χρησιμοποιούνται περισσότερες ή λιγότερες ιδιότητες.

Μία σύντομη επεξήγηση για το πώς μπορεί να μετρηθεί π.χ. η Αντίληψη για την καινοτομία: Η βαθμολογία στην καινοτομία θα είναι μια μέτρηση που θα στηριχθεί στις απαντήσεις των ερωτημάτων αν η εταιρεία θεωρείται καινοτόμος, αν είναι γρήγορη στην εκμετάλλευση νέων ευκαιριών, αν παίρνει ρίσκα, αν δεν έχει αυστηρούς κανόνες λειτουργίας ή αν δεν περιορίζεται από πολλούς κανόνες όταν είναι να υλοποιήσει κάτι.

Η έλλειψη πολλών και περαιτέρω εξελιγμένων μοντέλων από 1991 και μετά είναι αλήθεια ότι προβληματίζει τον σημερινό manager. Το μοντέλο OCP πολύ ισχυρό στη βιβλιογραφία και δεν φαίνεται να ξεπεράστηκε από τότε. Η εφαρμογή του όμως φαίνεται επίσης ότι εμπεριέχει πολυπλοκότητα για τις εταιρείες. Ούτε είναι απολύτως σαφές πώς οι επιμέρους αξίες συνοψίζονται με μοναδικό τρόπο σε συνδυασμούς των 6 ή 8 βασικών κατηγοριών.

Η επιβεβαίωση ότι το μοντέλο είναι κάπως πολύπλοκο στη χρήση του και κυρίως στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε με την πρόσφατη χρήση του μοντέλου αυτού σε ειδικό λογισμικό⁵². Χρειάζεται το λογισμικό μια εταιρεία για να επεξεργαστεί πρακτικά όλο το υλικό που προκύπτει από τις απαντήσεις. Οι αρχικοί εμπνευστές-ακαδημαϊκοί κρατούν την πατέντα του μοντέλου ενώ το λογισμικό διατίθεται σε χρήση από εταιρείες για να βοηθάει πρακτικά στις προσλήψεις στη διάγνωση της «συμβατότητας των υποψηφίων με την κουλτούρα τους», θέμα το οποίο θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

⁵² TeamFit

3.5.4 Μοντέλο αναγνώρισης εταιρικής κουλτούρας OCAI

Η αναγνώριση της κουλτούρας παρουσιάζεται εδώ βάσει του εργαλείου "OCAI". Βασικά είναι ένα εργαλείο που βοηθά την σχετική προτίμηση του οργανισμού για μία από τέσσερις βασικές κουλτούρες οργανισμών.

Ένας από τους στόχους της χρήσης του εργαλείου δειγματοληπτικά σε διάφορες κατηγορίες εργαζόμενων και στελεχών είναι κατά πόσο υπάρχει ομοιογένεια στην αντίληψη (perception) της κουλτούρας αφενός και κατά πόσο υπάρχει σύγκλιση στην επιθυμητή.

Συμπληρώνεται μετά από συνέντευξη με τα στελέχη κατ' εκτίμηση ή μαζί τους. Σε κάθε «άξονα» κουλτούρας υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες-απαντήσεις και κατανέμεται ένα ποσοστό σε κάθε κατηγορία ανάλογα με τι μοιάζει περισσότερο ο οργανισμός (άθροισμα το 100%).

Οι κατηγορίες Α, Β, Γ, Δ («υπονοούν») το ίδιο είδος κουλτούρας σε ολόκληρο το ερωτηματολόγιο αλλά πρέπει να απαντηθούν τελείως ανεξάρτητα σε κάθε άξονα για να βρεθεί το πραγματικό βάρος που έχουν ορισμένα στοιχεία της εταιρείας και να διαμορφωθεί μια άποψη για την κουλτούρα της μέσα από το μείγμα των απαντήσεων.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος του εργαλείου αυτού είναι να εννοηθεί από το στέλεχος που απαντά ότι υπάρχουν 4 είδη κουλτούρας και μόνο και να αδυνατεί να απαντήσει γιατί δεν θέλει να ταυτιστεί η κουλτούρα της εταιρείας του με καμία από τα 4 είδη.

Κυρίαρχα χαρακτηριστικά⁵³

Α. Ο οργανισμός είναι αρκετά προσωπικός χώρος για τον κάθε εργαζόμενο, κάτι σαν προέκταση της οικογένειας. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά κομμάτια του εαυτού τους

⁵³ Το μοντέλο είναι από βιβλίο Kim S Cameron, Robert E. Quinn. "Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Addison-Wesley 1999.

μέσα σ' αυτόν.

Β. Ο οργανισμός είναι αρκετά δυναμικός χώρος. Όλοι διακατέχονται από πνεύμα « επιχειρηματικότητας». Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να ρισκάρουν πολλά για να επιτύχουν.

Γ. Ο οργανισμός είναι αρκετά προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Η πρώτη προτεραιότητα είναι το αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ανταγωνιστικοί (μεταξύ τους) και πολύ προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα.

Δ. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ επίσημος και ελεγχόμενος χώρος. Οι εργαζόμενοι κινούνται βάσει επίσημων και τις περισσότερες φορές γραπτών προδιαγραφών για το πώς πρέπει να δραστηριοποιούνται.

Άθροισμα

100

Ηγεσία

Α. Η ηγεσία του οργανισμού αποτελεί παράδειγμα φροντίδας, καθοδήγησης και διευκόλυνσης.

Β. Η ηγεσία του οργανισμού αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, εφευρετικότητας, καινοτομίας, παίρνει ρίσκα.

Γ. Η ηγεσία του οργανισμού αποτελεί παράδειγμα επιθετικής

πολιτικής, προσανατολισμένης στο αποτέλεσμα.

Δ. Η ηγεσία του οργανισμού αποτελεί παράδειγμα συντονισμού, οργάνωσης και αποτελεσματικότητας που προέρχεται από ομαλές, κυρίως προδιαγεγραμμένες διαδικασίες.

Άθροισμα

100

Διαχείριση των εργαζομένων

A. Το στυλ διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους χαρακτηρίζεται περισσότερο από την ομαδικότητα και την συμμετοχή.

B. Το στυλ διοίκησης προωθεί στα άτομα την ελευθερία και την μοναδικότητα. Προωθούνται αυτοί που προτιμούν το ρίσκο, αυτοί που έχουν τάση να καινοτομήσουν.

Γ. Το στυλ διοίκησης προωθεί ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και έγκαιρο αποτέλεσμα.

Δ. Το στυλ διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους χαρακτηρίζεται περισσότερο από ασφάλεια της εργασίας, «προβλεψιμότητα» και σταθερότητα στις σχέσεις.

Άθροισμα

100

Συνεκτικός ιστός

A. Ο συνεκτικός ιστός του οργανισμού είναι η πίστη και η

αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η δέσμευση και η οικειοθελής ανάληψη υποχρεώσεων που παρατηρείται είναι μεγάλη.

Β. Ο συνεκτικός ιστός του οργανισμού είναι η καινοτομία και η ανάπτυξη σε νέους ορίζοντες. Είναι διαδεδομένη η πεποίθηση ότι πρέπει ο οργανισμός να ξεχωρίσει.

Γ. Ο συνεκτικός ιστός του οργανισμού είναι το αποτέλεσμα, η αγωνιστικότητα για επιτυχία σε κοινούς σκοπούς

Δ. Ο συνεκτικός ιστός του οργανισμού είναι οι επίσημοι κανόνες και η πολιτική του οργανισμού. Είναι σημαντικό να διατηρηθεί πάντα η ισορροπία ενός καλά λειτουργούντος οργανισμού.

Άθροισμα

100

Η έμφαση στη στρατηγική

Α. Δίνεται έμφαση στην στρατηγική που έχει ως κέντρο την ανάπτυξη των εργαζομένων, την υψηλή εμπιστοσύνη, τις ανοικτές διαδικασίες και την συμμετοχή.

Β. Δίνεται έμφαση στην στρατηγική προσέλκυση νέων πηγών, στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Η δοκιμασία νέων προϊόντων-υπηρεσιών και η εκμετάλλευση των ευκαιριών είναι στο κέντρο της στρατηγικής.

Γ. Δίνεται έμφαση στην στρατηγική που έχει ως κέντρο την

ανταγωνιστικότητα στην αγορά (ποσοστά πληρότητας, διεύρυνση τζίρου κ.λπ.)

Δ. Δίνεται έμφαση στην στρατηγική που έχει ως κέντρο την μονιμότητα, σταθερότητα, την απόδοση και τον έλεγχο.

Άθροισμα

100

Κριτήρια επιτυχίας

Α. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία στη βάση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, της ομαδικότητας, της δέσμευσης των εργαζομένων και γενικότερα στη φροντίδα των εργαζομένων.

Β. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία αν έχει τα πιο μοναδικά ή καινούργια προϊόντα. Θεωρεί επιτυχία να είναι ηγέτης στην παραγωγή νέων προϊόντων και καινοτομίας.

Γ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία στη βάση της αύξησης του μεριδίου αγοράς και του ξεπεράσματος του ανταγωνισμού.

Δ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία στη βάση της αποδοτικότητας με κλασσικούς όρους-αξιόπιστες παραδόσεις προς πελάτες-ομαλός προγραμματισμός-παραγωγή χαμηλού κόστους.

Άθροισμα

100

Τα βασικά είδη κουλτούρας που υπονοούνται από το παραπάνω μοντέλο:

A. Clan Culture

Μία κουλτούρα ευελιξίας και διακριτικότητας παρά σταθερότητας και ελέγχου. Δίνει έμφαση στην ομαδικότητα, συμμετοχή, συναίνεση και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Extended family)⁵⁴.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες σ' αυτήν είναι προστατευτικοί και καθοδηγητικοί.

B. Adhocracy Culture

Μία κουλτούρα ευελιξίας και διακριτικότητας παρά σταθερότητας και ελέγχου. Δίνει έμφαση στην δημιουργικότητα, ρίσκα, τα οργανογράμματα και οι ρόλοι είναι συνήθως προσωρινοί ή ανύπαρκτοι. Χαρακτηριστικό οι ομάδες που δημιουργούνται ad hoc για να εξυπηρετήσουν μια ανάγκη (task force). Ταιριάζει σε εταιρείες συμβούλων και ανάπτυξης λογισμικού.

Γ. Market Culture

Μία κουλτούρα με σταθερότητα και έλεγχο παρά ευελιξία και διακριτικότητα αλλά εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον. Βλέπει το εξωτερικό περιβάλλον ως απειλή και προσπαθεί να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές καθώς ερευνά για συγκριτικό πλεονέκτημα. Μετρά τις προτιμήσεις των πελατών, δημιουργία συνεργασιών, συμμετοχή πελατών και προμηθευτών στις διαδικασίες. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες σ' αυτήν είναι σκληροί και απαιτητικοί.

⁵⁴ Η ανάλυση στους 4 τύπους κουλτούρας είναι από το βιβλίο που αναφέρθηκε παραπάνω των Kim S Cameron, Robert E. Quinn. «Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework». Addison-Wesley 1999, σελίδα 45-55.

Δ. Hierarchy Culture

Μία περισσότερο εσωτερική κουλτούρα, με παραδόσεις, συνέπεια, συνεργασία, σταθερότητα και έλεγχο παρά ευελιξία και διακριτικότητα. Δουλεύει καλά ως σύστημα αν ο στόχος είναι η αποτελεσματικότητα και το περιβάλλον σχετικά σταθερό, απλό. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες σ' αυτήν είναι καλοί συντονιστές και οργανωτές. Οι καθορισμένες, συνήθως γραπτές, διαδικασίες καθορίζουν πώς ακριβώς εργάζονται οι εργαζόμενοι.

4 «Συναρμογή» εργαζομένου με τον οργανισμό

Οι αναζητήσεις για την σχέση του εργαζόμενου με το εργασιακό του περιβάλλον σε έναν οργανισμό και ποιες είναι οι παράμετροι που επηρεάζουν την αρμονική σχέση και προσαρμογή του έχουν ξεκινήσει από πολύ παλιά⁵⁵. Μετά από πολλά χρόνια ερευνών, οι ερευνητές συμφωνούν ότι η συμβατότητα ή «συναρμογή» με τον οργανισμό είναι μια έννοια πολλών διαστάσεων και είναι μεν δύσκολο να ελεγχθεί αλλά όχι ακατόρθωτο. Αρχίζει δε να αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον όταν σωρεία θεωρητικών και εμπειρικών μελετών προτείνουν ότι, τα άτομα είναι αποτελεσματικότερα όταν οι αξίες, οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους είναι ευθυγραμμισμένα⁵⁶ με αυτά του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.

Η εξέταση της «συναρμογής» του εργαζόμενου με τον οργανισμό, προσπαθεί να εντοπίσει την σύγκλιση των αξιών και της κουλτούρας του οργανισμού αφενός, με τις προσωπικές αξίες του ατόμου αφετέρου, με σκοπό να διερευνήσει τις μελλοντικές συμπεριφορές του και δυνατότητες αρμονικής συνεργασίας. Η βιβλιογραφία περιέχει έρευνες που αποδεικνύουν ότι η καλή «συναρμογή» επιτυγχάνει θετικά αποτελέσματα όπως δέσμευση του εργαζόμενου, υψηλότερο βαθμό ικανοποίησής του και μεγαλύτερη παραμονή στην εταιρεία⁵⁷. Άλλοι απέδειξαν την σύνδεσή της με την αποδοτικότητα του οργανισμού⁵⁸ και άλλοι ότι επηρεάζει την θετική εικόνα των συναδέλφων, προϊσταμένων και υφισταμένων και αυτό

⁵⁵ Lewin, 1951

⁵⁶ Αυτή η ευθυγράμμιση ή σύγκλιση συνήθως είναι γνωστή στη βιβλιογραφία ως Person-Organization fit. Βλ. ονοματολογία για τους όρους που χρησιμοποιεί η παρούσα εργασία για το P-O fit.

⁵⁷ Chatman 1991, Meglino Ravlin, & Adkins 1989, O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991, Sheridan 1992

⁵⁸ Govindarajan 1989, Meglino Ravlin, & Adkins 1989

σχετίζεται με τη σειρά του με πολλές παραμέτρους τις ατομικής και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας⁵⁹.

Για όλους τους παραπάνω λόγους πολλοί ερευνητές⁶⁰, εστίασαν στην κατανόηση της σημασίας της συμβατότητας με τον οργανισμό και άρχισαν να εξετάζουν τη δυνατότητα διάγνωσης της συμβατότητας των υποψηφίων στη διαδικασία των προσλήψεων. Επίσης, έγιναν προσπάθειες να γίνει η πλήρης διάκριση της συμβατότητας με τον οργανισμό και της συμβατότητας με την θέση. Η πρώτη (Person_Organization Fit) αναφέρεται στην συνάφεια, συμβατότητα του ατόμου με τον οργανισμό (π.χ. αξίες και κουλτούρα) ενώ η δεύτερη (Person _Job Fit), η λεγόμενη καταλληλότητα για την θέση, αναφέρεται στην σύγκλιση μεταξύ απαιτήσεων της θέσης (γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες) και προσόντων του υποψηφίου.

Η αντίληψη συμβατότητας πολλές φορές οδηγείται από την πεποίθηση ότι ένας οργανισμός πρέπει να προσπαθεί να εντοπίσει εργαζόμενους, που τα χαρακτηριστικά τους να μοιάζουν με αυτά που έχουν αυτοί που εργάζονται ήδη στον οργανισμό. Οι άνθρωποι γενικώς προτιμούν να δουλεύουν με ανθρώπους με τους οποίους «μοιάζουν».

Ο O' Reilly μάλιστα απέδειξε ότι η κάθε μία από τις παραπάνω «συναρμογές» του εργαζόμενου, επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο τη δέσμευση, ικανοποίηση και την τάση του να αποχωρήσει από την εταιρεία.

Υπό το φως αυτών των ερευνών και διαπιστώσεων υπάρχουν πολλοί ερευνητές που συστήνουν στις εταιρείες να βασίσουν τις προσλήψεις στην συμβατότητα των υποψηφίων με την οργανωσιακή κουλτούρα τους.

⁵⁹ Judge & Ferris 1992

⁶⁰ από την Chatman 1989 και μετά

Μάλιστα σε μια ενδιαφέρουσα έρευνα από το CAHRS του Cornell University⁶¹, στην οποία χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από διαδικασίες προσλήψεων 35 οργανισμών, επιβεβαιώνονται οι υπέρμαχοι της παραπάνω θέσης. Τα συμπεράσματα είναι ότι, οι managers που πραγματοποιούν τις συνεντεύξεις στις προσλήψεις για να κάνουν πρόβλεψη συμβατότητας, συγκρίνουν τις αντιλήψεις τους για τις αξίες των υποψηφίων με τις αξίες του οργανισμού και, όχι μόνο μπορούν να κάνουν πρόβλεψη αξιών αλλά και με αρκετά μεγάλη ακρίβεια. Επίσης, συνειδητοποιείται πλέον ότι οι συγκρίσεις για την πρόβλεψη συμβατότητας γίνονται όχι με τις πραγματικές αξίες των εργαζομένων αλλά με αυτές που γίνονται αντιληπτές από τους managers και παρόλα αυτά έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα στη διαδικασία των προσλήψεων.

Οι έρευνες προτείνουν την συνέντευξη ως εργαλείο για τον εντοπισμό και εκτίμηση της συναρμογής ενώ προτείνουν ταυτόχρονα να μην ερωτώνται οι υποψήφιοι κατευθείαν για τις αξίες τους και για τις αξίες των πράξεών τους γιατί τα δεδομένα δεν θα είναι ακριβή. Ο λόγος για την παραπάνω σύσταση βρίσκεται στο ότι κάποιοι άλλοι αμφισβητούν την χρησιμότητα της εκτίμησης της συναρμογής κατά τη συνέντευξη, λέγοντας ότι όσοι υποψήφιοι έχουν αρκετές δεξιότητες μπορούν να αντιληφθούν ότι η συμβατότητα είναι σημαντικός παράγοντας για την πρόσληψη και προσαρμόζουν τις απαντήσεις τους επίτηδες κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Οι έρευνες σε σχέση με την καταλληλότητα του υποψηφίου και την «συναρμογή» του με τον οργανισμό στις διαδικασίες επιλογής των εργαζομένων μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Η μία προσέγγιση έχει στόχο να σχηματοποιήσει τα επιχειρήματα για το τι πρέπει να κάνουν οι managers για να διαλέξουν τον κατάλληλο υποψήφιο. Αυτή η

⁶¹ Center for Advanced Human Resources Studies, The role of P-O fit in Organizational Selections Decisions, των Cable και Judge, 1995

προσέγγιση εστιάζει στα κριτήρια που πρέπει να υιοθετηθούν και στην εγκυρότητα των κριτηρίων βάσει των οποίων θα πραγματοποιηθεί η πρόβλεψη (π.χ. για την καταλληλότητα του υποψηφίου). Η άλλη προσέγγιση, ενδιαφέρεται για αυτά που οι managers εφαρμόζουν στην πράξη. Είναι σημαντικές και οι δύο προσεγγίσεις. Η μία προσέγγιση δίνει συστάσεις, η άλλη είναι περισσότερο περιγραφική της πραγματικότητας. Αν τα αποτελέσματα από τη μια και την άλλη προσέγγιση διαφέρουν μπορεί να εξηγηθεί με πολλούς τρόπους. Πολλές φορές τα αποτελέσματα των ακαδημαϊκών π.χ. η εγκυρότητα των κριτηρίων δεν φθάνουν μέχρι τους managers σε πραγματικές συνθήκες. Επίσης, υπάρχουν παράμετροι που δεν έχουν ερευνηθεί επαρκώς, όπως η αποτελεσματικότητα των ίδιων των ατόμων και των οργανισμών που επηρεάζει την σχέση μεταξύ των προβλέψεων και των συμπερασμάτων για τον έλεγχο της συναρμογής εργαζομένων και οργανισμού κατά τις προσλήψεις.

Παραδοσιακά, ο έλεγχος της καταλληλότητας κατά τη διαδικασία των προσλήψεων ήταν ο έλεγχος της καταλληλότητας των ικανοτήτων του υποψηφίου και συμβατότητα με τις ανάγκες της θέσης. Όμως και οι managers των επιχειρήσεων και οι ακαδημαϊκοί⁶² έχουν προτείνει ότι αυτός ο έλεγχος συμβατότητας έχει αρχίσει να μην είναι ο σημαντικότερος. Πρώτα γιατί οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πια ότι οι εργαζόμενοι πιθανόν να χρειαστεί να καλύψουν πολλές θέσεις κατά τη διάρκεια της παραμονής τους. Αυτό οδηγεί σε εξέταση άλλων πιο γενικών προσόντων όπως η γενικότερη γνωστική λειτουργία τους παρά η εξέταση μιας εξειδικευμένης καταλληλότητας σε σχέση με μια θέση⁶³. Δεύτερον, διότι γίνεται αντιληπτό σιγά-σιγά ότι πρέπει να εξετάζεται αν οι αξίες και τα οράματα των εταιρειών γίνονται αποδεκτά από τους υποψηφίους. Τρίτο, υπάρχουν ακαδημαϊκοί που αμφισβητούν την εξέταση της καταλληλότητας για την θέση γιατί

⁶² π.χ. Behling 1998, Kristof 1996

⁶³ π.χ. Behling 1998

θεωρούν ότι η ανάλυση γίνεται με βάση παρωχημένες ιδέες για την εργασία. Η αλλαγή της φύσης της εργασίας θέτει σοβαρά στο προσκήνιο θέματα ευελιξίας και ομαδικότητας που πρέπει να γίνουν παράμετροι επιλογής ελεγχόμενες κατά τις συνεντεύξεις. Στην πρόσφατη βιβλιογραφία, μετά από τις αντιρρήσεις που έχουν πολλοί ερευνητές για την απλή καταλληλότητα για την θέση, προτείνεται από τους περισσότερους να εξετάζεται η συμβατότητα με την κουλτούρα.

Και η πρακτική προσέγγιση έχει να επιδείξει αποτελέσματα προς την κατεύθυνση αυτή: οι managers πραγματοποιούν πλέον εκτιμήσεις συμβατότητας ή κρίσεις συνολικές για την συμβατότητα του υποψηφίου στις πρακτικές των προσλήψεων⁶⁴. Επιπροσθέτως, η πλευρά των managers (της πρακτικής εφαρμογής) έχει παραδεχθεί ότι χρησιμοποιούνται μεν μέθοδοι ανάλογοι στις διαδικασίες προσλήψεων αλλά παραμένουν αρκετά κενά για τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται⁶⁵.

4.1.1 Τρόποι ορισμού της συμβατότητας

Στην βιβλιογραφία συναντώνται αρκετοί ορισμοί της συμβατότητας, οι οποίοι βασικά διαφέρουν στην βάση σύγκρισης. Η συμβατότητα οργανισμού -εργαζόμενου προτείνεται να ελέγχεται:

1. βάσει σύγκλισης αξιών (O'Reilly , Chatman, 1991)
2. βάσει σύγκλισης στόχων (Vancouver & Schmitt, 1991)
3. το ταίριασμα μεταξύ αναγκών και προτιμήσεων των εργαζομένων και των δυνατοτήτων για ενδυνάμωση που είναι διαθέσιμες στο εργασιακό περιβάλλον (Cable & Judge, 1994)
4. η συμβατότητα της προσωπικότητας του ατόμου (όχι των αξιών) και της οργανωσιακής κουλτούρας (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991)

⁶⁴ Judge & Ferris, 1992

⁶⁵ Kristof – Brown, 2000

Η παρούσα εργασία σέβεται περισσότερο την σύγκλιση αξιών γιατί οι αξίες είναι θεμελιώδεις και περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά και των ατόμων και των οργανισμών (O'Reilly, Chatman, 1991) και υπάρχουν ενδείξεις και κάποιες αποδείξεις ότι βάσει των αξιών μπορούν να προβλεφθούν μια ποικιλία αποτελεσμάτων που ενδιαφέρουν μια επιχείρηση από την ευχαρίστηση των εργαζομένων μέχρι κάποιες προθέσεις και τάσεις συμπεριφοράς⁶⁶. Επίσης, να υπογραμμισθεί εδώ ότι σε πολλές έρευνες φαίνεται, αν το ίδιο το άτομο πιστεύει ή αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει σύγκλιση αξιών είναι σημαντικότερος παράγων (ανεξάρτητα από τον αν υφίσταται πράγματι σύγκλιση).

4.1.1.1 Ανάλυση σε ατομικό επίπεδο

Μέτρηση της σχέσης μεταξύ των προτιμητέων χαρακτηριστικών του οργανισμού και της αντίληψης των εργαζομένων για τον ίδιο τον οργανισμό.

4.1.1.2 Συγκριτική Ανάλυση

Αθροίζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό για να προσδιορίσει το προφίλ του οργανισμού και συγκρίνει την συνισταμένη αυτή με τις ατομικές προτιμήσεις.

4.1.1.3 Άμεση αξιολόγηση

Άμεση αξιολόγηση γίνεται μέσω της κρίσης αυτού που παίρνει την συνέντευξη (σύμφωνα με αυτόν η συναρμογή είναι καλή ή κακή).

4.1.1.4 Έμμεση αξιολόγηση

Έμμεση αξιολόγηση είναι όταν κρίνονται αντικειμενικά από διαφορετικές αξιολογήσεις τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου και του οργανισμού⁶⁷.

⁶⁶ Meglino 1992

⁶⁷ Kristof (1996)

4.1.2 Έλεγχος συμβατότητας μέσω OCP

Το εργαλείο OCP, που αναφέρθηκε παραπάνω ως πιο γνωστό εργαλείο ελέγχου κουλτούρας, προτάθηκε και χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο της συναρμογής εργαζόμενου –οργανισμού. Οι μελέτες στο παρελθόν χρησιμοποιούσαν άλλη γλώσσα όταν επρόκειτο για κουλτούρα ανθρώπων και άλλη όταν επρόκειτο για κουλτούρα του εταιρικού περιβάλλοντος, το μοντέλο OCP προσπάθησε να βοηθήσει στον εντοπισμό της κουλτούρας του εργασιακού περιβάλλοντος και την συμβατότητα εργαζομένου και οργανισμού χρησιμοποιώντας ενιαία γλώσσα –ορολογία.

Αναφέρεται ένας κατάλογος από χαρακτηριστικά που χρησιμοποιεί το εργαλείο OCP για τον εργαζόμενο για να μπορέσει να το εντάξει σε κάποιες κατηγορίες και μετά να ελέγξει τη συμβατότητα με την κουλτούρα:

1. Προσαρμοστικότητα
2. Σταθερότητα
3. Καλά αντανακλαστικά
4. Καινοτόμος
5. Γρήγορος παίρνει /αρπάζει τις ευκαιρίες
6. Παίρνει ατομική υπευθυνότητα
7. Παίρνει ρίσκα, ριψοκίνδυνος
8. Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη
9. Αυτονομία
10. Σέβεται τους κανόνες /οδηγείται από τους κανόνες
11. Αναλυτικός
12. Προσεκτικός στη λεπτομέρεια
13. Αντιπαρατίθεται άμεσα
14. Μοιράζει ελεύθερα τις πληροφορίες που έχει
15. Δίκαιος
16. Δεν περιορίζεται από κανόνες

17. Ανεκτικότητα
18. Ανεπισημότητα
19. Αποφασιστικότητα
20. Ανταγωνιστικός
21. Διαθέτει υψηλή οργανωτικότητα
22. Προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα
23. Έχει ξεκάθαρη φιλοσοφία που τον οδηγεί στους στόχους
24. Προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα
25. Έχει προσδοκίες υψηλής απόδοσης
26. Επιθετικός
27. Υψηλές αποδοχές για υψηλή απόδοση
28. Ασφάλεια της απασχόλησης
29. Υποστηρικτικός
30. Ήρεμος
31. Αναπτύσσει φιλίες στο εργασιακό περιβάλλον
32. Είναι κοινωνικά υπεύθυνος
33. Έχει ενθουσιασμό για τη δουλειά
34. Αποδέχεται την πολύωρη εργασία
35. Έχει καλή φήμη
36. Δίνει έμφαση στην ποιότητα
37. Είναι ξεχωριστός

Το λογισμικό Teamfit δημιουργήθηκε για να ελέγχει την συμβατότητα ομάδων εργαζομένων για συγκεκριμένα έργα. Χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια ιδιοτήτων σαν αυτό που αναφέρθηκε παραπάνω γίνεται η ένταξη σε ομάδες.

5 Ο ξενοδοχειακός κλάδος σήμερα

Θετικές, υπό προϋποθέσεις, προδιαγράφονται σε μακροχρόνιο ορίζοντα, οι προοπτικές του κλάδου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αυτό προκύπτει από μελέτη που εκπόνησε το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)⁶⁸, στην οποία αναλύονται οι ρυθμοί ανάπτυξης, οι λόγοι αισιοδοξίας, καθώς όμως και τα προβλήματα ή και οι ανησυχίες των επιχειρήσεων του κλάδου για το μέλλον.

Σύμφωνα με την μελέτη, οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν στο συμπέρασμα της περαιτέρω ανάπτυξης του κλάδου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τα προσεχή χρόνια, είναι : Η διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, η ολοκλήρωση μεγάλων έργων υποδομής (όπως το μετρό, το οδικό δίκτυο, ο προαστιακός σιδηρόδρομος κλπ) και η ενίσχυση της ειδικής τουριστικής υποδομής (όπως συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ κ.ά.). Πάντως, με δεδομένο τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται στη διεθνή τουριστική αγορά, για να μπορέσει ο κλάδος να ισχυροποιήσει τη θέση του θα πρέπει να αντιμετωπισθούν σε ικανοποιητικό βαθμό μία σειρά από προβλήματα. Μεταξύ αυτών, από τα σημαντικότερα είναι η ανεπαρκής τεχνική υποδομή (π.χ. μαρίνες), η ανυπαρξία εξειδικευμένου φορέα με ρόλο στον σχεδιασμό και την προβολή του τουριστικού προϊόντος, το χαμηλό επίπεδο παρεχόμενης ξενοδοχειακής εκπαίδευσης, η έλλειψη συνέπειας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ύπαρξη μεγάλου αριθμού παράνομων κλινών και η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των τουριστικών πρακτόρων (tour operators). Επίσης, από τις έρευνες οικονομικής συγκυρίας του IOBE, προκύπτει ότι κατά μέσο όρο το 60% των επιχειρήσεων του κλάδου θεωρεί ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα

⁶⁸ IOBE 197/2003 "Η Αγορά των Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών στην Ελλάδα"

παρεμποδίζεται από έναν αριθμό παραγόντων. Το 35% από αυτές θεωρούν ότι η ανεπάρκεια της ζήτησης είναι ο κύριος ανασταλτικός παράγοντας της δραστηριότητας τους. Αρνητική επίδραση στην επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχουν και οι λοιποί παράγοντες (12%), οι οποίοι συνδέονται τόσο με γραφειοκρατικά ζητήματα όσο και με αδυναμίες του θεσμικού πλαισίου. Με βάση τα προβλήματα αυτά και παρά τη θετική εξέλιξη που αναμένεται να ακολουθήσει ο κλάδος τα επόμενα χρόνια, η μελέτη του IOBE καταγράφει ανησυχίες και προβληματισμούς που εκφράζουν οι επιχειρήσεις για το μέλλον του κλάδου βραχυχρόνια. Οι ανησυχίες επικεντρώνονται κυρίως στον έντονο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει ο ελληνικός τουριστικός τομέας από άλλες τρίτες χώρες και συγκεκριμένα την Τουρκία, την Αίγυπτο, την Τυνησία και το Μαρόκο οι οποίες δεν συγκαταλέγονται στις παραδοσιακά ανταγωνίστριες χώρες της Μεσογείου (Ισπανία, Πορτογαλία, Ιταλία). Στις χώρες αυτές, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι σε θέση να λειτουργούν με συγκριτικά χαμηλότερο κόστος και κατά συνέπεια να διαθέτουν το τουριστικό προϊόν σε χαμηλότερες τιμές και έτσι να αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα, έναντι των αντίστοιχων ελληνικών.

Σύμφωνα με τη μελέτη, οι διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχεία παρουσίασαν την περίοδο 1996 - 2001 αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,1%. Η μεγαλύτερη αύξηση καταγράφεται το 1997, όπου οι διανυκτερεύσεις αυξήθηκαν κατά 11,3% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Από τους επιμέρους μήνες, οι υψηλότερες διανυκτερεύσεις παρουσιάζονται τον Αύγουστο και τον Ιούλιο αντιπροσωπεύοντας το 20% και 17,5% του συνόλου αντίστοιχα το 2000. Οι μήνες με τον χαμηλότερο αριθμό διανυκτερεύσεων είναι ο Δεκέμβριος και ο Ιανουάριος. Το υψηλότερο ποσοστό διανυκτερεύσεων συνολικά αντιπροσωπεύουν οι αλλοδαποί τουρίστες, με ποσοστό 76% και αφορά την περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου

με ποσοστό 27% του συνόλου, ενώ ακολουθούν η Κρήτη με 20%, η Αττική με 13% και τα Ιόνια Νησιά με 11%.

Την περίοδο 1996-2001, παρατηρείται σταθερότητα στο μερίδιο της κάθε περιφέρειας στο σύνολο των διανυκτερεύσεων, με οριακή αύξηση του μεριδίου στην περιφέρεια των Ιονίων Νήσων και αντίστοιχη οριακή πτώση στις περιφέρειες Πελοποννήσου και Κρήτης.

Η χρηματοοικονομική κατάσταση του κλάδου τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια δεν θεωρείται ικανοποιητική. Σύμφωνα με επιλεγμένους αριθμοδείκτες ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αντιμετώπισε το διάστημα 1997-2001 προβλήματα ρευστότητας και αποδοτικής χρησιμοποίησης των συνολικών κεφαλαίων. Επίσης, η διάρθρωση του κλάδου επηρεάζεται πρωτίστως από τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (tour operators) -οι οποίοι εκμεταλλεύονται το πρότυπο του μαζικού τουρισμού που επικρατεί καθορίζουν τις τιμές των τουριστικών πακέτων αποδυναμώνοντας παράλληλα τη διαπραγματευτική δύναμη των ελλήνων ξενοδόχων.

Τέλος, σε όρους συμμετοχής της διαφημιστικής δαπάνης στο σύνολο του προϋπολογισμού των εθνικών οργανισμών τουρισμού, στην Ελλάδα αντιπροσωπεύει μόλις το 18,7% έναντι 35,7% της Ιταλίας η οποία βρίσκεται αμέσως πριν την Ελλάδα και 83,7% της Πορτογαλίας η οποία προηγείται. Γίνεται επομένως φανερό ότι ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού δαπανά σημαντικά ποσά σε διοικητικά έξοδα σε αντιδιαστολή με την πολιτική που ακολουθούν οι κύριες ανταγωνίστριες χώρες.

5.1 Οι δύο όψεις του κλάδου

Βασικά ο κλάδος της φιλοξενίας στην Ελλάδα έχει πολλά πρόσωπα. Στον ένα άκρο βρίσκεται ένα πρόσωπο επιτυχημένο και διαρκώς ανανεούμενο και στο άλλο άκρο ένα πρόσωπο σχεδόν εξευτελιστικό.

Ειδικότερα στα ξενοδοχεία, συναντά κανείς οργανωμένες επιχειρήσεις με όραμα και ποιοτικές υπηρεσίες που έχουν ένα ειδικό βάρος και χαράζουν νέους δρόμους στην τουριστική αγορά αλλά υπάρχουν και άλλες περιπτώσεις, κυρίως σε πολύ τουριστικές περιοχές, ξενοδοχεία που έχουν την λογική του βραχυπρόθεσμου κέρδους και τα οποία προσφέρουν πολύ χαμηλές υπηρεσίες που απαξιώνουν τον κλάδο αλλά και την περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται.

5.2 Κλάδος: Τουρισμός Πολυτελείας

Σύμφωνα με τα στοιχεία που ανακοινώθηκαν στην έκθεση τουρισμού πολυτελείας ILTM, το πλουσιότερο 3% των ταξιδιωτών πραγματοποιεί το 20% των ταξιδιωτικών δαπανών. Αν εφαρμοστεί αυτή η αναλογία στις δαπάνες στον Ελληνικό Εισερχόμενο τουρισμό προκύπτει ότι το 3% ξοδεύει κατά κεφαλήν 4920 δολάρια ενώ το 97% μόνο 609⁶⁹.

Με αυτό τον τρόπο μπορεί να αντιληφθεί κανείς ότι πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα της τουριστικής αγοράς, το οποίο όπως παρατηρούν οι διεθνείς αναλυτές παρουσιάζει αυξητική τάση. Το σημαντικότερο που πρέπει να ενδιαφέρει την χώρα μας είναι ότι είναι ένα τμήμα της αγοράς που δεν επηρεάζεται από οικονομικές κρίσεις όπως ο μαζικός τουρισμός. Η επιχείρηση η οποία μελετήθηκε δραστηριοποιείται στο τουρισμό πολυτελείας.

⁶⁹ Ανάλυση της εταιρείας Συμβούλων JBR Hellas, Άρης Ίκκος, Τίνα Σκλαβόλια

6 Εμπειρική Ανάλυση

6.1 Συλλογή Στοιχείων

Όλα τα εμπειρικά δεδομένα μαζεύτηκαν από τον Οκτώβριο 2004 έως τον Ιανουάριο 2005. Οι τρόποι συλλογής που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η εκβαθέων συνέντευξη, η ανάλυση των εταιρικών εγγράφων και η παρατήρηση.

Ο όμιλος που μελετάται δίνει μεγάλη έμφαση στην στρατηγική της δημιουργίας εταιρικής εικόνας. Υπηρετεί με κάθε τρόπο την πεποίθηση ότι ένα κομβικό στοιχείο της επιτυχίας στον τομέα των παροχών πολυτελών υπηρεσιών είναι η ισχυρή εταιρική εικόνα. Εστιάζει τις προσπάθειες να μην υπάρχει κενό μεταξύ της εταιρικής εικόνας έτσι όπως χτίζεται με τα χρόνια και των εντυπώσεων και της εταιρικής εικόνας που δημιουργούνται από τη δράση των πωλητών στις αγορές που στοχεύει και των ίδιων των εργαζόμενων στα επιμέρους ξενοδοχεία. Φαίνεται επίσης ότι τα βασικά στελέχη πιστεύουν ότι η ισχυρή εταιρική κουλτούρα είναι μια βασική παράμετρος στην επιτυχία. Επίσης, το στοιχείο της κουλτούρας που επικρατεί είναι ότι η επιτυχία εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό στην συμβολή των εργαζομένων.

7 Παρουσίαση της εταιρείας

Ο όμιλος Η.Η. δημιουργήθηκε από εταιρείες που δραστηριοποιούνται 30 χρόνια στον ξενοδοχειακό κλάδο. Από το 1989, ο όμιλος απέκτησε πλήρως την ιδιοκτησία του EB και από τότε υπηρετεί πιο αποφασιστικά και αποκλειστικά τον τομέα του πολυτελούς τουρισμού.

Το 2003 μόνο η μία από τις βασικές εταιρείες του ομίλου στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο E.B., ήταν η πρώτη από τις 100 πιο αποδοτικές επιχειρήσεις της χώρας βάσει της μελέτης της Ελληνικής Εταιρείας Στατιστικών και Οικονομικών Πληροφοριών Hellastat AE⁷⁰. Χαρακτηριστικά των λεγόμενων πιο αποδοτικών επιχειρήσεων όπως ορίζονται από την μελέτη είναι η υψηλή κερδοφορία, υψηλότερες πωλήσεις και μειώσεις των υποχρεώσεών τους.

7.1.1 Βασικά χαρακτηριστικά

Τα βασικά χαρακτηριστικά που προέκυψαν ως συμπεράσματα από τις συνεντεύξεις και όχι απευθείας δηλώσεις των στελεχών είναι:

- Σοβαρός όμιλος
- Τήρηση συμφωνιών με τους εργαζόμενους και προμηθευτές
- Ηγέτης στην φιλοξενία πολυτελείας⁷¹
- Δείχνει απόλυτο σεβασμό στη συμβολή των εργαζομένων και φροντίζει την ανάπτυξή τους
- Πίστη στις μακρόχρονες συνεργασίες (άτομα με 10-25 χρόνια συνεργασίας με την εταιρεία)
- Όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν απόλυτο σεβασμό, ποιοτικές υπηρεσίες και ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες τους αλλά οι πελάτες VIP επιπλέον απολαμβάνουν προσωπική περιποίηση σύμφωνα με τις δικές τους προδιαγραφές.

⁷⁰ Ναυτεμπορική, Το πανόραμα των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 20/7/2004

⁷¹ Βάσει ποσοτικών μεγεθών της Ελληνικής Εταιρείας Στατιστικών και Οικονομικών Πληροφοριών Hellastat AE

7.1.2 Ειδικά χαρακτηριστικά

Τα ειδικά χαρακτηριστικά του ομίλου είναι οι ποιοτικές υπηρεσίες σε όλο το φάσμα των ξενοδοχείων, το αρκετά καλό (σχετικά με άλλες εταιρείες) επίπεδο εργαζομένων⁷², η μεγάλη πίστη των εργαζομένων στην εταιρεία και μεγάλο ποσοστό σε επαναληψιμότητα προσλήψεων στους εποχιακούς εργαζόμενους.

7.2 Η αποστολή της

Η αποστολή της εταιρείας είναι να προσφέρει μια υπέροχη εμπειρία (όχι απλά διαμονή) με προσωποποιημένες υπηρεσίες στον πελάτη. Ένα σύνθημα του τύπου «Make a wish luxury traveler and this will come true⁷³» θα έδινε το στίγμα της αποστολής της.

7.3 To target group

Ο όμιλος συνολικά δραστηριοποιείται στον κλάδο του τουρισμού πολυτελείας. Ο ορισμός της αγοράς των ταξιδιών πολυτελείας, όπως επίσης και το μέγεθος της είναι αμφιλεγόμενα. Το σίγουρο είναι ότι αποτελεί ένα τεράστιο τμήμα της αγοράς⁷⁴. Το αμφιλεγόμενο οφείλεται στο γεγονός ότι ο ορισμός της αγοράς στηρίζεται στην λέξη πολυτέλεια που κάθε έθνος, εταιρεία, άτομο μπορεί κάλλιστα να την ορίσει διαφορετικά.

⁷² Εκτίμηση του διευθυντή του HR του ομίλου

⁷³ Εκτίμηση της διευθύντριας Marketing του ομίλου

⁷⁴ Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η Daniela Cerboni, ανέφερε στο συνέδριο International Luxury Travel Market, (ILTM 2003), ως αντιπρόεδρος για την Ευρώπη του κλάδου των ταξιδιών της American Express ότι μόνο οι χρήστες Amex ξοδεύουν 300 δισ. Δολάρια το χρόνο εκ των οποίων το 38% είναι για πολυτελή ταξίδια.

Αν προσπαθήσει κανείς να σκιαγραφήσει το προφίλ του ταξιδιώτη πολυτελείας⁷⁵ θα πρέπει να αναφέρει ότι αντίστοιχα, και αυτό, ορίζεται από πολλές διαφορετικές πηγές με διαφορετικούς τρόπους. Αν και υπάρχει μια κυριαρχία από κάποιο διεθνές «κοσμοπολίτικο mentalité» που βοηθάει να ορισθεί καλύτερα η αγορά και οι ανάγκες της.

Η πελατεία αυτή είναι πολύ ιδιαίτερη και απαιτητική. Συχνά οι απαιτήσεις της πελατείας αυτής μπορεί να φαντάζουν στον μέσο πολίτη της χώρας μας ως υπερβολικές αλλά πάντα πρέπει να κρίνονται βάσει των διεθνών standards αλλά κυρίως βάσει των ποσών που πληρώνουν για να τις ικανοποιήσουν.

Ο ταξιδιώτης πολυτελείας δεν δίνει σημασία στην τιμή του προϊόντος. Η μεγαλύτερη αξία για αυτόν είναι η εξυπηρέτηση που απολαμβάνει. Οι «επιτυχημένοι» ή οι πλούσιοι άνθρωποι που ορίζονται ως ταξιδιώτες πολυτελείας ψάχνουν στις διακοπές τους μια ισορροπία, μια ειδική ατμόσφαιρα, καλή κουζίνα, και άψογη εξυπηρέτηση. Οι άνθρωποι γενικά έχουν την τάση να επιδιώκουν να κάνουν οικονομία στην αγορά των καθημερινών αγαθών, ενώ επιτρέπουν στον εαυτό τους να ξοδεύουν περισσότερο όταν πρόκειται να αποκτήσουν μια μοναδική εμπειρία ζωής. Στη σημερινή εποχή μεγάλη μερίδα των πελατών τουριστικών προϊόντων πολυτελείας έχει ένα χαρακτηριστικό: έχουν μεγάλη οικονομική άνεση αλλά είναι πολύ φτωχοί σε χρόνο. Αυτό προσδίνει μια ακόμη διάσταση δυσκολίας στο θέμα της ικανοποίησης των απαιτήσεων τους.

Οι ταξιδιώτες πολυτελείας έχουν ως στόχο τους είναι να «γεμίσουν τις μπαταρίες τους για αυτό ψάχνουν για ποιοτικές εμπειρίες και απαιτούν προσωπική εξυπηρέτηση. Ψάχνουν για κάτι το διαφορετικό, θέλουν αποκλειστικότητα, εχεμύθεια, ωραία ατμόσφαιρα και υψηλή αισθητική στη διακόσμηση, και επιθυμούν οι τριγύρω τους να είναι περίπου στην ίδια με

⁷⁵ Από ομιλίες στο ίδιο συνέδριο International Luxury Travel Market, (ILTM 2003),

αυτούς κοινωνική τάξη. Επίσης, δεν θέλουν να ασχοληθούν καθόλη τη διάρκεια των διακοπών τους με μία μόνο απασχόληση, αλλά θέλουν να συνδυάζουν το κολύμπι με τα σπορ, τις κοινωνικές εμφανίσεις με τη διασκέδαση κ.λπ.

Εκτός από τα πολύ γενικά χαρακτηριστικά οι πελάτες δεν είναι ομοιογενείς ούτε ως προς το ψυχογραφικό τους προφίλ ούτε ως προς τον πλούτο τους. Το σίγουρο είναι ότι είναι οι περισσότεροι ταξιδεμένοι, ενημερωμένοι, οξυδερκείς, έμπειροι, πληροφορημένοι, κάποιοι είναι περιπετειώδεις και άλλοι καθόλου αλλά όλοι επιδιώκουν να πάρουν αξία για αυτό που πληρώνουν (value for money) ως θέμα αρχής και όχι ως θέμα οικονομίας.

Σε αυτόν τον τύπο πελάτη απευθύνεται ο όμιλος Η. Η. Το μοντέλο της επιτυχίας που εφαρμόζει στην προσέλκυση των πελατών είναι η απόλυτη εστίαση στον προσδιορισμό και στην ικανοποίηση των απαιτήσεών τους ενώ επιδιώκει την άμεση εξυπηρέτησή τους μέσω προσωπικής επαφής.

7.4 Εταιρική εικόνα

Ο όμιλος Η.Η. σταδιακά αρχίζει να προχωρά από το χωριστό branding των προϊόντων της σε εταιρικό branding ακολουθώντας αφενός μια διεθνή τάση και αφετέρου επιδιώκει μια ολοκληρωμένη πολιτική τώρα που έχει να επιδείξει τουλάχιστον 4 ονόματα στον χώρο των πολυτελών ξενοδοχείων (G.R.L., E.B., E.B.P., N.P.) και ένα στα ξενοδοχεία Boutique (AM).

Η διεθνής έννοια της διαφοροποίησης (differentiation) προϋποθέτει ισχυρή τοποθέτηση (positioning) επιπλέον και ολόκληρου του οργανισμού. Οι αξίες και τα «συναίσθηματα» που συμβολίζονται από την εταιρική εικόνα γίνονται σημαντικότερα στοιχεία για τις στρατηγικές διαφοροποίησης που επιδιώκει ο όμιλος. Εν προκειμένω, η ισχυρότατη εικόνα που έχει το E.B., πανελλαδικά και διεθνώς, βοηθά και νεώτερα ξενοδοχεία του ομίλου να

αναπτυχθούν και επιδιώκεται η «εκμετάλλευση» του ισχυρού ονόματος ενός «προϊόντος» πάνω στα άλλα. Ο όμιλος όμως πλέον τοποθετείται συνολικά με μια εταιρική εικόνα που υπόσχεται εξίσου ιδιαίτερες και ποιοτικές εμπειρίες στον ενδιαφερόμενο για πολυτελή διαμονή σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου (διαμονή είτε ελεύθερου χρόνου είτε επαγγελματικού, συνεδριακού τύπου). Αν προσπαθήσει να συνοψίσει κανείς την εικόνα του ομίλου θα έλεγε ότι προβάλλεται ως «εγγυητής» πολυτελούς και ιδιαίτερης διαμονής σε εξαιρετικές θέσεις (Locations).

Η καλή εικόνα και φήμη συνδέεται με τον αντίκτυπο που είχαν οι πράξεις της εταιρείας απέναντι στους πελάτες της. Οι περισσότερες συσχετίσεις που μπορεί να κάνει στο μυαλό του ο πελάτης σε σχέση με τη διαμόρφωση της εταιρικής εικόνας, μετά από μια διαμονή στα ξενοδοχεία είναι να ελέγξει συνειδητά ή ασυνείδητα τις βασικές ιδιότητες των προσφερόμενων προϊόντων, να δει αν είναι όπως του τις είχαν υποσχεθεί, να θυμηθεί τους ανθρώπους που του προσέφεραν τις υπηρεσίες και τις σχέσεις που ανέπτυξε και να ελέγξει την αξιοπιστία της εταιρείας. Οι περισσότεροι πελάτες δεν κάνουν όλες αυτές τις συσχετίσεις γιατί δεν επιλέγουν μια διαμονή με στόχο να γίνουν κριτές της αλλά για να περάσουν πραγματικά καλά και όπως περίμεναν. Γι αυτό και από τις συνεντεύξεις των πελατών οι απαντήσεις ήταν έμμεσες και οι ερωτήσεις δεν έγιναν άμεσα⁷⁶.

Η δυνατότητα της εταιρείας να καλύψει τις προσδοκίες των πελατών της είναι αυτό που με τη σειρά του δημιουργεί την καλή εικόνα και φήμη. Η ισχυρή φήμη που απέκτησε το E.B. επέτρεψε στον όμιλο να χρεώνει υψηλές τιμές, να προσελκύει καλύτερο προσωπικό, να έχει προσωπικό με υψηλό ηθικό και υπερηφάνεια που παρουσιάζει χαμηλά ποσοστά κινητικότητας.

⁷⁶ Βλ. Παράρτημα-Ερωτηματολόγιο πελατών

7.4.1 Η εικόνα όπως υποστηρίζεται από την εταιρεία

Η εικόνα που υποστηρίζεται από το τμήμα marketing (από συνεντεύξεις):

- «Μοναδικά σημεία φυσικού κάλλους
- Ποιότητα
- Privacy
- Πολυτέλεια
- Άμεση ικανοποίηση αναγκών του πελάτη»

7.4.2 Η προβαλλόμενη εικόνα μέσα από τα έντυπα

Η εικόνα που υποστηρίζεται από τα διαφημιστικά έντυπα (όπως είναι στα αγγλικά)

- *«Enchanting world of elegance and Hospitality*
- *Outstanding hospitality*
- *Atmosphere of warmth and comfort*
- *Award winning cuisine*
- *Standards of excellence*
- *World of Serenity»*

Μέσα από τα έντυπα επίσης διακρίνονται οι βασικές υπηρεσίες για κάθε τμήμα πελατών, οι οποίες έχουν γίνει ένα «πακέτο υπηρεσιών» και προσφέρονται με την αντίστοιχη κάρτα μέλους ενός club. Η ιδέα της προσφοράς των υπηρεσιών υπό μορφή προϊόντος βοηθά τον πελάτη να αντιληφθεί τα προνόμια της κάθε κατηγορίας.

Π.χ. τα βασικά club του E.B. είναι τα

- Smart and Prestige club
- Elite and Silver Club
- Exclusive Club

Η διαφοροποίηση στον τύπο της διαμονής και σε πολλές υπηρεσίες μέσω των clubs ενισχύει την έννοια του «ανήκειν» (belonging) του πελάτη και ενισχύει την εταιρική εικόνα.

7.4.3 Εικόνα στο μυαλό των πελατών

Η εικόνα από τη στιγμή που εγκαθιδρύεται στα μυαλά των υποψηφίων πελατών πρέπει και να μπορεί να υλοποιείται όπως εκείνοι την φαντάστηκαν. Γι αυτό οι μετρήσεις του marketing πρέπει να είναι συνεχείς. Η επικρατούσα άποψη της διευθύντριας marketing του ομίλου «είναι όμως εξαιρετικά δύσκολο να είναι και ακριβείς». Αν οι πελάτες ερωτηθούν αμέσως μετά από μια διαμονή σε ένα τέτοιο resort θα έχουν έντονες μνήμες, καλές ή κακές εντυπώσεις και θα διατυπώσουν πιθανά παρορμητικά την άποψή τους. Αν ερωτηθούν μετά από καιρό, οι απαντήσεις θα είναι πιο έγκυρες και πιο κατασταλαγμένες και θα διαφαίνεται η τάση να επιλέξουν ή όχι και πάλι το συγκεκριμένο προϊόν σε επόμενη φάση. Ο όμιλος προσπαθεί να πείσει τον πελάτη να συμπληρώσει το «ερωτηματολόγιο ικανοποίησης» πελάτη αμέσως μετά τη διαμονή για να μπορέσει να «εκμεταλλευτεί» τις «νωπές» εντυπώσεις, παράπονα, και πληροφορίες για νέες ανάγκες ξανά προς όφελός του.

Η εικόνα που έχουν σχηματίσει στο μυαλό τους άνθρωποι που δεν έχουν επισκεφτεί ποτέ το resort (από συνεντεύξεις):

- «Φυσικό κάλλος, μοναδικότητα»
- «κοσμικότητα και ιδιωτικότητα ταυτόχρονα»
- «Ακριβή πολυτέλεια, ποιότητα για λίγους»
- «Ομορφιά τοπίου, ελιτίστικο κλίμα, κλειστό club»
- «Στην Ελλάδα έγινε γνωστό από τους πολιτικούς και τους διάσημους που το προτιμούν. Αυτοί άπλωσαν την φήμη του αλλά η εικόνα που χτίστηκε είναι μυθική»

- Η εικόνα που σχηματίζουν οι πελάτες (από συνεντεύξεις):
«Προικισμένο τοπίο, μοναδικότητα»
- «εκπληκτική θάλασσα, ιδιωτικότητα»
- «πετυχαίνει service υψηλού επιπέδου»
- «service προσφερόμενο και σε ιδιωτική βάση»
- «ποικιλία φαγητού και διασκέδασης σε ειδυλλιακό τοπίο»
- «συμπεριφορά προσωπικού που σε κάνει να αισθάνεσαι μοναδικός»
- «μοναδικός είναι ο σεβασμός στις επιθυμίες»
- «ό,τι και αν συνέβη το αντιμετώπισαν με ετοιμότητα και αποτελεσματικά»

Στο συγκεκριμένο case study η έννοια της εταιρικής εικόνας ελέγχθηκε χωριστά ανά brand αλλά μόνο στα τρία brand names του ομίλου. Το E.B. είναι ένα ιστορικό brand το οποίο παρασύρει στην εικόνα του και τα άλλα δύο N.P. και G.R.L. Οι περισσότεροι που ρωτήθηκαν ήταν πελάτες του E.B. και έγιναν μετά και πελάτες στα άλλα.

Είναι ενδιαφέρον ότι δεν παρατηρήθηκαν ιδιαίτερες διαφορές της πραγματικής εταιρικής εικόνας και της εικόνας που χρησιμοποιείται επίσημα στην επικοινωνία από τον ίδιο τον όμιλο προς τους υποψηφίους πελάτες.

7.4.4 Κίνδυνος αμαύρωσης της εικόνας

Η επικρατούσα άποψη της διευθύντριας marketing του ομίλου «ότι ισχύει πραγματικά όσο ισχυρότερο είναι το brand name τόσο σημαντικότερη γίνεται και η διαχείρισή του και τόσο πιο μεγάλο το ρίσκο των απωλειών». Για αυτό ο όμιλος δίνει τόσο μεγάλη σημασία στο να μην υπάρξει κανένας λόγος να κηλιδωθεί το όνομα και του E.B. που χρειάστηκε χρόνια να αναπτυχθεί και να εδραιωθεί». Το πελατολόγιό του περιλαμβάνει ηγέτες κρατών, πολιτικούς, καλλιτέχνες, ανθρώπους από όλο τον κόσμο.

Ο όμιλος φροντίζει να μην απογοητεύσει κανέναν από τους πελάτες του γιατί οι παλιοί πελάτες είναι μια στρατηγική επιλογή που την υποστηρίζει με πολλά μέσα.

8 Εταιρική κουλτούρα

8.1 Στοιχεία εταιρικής κουλτούρας

8.1.1 Διαφορές από τον κλάδο

Σταχυολογήθηκαν κάποια στοιχεία που εμφανίζονται στην πρόσφατη διεθνή βιβλιογραφία⁷⁷ ως χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου τα οποία επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και έγινε έλεγχος στα στελέχη της μελετούμενης εταιρείας αν τα συμπεράσματα αυτά ισχύουν και στην Ελληνική πραγματικότητα. Στη συνέχεια έγινε συζήτηση για τους τρόπους με τους οποίους αντιμετωπίζονται στον συγκεκριμένο όμιλο.

1. Οι managers έχουν δυσκολία να κινητοποιήσουν το προσωπικό κατώτερου επιπέδου. Στον όμιλο H.H. το προσωπικό είναι κινητοποιημένο, δεν έχουν ιδιαίτερες δυσκολίες γιατί το προσωπικό είναι περήφανο που δουλεύει στον όμιλο. Φροντίζει ο όμιλος μέσα από τις συναντήσεις, κλίμα, εκπαίδευση να πιστεύει ο καθένας στη συμβολή του στο κοινό καλό και αυτό αποτελεί κίνητρο δραστηριοποίησης.
2. Οι περισσότεροι αντιδρούν γιατί έχουν ανασφάλεια για την εποχικότητα και για τα θέματα του μέλλοντος (της σύνταξης κ.λπ). Υπάρχει εξαιρετικά μεγάλη πίστη στην εξασφάλιση, ασυνήθιστη για άλλες εταιρείες ακόμη και στους εποχιακούς (25% το λιγότερο κάθε χρόνο επαναπροσλαμβάνονται).

⁷⁷ Ogbonna, 2002 και Guerrier 1998

3. Τα ωράρια που χαρακτηρίζουν τον τομέα είναι υπερβολικά ή αντικοινωνικά. Ο συγκεκριμένος όμιλος έχει κανονικά ωράρια που οι εργαζόμενοι τα θεωρούν λογικά και επιβεβλημένα για την καλοκαιρινή σαιζόν.
4. Οι περισσότεροι έχουν χαμηλές απολαβές που τους κάνουν να αρνούνται τις ιδιαίτερες προσπάθειες που χαρακτηρίζει τον τομέα των υπηρεσιών. Ο συγκεκριμένος όμιλος έχει φήμη αλλά και πρακτικές αξιόπιστου εργοδότη (Για το ύψος των αποδοχών δεν ήταν δυνατόν να δημοσιοποιηθούν στοιχεία σε τρίτα πρόσωπα).
5. Υπάρχει μεγάλη κινητικότητα που δεν αφήνει περιθώρια για δημιουργία ισχυρής εταιρικής κουλτούρας. Στην ΗΗ δεν υπάρχει μεγάλη κινητικότητα εργαζομένων. Το προσωπικό είναι «κατά βάση μόνιμο» χωρίς μεγάλη κινητικότητα.
6. Υπάρχει ένας αριθμός ειδικού προσωπικού που καλύπτει μόνο τις βάρδιες από πόστα που διανυκτερεύουν, που δεν εντάσσεται ποτέ οργανικά στις επιχειρήσεις. Στην Η.Η. δεν υπάρχει τέτοιο προσωπικό. Υπάρχουν κάποιοι *part-timers* που έχουν όμως απόλυτα ενταχθεί στον όμιλο.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά που εμφανίζονται σε πολλά άρθρα για τον κλάδο παροχής τουριστικών υπηρεσιών δίνουν την αίσθηση ότι το προσωπικό αντιμετωπίζεται σε πολλές εταιρείες του κλάδου ως «πρόβλημα» που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Η μελετούμενη εταιρεία ως προς αυτό το σκέλος φαίνεται ότι θεωρεί το προσωπικό ως μία από τις κύριες δυνάμεις της.

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι και οι managers στον τουριστικό κλάδο είναι κυνικοί⁷⁸, λόγω των παραπάνω παραγόντων. Οι δεύτεροι δεν έχουν μεγαλύτερες «φιλοδοξίες» από το να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και να τους εκπαιδεύσουν ώστε να τηρούν κατ' ελάχιστο κάποιες προδιαγραφές της κύριας εργασίας τους. Η ευτυχία, η φιλικότητα, και τα χαμόγελα θεωρούνται «επίπλαστες και ψεύτικες» συμπεριφορές και προσπαθούν να πείσουν τους εργαζόμενους να δείχνουν έτσι τουλάχιστον μπροστά στους πελάτες.

Στον συγκεκριμένο όμιλο οι managers έχουν καταλάβει ότι είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι «φυσικοί». Αυτό που απαιτεί πραγματικά η δουλειά είναι μια βαθιά κουλτούρα φροντίδας και έγνοιας για τον πελάτη δηλαδή μία αγνή διάθεση φιλοξενίας. Πολλοί πιστεύουν ότι αυτό είναι ρεαλιστικό και εφικτό και προσπαθούν να το δημιουργήσουν ως κουλτούρα στους εργαζόμενους. Δεν προσπαθούν απλά να τους εκπαιδεύσουν για να «γυρίζουν τον διακόπτη» πριν να εμφανιστούν μπροστά στον πελάτη. Δηλαδή δεν επιδιώκουν να χαμηλώσουν τις προσδοκίες τους από τους εργαζόμενους αλλά το αντίθετο και δεν δίνουν απλά έμφαση στο να επηρεάσουν μόνο τα ορατά χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Στο συγκεκριμένο case study οι απαντήσεις ήταν από όλους ομόφωνες. Προσπαθούν με κάθε δυνατό τρόπο να δημιουργήσουν γνήσια κουλτούρα φροντίδας και έγνοιας για τον πελάτη. Προσπαθούν μέσα από τις προσλήψεις να αναζητήσουν ανθρώπους δοτικούς με αγνή διάθεση φιλοξενίας και κατά την εκπαίδευση να το ενισχύσουν με διεθνείς πρακτικές. Για αυτό ο όμιλος πιστεύει ότι προσλήψεις, εκπαίδευση και καθημερινές πρακτικές πρέπει να είναι οι πιο προσεγγμένες δραστηριότητες της εταιρείας όσον αφορά τη διαμόρφωση κουλτούρας. Εφαρμόζουν αυστηρά κριτήρια κατά την πρόσληψη, έντονη εκπαίδευση στο προσωπικό

⁷⁸ Ogbonna, 2002

αλλά το κυρίαρχο χαρακτηριστικό που επικρατεί, μεταδίδεται και αγκαλιάζει το σύνολο του προσωπικού είναι η κουλτούρα της επιχείρησης που ορίζεται από όλους το γνήσιο «hospitality attitude».

8.1.2 Κλίμα

Στην περίπτωση του κλίματος που η εργασία αυτή ισχυρίζεται ότι είναι ένα από τα στοιχεία της κουλτούρας χρησιμοποιήθηκαν οι συστάσεις της Hay group για 6 βασικές παραμέτρους ελέγχου του κλίματος στις επιχειρήσεις⁷⁹. Οι απαντήσεις ζητήθηκαν με άριστα το 100, αναφέρεται μέσος όρος 15 στελεχών.

- **Καθαρότητα στόχων:** κάθε εργαζόμενος ξέρει τι περιμένει η εταιρεία από αυτόν (80%)
- **Standards:** τα στάνταρντς είναι υψηλά, δίνονται στόχοι που είναι δύσκολοι αλλά είναι δυνατόν να τους προσεγγίσει κανείς (80%)
- **Υπευθυνότητα:** δίνονται η εξουσία και η ευθύνη στον κάθε εργαζόμενο να φέρει σε πέρας τη δουλειά του (90%)
- **Ευελιξία:** δεν υπάρχουν άχρηστοι κανόνες και καταγεγραμμένες διαδικασίες που δεν χρησιμοποιούνται (70%)
- **Επιβραβεύσεις:** οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται για την καλή απόδοση (90%)
- **Δέσμευση λόγω ομάδας:** οι εργαζόμενοι είναι υπερήφανοι που δουλεύουν στην συγκεκριμένη εταιρεία (100%)

Είναι σημαντικό ότι έλαβαν υψηλότατα ποσοστά οι περισσότερες κατηγορίες ειδικά στο θέμα της υπερηφάνειας που δουλεύουν στην συγκεκριμένη εταιρεία.

⁷⁹ Haygroup: πρόσφατα (μέσα στο 2004) ξεκίνησε καμπάνια για τη διάγνωση του κλίματος

8.1.3 Εργαζόμενοι πρώτης γραμμής

8.1.3.1 Πωλητές

Οι πωλητές της εταιρείας έχουν την πεποίθηση ότι ο τομέας στον οποίο κινούνται είναι 100% market driven. Έχουν εκπαιδευτεί να μελετούν τις διεθνείς και ελληνικές συνθήκες στον τομέα της φιλοξενίας γενικά και ειδικότερα τις παραμέτρους που επηρεάζουν τις αγορές-στόχο στον τομέα του τουρισμού πολυτέλειας. Κάθε φορά πριν ενεργοποιήσουν τον μηχανισμό πωλήσεων για την καινούργια σαιζόν κάνουν ένα πλάνο προσεγγίσεων ανά τομέα (διακοπές, corporate market κ.λπ).

Γνωρίζουν ότι οι αλλαγές στις συνήθειες και οι τάσεις της μόδας στον τομέα της διασκέδασης κατά τον ελεύθερο χρόνο, οι αλλαγές στη σύνθεση των πελατών ακόμη και στην προέλευση τους μπορούν να αλλάξουν πολύ την ετήσια πληρότητα αλλά μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την αποδοχή κάποιων πελατών.

Έχουν εκπαιδευτεί, όπου είναι δυνατόν, να τηρούν ποσοστάσεις στη σύνθεση των πελατών που αυτό εξασφαλίζει ποικιλία αλλά και αρμονία και δεν διακινδυνεύει την αλλοίωση της εταιρικής εικόνας έτσι όπως έχει διαμορφωθεί. Μεγάλη έμφαση επίσης δίνουν στους παλιούς πελάτες και στην πώληση των ακριβών («πακέτων»).

Η στρατηγική πωλήσεων που φαίνεται να ακολουθείται ώστε να υπηρετείται επιμελώς και συνεπώς η εταιρική εικόνα μέσα από τις δραστηριότητες των πωλητών είναι: «είναι στόχος η παραγωγή του χ τζίρου από 5 βραδιές ενός πελάτη (με εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου του club no 1) από 35 βραδιές 10 πελατών».

8.1.3.2 Guest relations

Οι άνθρωποι στις θέσεις «guests relations» έχουν ως οδηγό τους τα διάφορα προϊόντα που έχει σχεδιάσει το marketing και η διοίκηση και την κουλτούρα που βρίσκεται πίσω από αυτά. Όλες οι ιδέες που ενσωματώνονται στην εταιρική εικόνα όπως πρέπει να τη διαμορφώσουν, και με δική τους ευθύνη στο μυαλό του πελάτη, δίνουν έναν ασφαλή οδηγό για τις αποδεκτές συμπεριφορές τους. Οι αποδεκτές συμπεριφορές δεν είναι απλά ένα σύνολο νόμων ή κανόνων που μαθαίνεται στα πλαίσια ενός σεμιναρίου. Είναι κάποιες ευρύτερες συμπεριφορές που θα οδηγήσουν στο συγκριτικό πλεονέκτημα. Είναι αλήθεια ότι έχουν συγκεκριμένες οδηγίες συμπεριφορών αλλά αυτές οι συμπεριφορές για τους guest relations μπορεί να περιλαμβάνουν τα πάντα: από αισθητικές επιλογές στον τρόπο ένδυσής τους, επιλογές του τρόπου με τον οποίο απευθύνονται στους πελάτες, τον τρόπο σύστασης και σχολιασμό των επιλογών διασκέδασης που προτείνουν προς τους πελάτες, τον τρόπο παρουσίασης των πλεονεκτημάτων για άλλες επιλογές των πελατών. Ο τρόπος χειρισμού όλων των παραπάνω συνδέεται από τους ίδιους πάντα και με την εταιρική εικόνα που θέλουν να επιδείξουν προς τον πελάτη και με την έννοια της φιλοξενίας.

Στις συνεντεύξεις, χρησιμοποιήθηκαν ανοικτές ερωτήσεις και συζήτηση για την καθημερινότητα τους και βγήκαν τα εξής συμπεράσματα:

- Προσπαθούν να γνωρίζουν ή να υποθέτουν τον τύπο κάθε κατηγορίας πελάτη για να μπορούν να εκφράζονται αναλόγως και να επικοινωνούν σωστά
- Συζητάνε καθημερινά για την εξυπηρέτηση των πελατών με τον mentor

- Πιστεύουν ότι η εταιρεία τους είναι από τις λίγες με τέτοια οπτική: τόσο προσανατολισμένη στους πελάτες και στους εργαζόμενους
- Οι περισσότεροι που έχουν δουλέψει σε αυτά τα πόστα δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εξυπηρέτηση –θεωρούν ότι το έχουν έμφυτο
- Επίσης θεωρούν ότι «εξετάστηκαν» εμμέσως για αυτό όταν προσλήφθηκαν
- Όλα τα Value –added services για τα οποία εκπαιδεύονται αναπτύσσονται με βάση τι είναι σημαντικό και τι αποτελεί αξία για τον πελάτη
- Οι αποκλίσεις στις απαιτήσεις των πελατών δίνει ενδιαφέρον στη δουλειά τους
- Πιστεύουν ότι η εταιρεία επενδύει στους ανθρώπους της
- Δεν βασίζονται σε μια στενή εκπαίδευση από πιθανές συμπεριφορές ανεξάρτητες από την περίπτωση.
- Συζητιώνται οι αποδεκτές συμπεριφορές αλλά τον πρώτο ρόλο έχει η ενεργοποίηση των δυνάμεων του εργαζόμενου για να μπορέσει να λειτουργήσει δημιουργικά για να διαχειριστεί την απαίτηση του πελάτη ή να απαντήσει άμεσα και ανακουφιστικά σε ένα παράπονο.
- Λόγω της προσπάθειας στην ανάπτυξη των πρωτοβουλιών δεν συναντάται συχνά η στάση ότι «θα το ελέγξω με τον προϊστάμενο και μετά θα απαντήσω», εκτός αν είναι πολύ σημαντικό γεγονός και πρέπει να συμβουλευτεί τη διοίκηση, ή η απαίτηση εκτός εντελώς προδιαγραφών
- Δεν φάνηκε καμιά έλλειψη γνώσης, ευελιξίας ή φιλοδοξίας να κάνουν άριστα τη δουλειά τους

- Βρίσκουν συλλογική ανταπόκριση όλων των τμημάτων για να διαχειριστούν ένα πρόβλημα

8.1.3.3 Guest Relations-loyalty

Η ειδική αυτή κατηγορία εργαζομένων είναι έμπειροι και είναι οι παλαιότεροι εργαζόμενοι από τους guests relations. Είναι επιφορτισμένοι να αναλάβουν τους παλιούς και πιστούς πελάτες. Όταν ένας παλιός πελάτης κάνει την κράτησή του συζητιώνται όλες οι λεπτομέρειες της μέλλουσας παραμονής του. Οι Guest Relations-loyalty τηρούν πλήρες αρχείο προτιμήσεων των πελατών τους γράφοντας λεπτομέρειες για όλα τα θέματα που τους αφορούν. Ξεκινώντας από τα welcome drinks, τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους για τυχόν λάθη ή επιτυχημένα σημεία εξυπηρέτησης της προηγούμενης χρονιάς, μέχρι τις προτιμήσεις τους στα ποτά που έπιναν στο μπαρ και τις εφημερίδες που θα ήθελαν να παραλαμβάνουν κάθε μέρα στο δωμάτιό τους. Χαρακτηριστικές ερωτήσεις όπως διατυπώνονται «Αγαπητέ κ. Τάδε θα θέλατε και φέτος τους New York Times ή έχετε κάποια άλλη προτίμηση;».

Επίσης καταγράφουν τα πλήρη στοιχεία των αφίξεων για να τους παραλάβουν από το αεροδρόμιο ή γενικότερα για να προετοιμάσουν την άφιξή τους. Τα στοιχεία της αναχώρησης επίσης λαμβάνονται άμεσα υπόψη για να μπορέσουν να προγραμματίσουν τις τυχόν προτιμήσεις για «late departure» (αργοπορημένη αναχώρηση μετά τις 12 ή μετά τις 18:00). Με το Mentoring οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας μαθαίνουν την σημαντικότητα της διατήρησης των καλών πελατών και την σημαντικότητα του «να βλέπουν τα πάντα με ένα καινούργιο μάτι. Π.χ. ότι απαιτήσεις των πελατών όπως η «αργοπορημένη» αναχώρηση όχι μόνο δεν είναι παράλογες (γιατί εξαρτώνται συνήθως από τις πτήσεις τους) αλλά είναι δικαίωμα-ανάγκη που πρέπει να ικανοποιηθεί και απλά τους έχει αφαιρεθεί

από την ως τώρα διεθνή πρακτική των ξενοδοχείων. Έτσι πάντοτε γίνονται προσπάθειες διευθέτησης του θέματος αυτού ή άλλων παρόμοιων.

8.1.4 Εξυπηρέτηση του πελάτη

Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι στο κέντρο της φιλοσοφίας του ομίλου. Είναι αυτό το σημείο που ολόκληρος ο όμιλος δίνει όλη του την έμφαση και προσπάθεια. Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι βασικό στοιχείο της κουλτούρας της φιλοξενίας αλλά σε ποιο βαθμό και με τι πάθος το υπηρετεί κάθε εταιρεία είναι το στοιχείο που μπορεί να τη διαφοροποιήσει ουσιαστικά από τους ανταγωνιστές της.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι δύσκολο να ορισθεί, να μετρηθεί και να εκτιμηθεί ακόμη και για ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Ειδικά αν είναι ένα ξενοδοχείο που απευθύνεται στο συγκεκριμένο τύπο πελατών που περιγράφηκε πιο πάνω. Μπορεί να είναι δύσκολο να ορισθεί αν η εξυπηρέτηση ήταν άψογη ή πολύ καλή αλλά αυτός που πάντα γνωρίζει είναι ο ίδιος ο πελάτης. Για αυτό στα πολυτελή resort σε κάθε συμβάν, σε κάθε ανάγκη των πελατών οι εργαζόμενοι δηλώνουν την πλήρη διαθεσιμότητα να βοηθήσουν. Και επιπλέον έχουν να προσθέσουν μια «ανθρώπινη πινελιά» που κάνει τη διαφορά στην εξυπηρέτηση. Οι πελάτες ξεχωρίζουν ποιος ενδιαφέρεται με γνήσιο τρόπο να τους εξυπηρετήσει και αυτό είναι το πρώτο βήμα στο να νιώσουν ικανοποιημένοι. Κατόπιν μετρά αν θα ικανοποιηθεί η επιθυμία τους. Οι εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι να βάζουν τα δυνατά τους και να επιτύχουν όσο δύσκολη και αν είναι η απαίτηση. Συνήθως δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολη γιατί έχουν προβλεφθεί χιλιάδες μικρο-ανάγκες που μπορεί να προκύψουν στους πελάτες και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πώς θα επιτύχουν ακόμη και ενεργοποιώντας ολόκληρο τον μηχανισμό της εταιρείας, αν χρειαστεί.

8.2 Εφαρμογή διαγνωστικού εργαλείου

Τα παραπάνω συμπεράσματα που βγήκαν μέσα από τις συνεντεύξεις αποτελούν τις ενδείξεις νοοτροπίας και εταιρικής κουλτούρας του ομίλου που προκύπτει μέσα από την καθημερινή πρακτική.

Μετά έγινε μια προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί ένα διαγνωστικό εργαλείο για τη διάγνωση κουλτούρας και σε συγκεκριμένες διαστάσεις της. Από τα εργαλεία που προτείνονται στην βιβλιογραφία είναι, κατά την εκτίμηση της εργασίας αυτής, το ουσιαστικότερο και το απλούστερο στην εφαρμογή πλαίσιο που έχει προταθεί για διάγνωση⁸⁰. Με το μοντέλο αυτό βαθμολογούνται πρώτα τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού, μετά η ηγεσία, το στυλ διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ο συνεκτικός ιστός, η έμφαση στην στρατηγική και τα κριτήρια επιτυχίας αλλά ουσιαστικά κάθε κατηγορία υπαινίσσεται τα κριτήρια που θέτει ο οργανισμός για την επιτυχία.

Κάθε στέλεχος απαντά κατά την γνώμη του πόσο κάθε μια παράμετρος χαρακτηρίζει την εταιρεία του, περισσότερο ή λιγότερο σε σχέση με τις άλλες παραμέτρους. Χρησιμοποιήθηκαν έξι κατηγορίες ερωτήσεων. Σε σύνολο 100 μονάδων δίνεται από τον καθένα το σχετικό βάρος της κάθε παραμέτρου. Προστίθενται όλα τα Α, Β, Γ, Δ και διαιρούνται δια το 6 (6 κατηγορίες κριτηρίων).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, κατά την παρουσίαση του εργαλείου, ο στόχος της χρήσης του εργαλείου δειγματοληπτικά σε διάφορες κατηγορίες εργαζόμενων και στελεχών είναι για να εξετασθεί κατά πόσο υπάρχει ομοιογένεια στην αντίληψη της οργανωσιακής κουλτούρας σε όλον τον όμιλο. Επίσης επειδή συμπληρώνεται δύο φορές για το κάθε

⁸⁰ Kim, Cameron, Robert Quinn, Diagnosing and changing Organizational culture: based on the competing values framework, (όπως αναφέρεται στη σελίδα 28 είναι χρήσιμο για την οργάνωση και ερμηνεία οργανωσιακών φαινομένων).

στέλεχος, μια για την ισχύουσα κουλτούρα και μία για την επιθυμητή ελέγχεται κατά πόσο υπάρχει σύγκλιση της ισχύουσας με την επιθυμητή.

8.2.1 Μέσος όρος απαντήσεων στελεχών

Κυρίαρχα χαρακτηριστικά	I	E
A. Ο οργανισμός είναι αρκετά προσωπικός χώρος για τον κάθε εργαζόμενο, κάτι σαν προέκταση της οικογένειας. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά κομμάτια του εαυτού τους μέσα σ' αυτόν.	40	30
B. Ο οργανισμός είναι αρκετά δυναμικός χώρος. Όλοι διακατέχονται από πνεύμα «επιχειρηματικότητας». Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να ρισκάρουν πολλά για να επιτύχουν.	20	30
Γ. Ο οργανισμός είναι αρκετά προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα. Η πρώτη προτεραιότητα είναι το αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ανταγωνιστικοί (μεταξύ τους) και πολύ προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα.	20	30
Δ. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ επίσημος και ελεγχόμενος χώρος. Οι εργαζόμενοι κινούνται βάσει επίσημων και τις περισσότερες φορές γραπτών προδιαγραφών για το πώς πρέπει να δραστηριοποιούνται.	20	10
Άθροισμα	100	100

Ηγεσία		
A. Η ηγεσία του οργανισμού αποτελεί παράδειγμα φροντίδας, καθοδήγησης και διευκόλυνσης.	10	30
B. Η ηγεσία του οργανισμού αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, εφευρετικότητας, καινοτομίας, παίρνει ρίσκα.	50	30
Γ. Η ηγεσία του οργανισμού αποτελεί παράδειγμα επιθετικής πολιτικής, προσανατολισμένης στο αποτέλεσμα.	35	20
Δ. Η ηγεσία του οργανισμού αποτελεί παράδειγμα συντονισμού, οργάνωσης και αποτελεσματικότητας που προέρχεται από ομαλές, κυρίως προδιαγεγραμμένες διαδικασίες.	5	20
Άθροισμα	100	100
Διαχείριση των εργαζομένων		
A. Το στυλ διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους χαρακτηρίζεται περισσότερο από την ομαδικότητα και την συμμετοχή.	10	20
B. Το στυλ διοίκησης προωθεί στα άτομα την ελευθερία και την μοναδικότητα. Προωθούνται αυτοί που προτιμούν το ρίσκο, αυτοί που έχουν τάση να καινοτομήσουν.	10	20

Γ. Το στυλ διοίκησης προωθεί ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και έγκαιρο αποτέλεσμα.	10	20
---	----	----

Δ. Το στυλ διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους χαρακτηρίζεται περισσότερο από ασφάλεια της εργασίας, «προβλεψιμότητα» και σταθερότητα στις σχέσεις.	70	40
---	----	----

Άθροισμα	100	100
-----------------	------------	------------

Συνεκτικός ιστός

A. Ο συνεκτικός ιστός του οργανισμού είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η δέσμευση και η οικειοθελής ανάληψη υποχρεώσεων που παρατηρείται είναι μεγάλη.	60	50
--	----	----

B. Ο συνεκτικός ιστός του οργανισμού είναι η καινοτομία και η ανάπτυξη σε νέους ορίζοντες. Είναι διαδεδομένη η πεποίθηση ότι πρέπει ο οργανισμός να ξεχωρίσει.	20	20
--	----	----

Γ. Ο συνεκτικός ιστός του οργανισμού είναι το αποτέλεσμα, η αγωνιστικότητα για επιτυχία σε κοινούς σκοπούς	10	10
--	----	----

Δ. Ο συνεκτικός ιστός του οργανισμού είναι οι επίσημοι κανόνες και η πολιτική του οργανισμού. Είναι σημαντικό να διατηρηθεί πάντα η ισορροπία ενός καλά λειτουργούντος οργανισμού.	10	20
--	----	----

Άθροισμα	100	100
-----------------	------------	------------

Η έμφαση στη στρατηγική		
A. Δίνεται έμφαση στην στρατηγική που έχει ως κέντρο την ανάπτυξη των εργαζομένων, την υψηλή εμπιστοσύνη, τις ανοικτές διαδικασίες και την συμμετοχή.	20	20
B. Δίνεται έμφαση στην στρατηγική προσέλκυση νέων πηγών, στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Η δοκιμασία νέων προϊόντων-υπηρεσιών και η εκμετάλλευση των ευκαιριών είναι στο κέντρο της στρατηγικής.	30	20
Γ. Δίνεται έμφαση στην στρατηγική που έχει ως κέντρο την ανταγωνιστικότητα στην αγορά (ποσοστά πληρότητας, διεύρυνση τζίρου κ.λπ.)	20	40
Δ. Δίνεται έμφαση στην στρατηγική που έχει ως κέντρο την μονιμότητα, σταθερότητα, την απόδοση και τον έλεγχο.	30	20
Άθροισμα	100	100

Κριτήρια επιτυχίας		
A. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία στη βάση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, της ομαδικότητας, της δέσμευσης των εργαζομένων και γενικότερα στη φροντίδα των εργαζομένων.	20	40
B. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία αν έχει τα πιο μοναδικά ή καινούργια προϊόντα. Θεωρεί επιτυχία να είναι ηγέτης στην	20	30

παραγωγή νέων προϊόντων και καινοτομίας.

Γ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία στη βάση της αύξησης του μεριδίου αγοράς και του ξεπεράσματος του ανταγωνισμού.	40	20
---	----	----

Δ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία στη βάση της αποδοτικότητας με κλασσικούς όρους-αξιόπιστες παραδόσεις προς πελάτες-ομαλός προγραμματισμός-παραγωγή χαμηλού κόστους.	20	10
---	----	----

Άθροισμα	100	100
-----------------	------------	------------

Για την αναγνώριση στοιχείων της κουλτούρας της επιχείρησης προτιμήθηκαν, όπως αναφέρθηκε ήδη, ποιοτικά κριτήρια. Έγιναν συνεντεύξεις και συζητήσεις. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε ως καμβάς και συμπληρώθηκε με συζήτηση. Τα ποσοτικά αποτελέσματα έχουν μόνο ενδεικτική αξία.

8.2.2 Ιδιαίτερα σημεία προβληματισμού στο εργαλείο

Πριν αναφερθούν τα συμπεράσματα από την εταιρική κουλτούρα που και αυτά με τη σειρά τους έχουν ενδεικτική αξία λόγω του υποκειμενικού φίλτρου της γράφουσας την εργασία, θα αναφερθούν τα σημεία στα οποία φάνηκε ότι το συγκεκριμένο εργαλείο προβληματίζει στην πρακτική εφαρμογή του.

Σημείο Α: «Ο συνεκτικός ιστός του οργανισμού είναι η καινοτομία και η ανάπτυξη σε νέους ορίζοντες. Είναι διαδεδομένη η πεποίθηση ότι πρέπει ο οργανισμός να ξεχωρίσει».

Το σημείο αυτό προβληματίσε στις απαντήσεις και επηρέασε τη βαθμολόγηση στον τομέα της καινοτομίας ως συνεκτικό ιστό μιας επιχείρησης με κύριο λόγο ότι η ερώτηση έχει δύο σκέλη που ακούγονται πολύ διαφορετικά μεταξύ τους στα αυτιά των εργαζομένων. Στον συγκεκριμένο όμιλο οι εργαζόμενοι αφενός, πιστεύουν με όλη τους τη δύναμη ότι ο οργανισμός πρέπει να ξεχωρίσει. Η αντίληψη αυτή είναι όχι απλώς διαδεδομένη αλλά και υπηρετείται με πάθος. Αφετέρου, δεν φαίνεται ο μέσος εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται την σύγχρονη αντίληψη του marketing ότι ο οργανισμός δεν διακρίνεται με μαγικό τρόπο αλλά βάσει της διαφοροποίησης, των προϊόντων, των συμπεριφορών, της κουλτούρας του και αυτά όλα εντάσσονται στην έννοια της «παραγωγής καινοτομίας» σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Στο σημείο Α λοιπόν οι περισσότεροι απάντησαν «συναισθηματικά» με δεδομένη την πεποίθηση ότι ο οργανισμός πρέπει να ξεχωρίσει χωρίς να εξετάζονται κριτικά οι επιδόσεις της στην καινοτομία. Αυτό φάνηκε γιατί οι απαντήσεις ήταν διαφορετικές όταν τα δύο σκέλη ερωτήθηκαν χωριστά.

Σημείο Β: Υπήρξε μια αδυναμία να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ χαρακτηριστικών της κουλτούρας της επιχειρηματικότητας, ή της δημιουργικότητας και της κουλτούρας της ανταγωνιστικότητας και τις κατάκτησης της αγοράς. Μεταξύ απαντήσεων Β και Γ υπήρξε μια σύγχυση.

Σημείο Γ: *«Το στυλ διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους προωθεί ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και έγκαιρο αποτέλεσμα».*

Υπήρξαν απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση με υψηλό ποσοστό πράγμα που δεν συνηγορούσε με την όλη εικόνα του ομίλου. Όταν εξηγήθηκε στους εργαζόμενους ότι μια εταιρεία που δεν δίνει ποσοστά στους πωλητές της και τους εξασφαλίζει σταθερότητα αμοιβών δεν μπορεί να θεωρείται από πλευράς εταιρικής κουλτούρας ότι προωθεί την υψηλή

ανταγωνιστικότητα απέναντι στους εργαζόμενους, τότε άρχισαν να αλλάζουν τις απαντήσεις (και αντίστοιχα διόρθωναν τα ποσοστά προς τα κάτω).

Σημείο Δ: Όσο υψηλότερα στην ιεραρχία βρισκόταν ο εργαζόμενος παρατηρήθηκε ότι οι δύο οπτικές ισχύουσας και επιθυμητής κουλτούρας τείνουν να συγκλίνουν. Αυτό αν προσπαθήσει κανείς να το εξηγήσει μάλλον θα πρέπει να ισχυριστεί ότι άτομα («προστατεύονται») και δεν θέλουν να αποκαλύψουν διαφορές μεταξύ ισχύουσας και επιθυμητής κουλτούρας. Μια άλλη εξήγηση είναι: πιθανά να πιστεύουν πράγματι στην δυνατότητα να επηρεάσουν τόσο την κουλτούρα της επιχείρησης ή/και θεωρούν ότι η προτιμώμενη κουλτούρα που είχαν φανταστεί έχει ήδη υλοποιηθεί. Μια άλλη εξήγηση είναι: η διοίκηση, απέναντι στα υψηλόβαθμα στελέχη να «διαχέει» μια διαφορετική κουλτούρα έτσι ώστε ότι η προτιμώμενη κουλτούρα φαίνεται πλησιέστερη στην ισχύουσα.

8.2.3 Ένταξη σύμφωνα με το εργαλείο

Όπως αναφέρθηκε οι τέσσερις βασικές κουλτούρες αποτελούν το βασικό οικοδόμημα του OCAI. Αυτό δεν σημαίνει ότι μια εταιρεία μπορεί να ενταχθεί με «ασφάλεια» σε μία από τις τέσσερις κατηγορίες. Το πεδίο είναι τόσο ευρύ, υπάρχουν πολλές διαστάσεις στα θέματα της κουλτούρας και ειδικά οι παράγοντες που την επηρεάζουν είναι τόσο αλληλοεξαρτώμενοι που είναι αδύνατο να καταγραφούν «ασφαλώς» και με «ακρίβεια» από έναν εξωτερικό παρατηρητή μέσα σε κάποιες μέρες συνεντεύξεων. Αυτό που επιδιώχθηκε από την παρούσα εργασία είναι να προσδιοριστούν, πέρα από τις βασικές αρχές και χαρακτηριστικά, οι πιο βασικές διαστάσεις της κουλτούρας που προέκυψαν από το θεωρητικό οικοδόμημα OCAI. Προσπαθήθηκε να προσδιοριστεί αν υπάρχει

τάση προς μια κουλτούρα και να ελεγχθεί αν και κατά πόσο ταιριάζει με την κουλτούρα που προβάλλεται ασυνείδητα από τα στελέχη κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

8.2.3.1 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά

Φαίνεται από τα αποτελέσματα αλλά και από τις εκτιμήσεις ότι τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του ομίλου ταιριάζουν με την *Clan Culture* (φατρία), όπως αναφέρεται από το εργαλείο, στο βαθμό που ο οργανισμός είναι αρκετά προσωπικός χώρος για τον κάθε εργαζόμενο και το κλίμα είναι προστατευτικό και οικογενειακό.

8.2.3.2 Ηγεσία

Μπορεί να πει κανείς ότι τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας του ομίλου ταιριάζουν με την *Market Culture*, όπως αναφέρεται από το εργαλείο, παρόλο που η βαθμολογία ανέδειξε ισχυρότερη την *Adhocracy Culture* και λιγότερο την *Market Culture* γιατί η ηγεσία του οργανισμού αποτελεί μεν παράδειγμα επιχειρηματικότητας αλλά κυρίως της επιθετικής πολιτικής, προσανατολισμένης στην αγορά και λιγότερο στην καινοτομία με την σύγχρονη αντίληψη του όρου.

8.2.3.3 Διαχείριση των εργαζομένων

Μπορεί να πει κανείς ότι ο τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων του ομίλου ταιριάζει με την *Hierarchy Culture* με παραδόσεις, συνέπεια, συνεργασία, σταθερότητα και έλεγχο και αυτό φάνηκε με τα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά στις απαντήσεις αυτές. Στην προσπάθεια της να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες μπορεί να υιοθετεί κάποιες νέες πρακτικές διαφορετικές αλλά κατά βάση

παραμένει παραδοσιακή και λόγω κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

8.2.3.4 Συνεκτικός ιστός

Το στοιχείο που φαίνεται να ενώνει τους πάντες σε μια κοινή συλλογική προσπάθεια είναι η πίστη, το κλίμα και η υπερηφάνεια γιατί η δέσμευση και η οικειοθελής ανάληψη υποχρεώσεων που παρατηρείται είναι μεγάλη. Σ' αυτό το σημείο προσομοιάζει με clan culture.

8.2.3.5 Η έμφαση στη στρατηγική

Μπορεί να πει κανείς ότι η έμφαση στη στρατηγική του ομίλου ταιριάζουν με την Adhocracy Culture, όπως ανέδειξε και η βαθμολογία γιατί η στρατηγική του ομίλου είναι όλο και περισσότερο προσανατολισμένη στην εκμετάλλευση των νέων ευκαιριών και της διαφοροποίησης.

8.2.3.6 Κριτήρια επιτυχίας

Μπορεί να πει κανείς ότι συνολικά τα κριτήρια επιτυχίας που θέτει ο όμιλος είναι «μοιρασμένα» σε διαφορετικές οπτικές και είναι ανά περίπτωση, όπως εξετάστηκε ήδη στους διαφορετικούς τομείς, διαφορετικά (παρόλο που η βαθμολογία ανέδειξε ισχυρότερη την Market Culture τα υπόλοιπα κριτήρια βαθμολογήθηκαν εξίσου). Αυτό μάλλον ισχυροποιεί την εντύπωση ότι ο όμιλος υπηρετεί ένα «παράξενο» μείγμα κριτηρίων που φαίνεται να είναι το μυστικό της επιτυχίας του.

9 Ο ρόλος του HR στον όμιλο

«Η αλήθεια είναι ότι το HR δεν ήταν ποτέ τόσο απαραίτητο. Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που παλεύουν σήμερα οι managers και οι οποίες θα ενταθούν στο μέλλον απαιτούν «οργανωσιακή τελειότητα». Οι προσπάθειες να επιτευχθεί αυτή η τελειότητα –μέσα από την εστίαση σε μάθηση, ποιότητα, ομαδικότητα και επανασχεδιασμό-καθοδηγείται από τον τρόπο που οι οργανισμοί φέρονται στους ανθρώπους τους. Αυτά είναι τα θεμελιώδη θέματα στο HR. Για να το διατυπώσω απλά: Η επίτευξη οργανωσιακής τελειότητας είναι έργο του HR»⁸¹

Το HR για να μπορέσει να πάρει το στρατηγικό του ρόλο πρέπει συνολικά να κινηθεί σε νέους άξονες. Το HR πρέπει να μπορεί να σχεδιάσει συνολικά την ικανότητα του οργανισμού. Επειδή η δομή αυτή καθαυτή ενδιαφέρει όλο και λιγότερο τις σημερινές επιχειρήσεις και οι ατομικές ικανότητες έχουν μεγάλη σημασία τα δεδομένα του σχεδιασμού αλλάζουν. Παράλληλα οι ατομικές ικανότητες δεν είναι πια στενά δεμένες με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, ο οργανισμός πρέπει πλέον μπορεί να ορισθεί με αυτά που μπορεί να προσφέρει ως σύνολο.

Τα σημαντικότερα στοιχεία που το HR του ομίλου υπερηφανεύεται ότι υπηρετεί με συνέπεια εδώ και χρόνια είναι ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν με πολλούς τρόπους να δίνουν πραγματική αξία στους πελάτες μαθαίνοντας τη σημασία τους. Επίσης, οι

⁸¹ Ulrich, Dave A new mandate for Human Resources, Harvard Business Review 1998

εργαζόμενοι μαθαίνουν να συνεργάζονται γιατί η κουλτούρα του ομίλου έχει ως βασική αξία ότι η επιτυχία είναι συλλογική.

Αν ακόμη η στρατηγική θέση του HR δεν έχει γίνει αποδεκτή από το σύνολο των επιχειρήσεων διεθνώς, οι τομείς των υπηρεσιών είναι πρώτοι που έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν δειλά-δειλά τον ρόλο αυτό.

Ο όμιλος H.H. πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι είναι μέρος της «περιουσίας» του και γνωρίζει καλά ότι, μέσω αυτών μπορεί να «εκτοξευτεί» ή να «καταστραφεί». Κατά συνέπεια η επιλογή των εργαζομένων είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα, όχι μόνο για την οικονομική ή άλλη ποιοτική επιτυχία της επιχείρησης αλλά, πολλές φορές, και για τον ίδιο τον προσανατολισμό της.

Ο όμιλος H.H. γνωρίζει ότι ενώ από τη μία το μαζικό και η αυτοματοποίηση διευρύνεται και αποκτά οπαδούς λόγω της σημαντικότητας περιορισμού του κόστους, στον αντίποδα ο σημερινός πελάτης θέλει όλο και περισσότερη προσωπική προσοχή και φροντίδα. Φαίνεται επίσης ότι ο σύγχρονος πελάτης μπορεί να επιδιώκει την συνέπεια (consistency) σε αυτά που του είχαν προσφερθεί και «άλλες φορές», όταν «απήλαυσε» τις υπηρεσίες αλλά δεν αντέχει πλέον την «τυποποίηση». Η τυποποίηση αυξάνει την κακώς εννοούμενη «παραγωγικότητα» αλλά ποτέ δεν αυξάνει το δυναμικό (potential) όπως το επιθυμεί ο απαιτητικός και ενημερωμένος πελάτης στον τομέα του πολυτελούς τουρισμού. Το παραπάνω συμπέρασμα είναι η στρατηγική που ακολουθεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου.

10 Αρχές των προσλήψεων στον όμιλο

Ο όμιλος έχει σκοπό να διακριθεί μέσω των υπηρεσιών που προσφέρει και δίνει μεγάλη σημασία στον τρόπο που διαλέγει ανθρώπους. Οι αποφάσεις που αφορούν τις προσλήψεις είναι οργανικές της ικανότητάς του να επιβιώνει, να προσαρμόζεται, να αναπτύσσεται. Είναι ιδιαίτερα κρίσιμο επίσης, όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα τομέα που αντλεί εργαζόμενους από τον ίδιο χώρο και τόπο με τους ανταγωνιστές της, να είναι ικανή να παίρνει το καλύτερο δυναμικό.

Ο όμιλος Η.Η. εφαρμόζει μία ξεκάθαρη πολιτική στον τομέα της κάλυψης αναγκών για πρόσληψη που αποδεικνύει την συνέπεια με τη υφιστάμενη κουλτούρα και διακηρυγμένη εικόνα της και υπηρετεί απόλυτα την συμβατότητα οργανισμού –εργαζόμενου.

10.1 Προσέλκυση - Προώθηση

Το πιο χαρακτηριστικό στοιχείο της κουλτούρας της εταιρείας και ως τώρα κυρίαρχο χαρακτηριστικό, που υποστηρίζει ότι της δίνει υψηλά ποσοστά πίστης των εργαζομένων είναι, η προσέλκυση για κάλυψη θέσεων εκ των έσω και προαγωγή εκ των έσω. Εφαρμόζεται πολλά χρόνια, έχει αποτελεσματικότητα, παρακινεί θετικά όλους τους εργαζόμενους, και ο όμιλος έχει δεδομένα για την απόδοση και τις δυνατότητες των ανθρώπων που προωθεί από τις προηγούμενες θέσεις που αυτοί καταλάμβαναν. Ο όμιλος θεωρεί ότι είναι ο γρηγορότερος, ο οικονομικότερος και ο ασφαλέστερος τρόπος τοποθέτησης στις κενές θέσεις. Επίσης το HR του ομίλου θεωρεί ότι

δίνει ασφάλεια στους εργαζόμενους. Μέσα από αυτήν την πολιτική περνά ως πεποίθηση και στους εργαζόμενους το ισχυρό στοιχείο της κουλτούρας του ομίλου ότι «ο καλός και άξιος επιβραβεύεται». Υπάρχουν παραδείγματα εργαζομένων που εξελίχθηκαν με τα χρόνια και ανέβηκαν στην ιεραρχία σταδιακά από τη reception μέχρι τη διοίκηση του οργανισμού.

Επίσης ο όμιλος εφαρμόζει πολιτική προσέλκυσης βάσει συστάσεων εργαζομένων. Αυτό ως πολιτική σηματοδοτεί μια κουλτούρα υποστήριξης στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μετρά η σύστασή τους και οι άνθρωποι που αυτοί συστήνουν. Η σημασία που δίνει ο όμιλος στη σύσταση δυναμώνει την υπευθυνότητα των εργαζομένων.

Το τελευταίο μέσο για την προσέλκυση αποτελούν οι αγγελίες.

10.2 Πρότερη εμπειρία στον κλάδο

Ο όμιλος και άλλοι στον τομέα της φιλοξενίας ως τώρα επιδίωκαν πάντα την εμπειρία στον κλάδο ως βασικότατο αποδεικτικό στοιχείο της καταλληλότητας του υποψηφίου. Μπορεί να πει κανείς ότι το τηρούσαν «ευλαβικά». Τα τελευταία χρόνια άρχισαν να επικρατούν νέες αντιλήψεις και να βαθμολογείται λιγότερο αυστηρά ένας υποψήφιος όταν δεν έχει εργαστεί σε ξενοδοχείο. Οι νέες αντιλήψεις επικράτησαν γιατί πολλές φορές μία λανθασμένη κουλτούρα πάνω στον θέμα της φιλοξενίας είναι πιο δύσκολο να «ξεριζωθεί» από το να μάθει ένας νέος εργαζόμενος κάποιες λεπτομέρειες του κλάδου που αγνοεί. Αυτό το στοιχείο πρόσθεσε στην κουλτούρα του ομίλου μεγαλύτερη αξία στη συμβατότητα εργαζόμενου –οργανισμού και ελαχιστοποίησε τη σημασία της συμβατότητας εμπειρίας εργαζόμενου με χαρακτηριστικά της θέσης.

10.3 Καθοριστικοί παράμετροι κατά τη συνέντευξη

10.3.1 Οργ. κουλτούρα και πρόβλεψη συμπεριφορών

Έως πρόσφατα, οι συνεντεύξεις τις περισσότερες φορές βασίζονταν στην συζήτηση με τον υποψήφιο και ταυτόχρονη εξονυχιστική εξέταση των προηγούμενων συμπεριφορών του σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Η διαδικασία αυτή είναι γενικά αρκετά δύσκολη για έναν εξεταζόμενο αλλά, αν είναι έμπειρος, στις περισσότερες περιπτώσεις θα θυμηθεί καταστάσεις και θα παρουσιάσει παραδείγματα συμμετοχής του σε κάτι ανάλογο με αυτό που ρωτιέται από τον εξεταστή.

Ο στόχος αυτής της συνέντευξης και η φιλοσοφία πίσω από την διαδικασία αυτή είναι ότι, οι προηγούμενες συμπεριφορές του υποψηφίου μπορούν να προβλέψουν ως έναν βαθμό την μελλοντική του απόδοση.

Τα τελευταία χρόνια στον όμιλο Η.Η. ασπάζονται πλέον την θέση ότι η απόδοση και η άνθιση των προσόντων ενός εργαζόμενου εξαρτάται κατά πολύ από το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται. Για τον παραπάνω λόγο αυτό που προβληματίζει πλέον σε αυτήν την φιλοσοφία συνέντευξης είναι ότι λείπει μια παράμετρος η οποία συνήθως δεν εξετάζεται: Η απόδοση και ο τρόπος συμπεριφοράς ενός εργαζόμενου σε δεδομένες συνθήκες εξαρτάται κατά πολύ από το περιβάλλον στο οποίο ανέπτυξε την συγκεκριμένη συμπεριφορά. Μπορεί οι προηγούμενες συμπεριφορές του να προβλέψουν κάπως την μελλοντική του απόδοση αλλά η οργανωσιακή κουλτούρα, μέσα στην οποία αυτή η δράση λαμβάνει χώρα, παίζει έναν μεγάλο ρόλο στον τρόπο που επέλεξε να δράσει ή να αντιδράσει ο υποψήφιος. Θεωρείται ότι τα στοιχεία αυτά δεν

παύουν να αποτελούν μια ένδειξη για μελλοντικές συμπεριφορές ή για τον τύπο του υποψηφίου. Φυσικά, όπως εξήγησε ο υπεύθυνος του HR, αξιολογείται και τώρα αλλά όχι αυστηρά όπως παλιά. Όταν ένας υποψήφιος αποκαλύπτει– ειλικρινά υποτίθεται-τις προηγούμενες καταστάσεις που χειρίστηκε όταν δούλευε στην εταιρεία X δεν είναι καθόλου σίγουρο ότι θα έπρεπε να χειριστεί ή θα το χειριζόταν τελικά με τον ίδιο τρόπο, αν εργαζόταν στην εταιρεία Ψ. Αν ο εξεταστής στη συνέντευξη ακολουθήσει την λογική της απλής εξέτασης συμπεριφορών, μπορεί να υποθέσει ότι ο υποψήφιος δεν ταιριάζει στην κουλτούρα της επιχείρησής του και να τον απορρίψει.

Η αλλαγή της πολιτικής του ομίλου στο θέμα αυτό έγινε επίσης διότι οι έμπειροι εργαζόμενοι που έχουν εργαστεί σε πολλά περιβάλλοντα έχουν την ευελιξία και γνωρίζουν πολλούς διαφορετικούς τρόπους να παρουσιάσουν ένα συμβάν. Σε αντίθεση με την ευελιξία στην παρουσίαση συμπεριφορών του παρελθόντος, δεν είναι εύκολο να αντιληφθούν την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας για να προσαρμόσουν ανάλογα τις απαντήσεις τους. Όλοι οι υποψήφιοι μπορούν να έχουν σχηματίσει άποψη για την εταιρεία μέσω της εταιρικής εικόνας της, μελετώντας την ιστοσελίδα της στο Internet ή άλλο εταιρικό υλικό που διανέμεται ή ακόμη και να έχουν πάρει τις πληροφορίες τους από εργαζόμενους. Αλλά η εταιρική εικόνα δημιουργείται επί τούτου, πολύ συνειδητά για να απευθυνθεί στους πελάτες και διαφέρει, όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενες παραγράφους, από την κουλτούρα όπως την βιώνουν εσωτερικά οι εργαζόμενοι. Ακόμη και ο εργαζόμενος που παίρνει τη συνέντευξη, που είναι αυτός που πρέπει κατά κύριο λόγο να μπορεί να μεταδώσει τα στοιχεία της κουλτούρας που χρειάζεται ο υποψήφιος για να κάνει τις αναλύσεις του, είναι δύσκολο να περιγράψει την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας του αν δεν είναι πολλά χρόνια στην εταιρεία.

Πάντως η συγκεκριμένη εταιρεία εφαρμόζει συστηματικά τη συζήτηση με τον υποψήφιο για εμπειρίες του σε διάφορες εταιρικές κουλτούρες και κατά κάποιο τρόπο καλείται ο υποψήφιος να περιγράψει το περιβάλλον που προτιμά.

Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να υιοθετηθεί μια απόλυτη άποψη για την σπουδαιότητα της συμβατότητας υποψηφίου και κουλτούρας που υπαινίσσεται ότι οι άνθρωποι μπορούν να αποδώσουν μόνο μέσα σε μία κουλτούρα. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να χαθούν υποψήφιοι οι οποίοι μπορούν να δώσουν πολύ χρήσιμα, διαφορετικά στοιχεία και να αποτελούν πολύτιμο στοιχείο για την εταιρεία.

Για τον όμιλο παραμένει ανοικτή η βασική πρόκληση για το πώς ενσωματώνεται με ασφάλεια η παράμετρος της οργανωσιακής κουλτούρας στις συνεντεύξεις. Συνήθως ξεκινάει ένας έλεγχος συμπεριφορών και αν ο υποψήφιος διατυπώσει κάτι που δεν ταιριάζει εμφανώς στην κουλτούρα της επιχείρησης συζητιέται αμέσως και αναλυτικά, δίνοντας και άλλα ερωτήματα στον υποψήφιο και ζητώντας από αυτόν άλλα παραδείγματα από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούσε διαφορετικά. Αν ο υποψήφιος δώσει υπερβολικά καλή εικόνα ή και υπερβολικά αταίριαστη, γίνονται εκ νέου κάποιες ερωτήσεις που θα τον προκαλέσουν, ερωτήσεις που είναι ερευνητικές. Πολλές φορές δίνονται πραγματικά σενάρια που συνέβησαν στον όμιλο και ελέγχονται οι κατάλληλες ενδείξεις μέσα από τις απαντήσεις του.

10.3.2 Προσωπικές δεξιότητες - Συμβατότητα αξιών

Οι σημαντικότερες διαπιστώσεις σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα του ομίλου προέρχονται για τις προτεραιότητες που θέτει στα βασικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων. Για τον όμιλο οι

προτεραιότητες στις εκτιμήσεις των υποψηφίων σε θέσεις κλειδιά όπως θεωρεί τους ανθρώπους guests relations είναι: ακεραιότητα, συνεργασιμότητα, διάθεση εξυπηρέτησης των αναγκών των άλλων, ικανότητες επικοινωνίας με εμφανή και έμπρακτο σεβασμό του συνομιλητή, ικανότητα αναγνώρισης και σεβασμού ανθρώπων από διαφορετικές κουλτούρες, ικανότητα συνομιλίας με ανθρώπους διαφορετικού ταξικού και μορφωτικού επιπέδου.

11 Η εκπαίδευση στον όμιλο

Η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού και οργανώνει σεμινάρια με εξωτερικούς συμβούλους για τα νέα θέματα που αφορούν τον κλάδο με σκοπό να εμπλουτίσει τις πρακτικές της και να συντονιστεί με resorts του εξωτερικού.

Όπως διατυπώθηκε στην αρχή δεν θα παρουσιαστούν εδώ τα ποσοτικά κριτήρια, βάσει των οποίων διατυπώνεται από την ίδια την εταιρεία ο παραπάνω ισχυρισμός. Το πόσες μέρες εκπαίδευσης έλαβαν την προηγούμενη χρονιά οι εργαζόμενοι ανά κατηγορία και ειδικότερα αυτοί που αφορούν το front line θα ήταν ένα δείκτης αλλά τέτοια στοιχεία δεν έχουν αξία αν δεν υπάρχει ένα μέτρο σύγκρισης, στοιχεία από άλλες μονάδες υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στον ελληνικό και διεθνή χώρο και σε αυτήν την κατηγορία των resorts. Επίσης μια εταιρεία που προσλαμβάνει άπειρους εργαζόμενους θα μπορούσε να ξοδεύει πολλαπλάσια σε εκπαίδευση από κάποια άλλη που κάνει το αντίθετο. Ακόμη και αν υπήρχαν αναλυτικά και διαθέσιμα τα στοιχεία για τα συστήματα εκπαιδεύσεων σε άλλα resorts δεν θα είχε μεγάλη αξία γιατί πρέπει να εξετασθεί συνολικά η σχεδίαση και προσέγγιση της εκπαίδευσης. Στην συγκεκριμένη εταιρεία ο σχεδιασμός εκπαίδευσης ακολουθεί τον βασικό κανόνα

- ο Υπολογίζονται συνολικά οι ανάγκες του οργανισμού
- ο Υπολογίζονται οι ανάγκες των τμημάτων
- ο Υπολογίζονται οι ανάγκες των εργαζόμενων ατομικά

Κατόπιν γίνονται συγκρίσεις και συμπύξεις, επανατοποθετήσεις, οι νέες προσλήψεις και ξεκινά η εκπαίδευση δύο μήνες πριν από κάθε σαιζόν.

11.1 Το κομβικό στοιχείο της εκπαίδευσης όλων

Το κομβικό στοιχείο όλο των εκπαιδεύσεων, σεμιναρίων ή πρόσωπο με πρόσωπο καθοδήγησης, είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Αν μπορούσε να περιγράψει κανείς με ένα σύνθημα το πνεύμα των εκπαιδεύσεων των εργαζομένων του ομίλου στο θέμα εξυπηρέτησης του πελάτη θα το διατύπωνε με δύο φράσεις που ειπώθηκαν κατά τις συνεντεύξεις εργαζομένων:

«Νοιάζομαι πραγματικά να είναι ευχαριστημένος ο πελάτης και να περνάει καλά» και «εύχομαι να δημιουργηθούν ευκαιρίες για να εκπλαγεί όταν αυτό που αναζητά μπορούμε να το προσφέρουμε εγκαίρως και όπως το φαντάστηκε».

11.2 Mentoring στους guests relations

Πρώτο βασικό χαρακτηριστικό μιας σωστής εκπαίδευσης που σέβεται την κουλτούρα της επιχείρησης είναι να φροντίσει να σχηματίσει στους εργαζόμενους την έννοια του συστήματος και της ομάδας. Αν αλλάξει κάτι αυθαίρετα, χωρίς να γίνουν κατανοητές οι επιπτώσεις του και ο προσδιορισμός των σημείων που επηρεάζονται και με ποιο τρόπο, μπορεί να γκρεμιστεί ένα ολόκληρο οικοδόμημα. Για αυτό κοινοποιούνται αμέσως οι αλλαγές της πολιτικής και δεν μένουν σε επίπεδο στελεχών ή διοίκησης. Ο όμιλος φροντίζει και τις ενσωματώνει στις εκπαιδεύσεις ή κάθε προϊστάμενος ενημερώνει άμεσα την ομάδα του.

Σε όλους του εργαζόμενους στον όμιλο εφαρμόζεται «On the job training» που έχει εμπλουτιστεί και το υλοποιεί ο κάθε προϊστάμενος με την μορφή coaching. Τα τελευταία χρόνια οι guest relations αντιμετωπίζονται με ειδικό τρόπο. Έχει γίνει κατανοητό από το management του ομίλου ότι το βασικό χαρακτηριστικό της

επιτυχίας στον τομέα του τουρισμού πολυτελείας είναι το ειδικό «hospitality attitude». Αυτό είναι κύριο στοιχείο της κουλτούρας και της νοοτροπίας του ομίλου και θεωρεί ότι δεν είναι εύκολο να διδαχθεί παρά μόνο στις βασικές τεχνικές που αυτό επηρεάζει. Για αυτό ο όμιλος κάνει τα πάντα για να μεταφερθεί το «hospitality attitude» στους πάντες, «από τον κηπουρό μέχρι το Διευθυντή ξενοδοχείου». Διαπιστώνεται ότι για την ανάπτυξη της σωστής νοοτροπίας και εικόνας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στους ανθρώπους guest relations που επιφορτίζονται με την προσωπική εξυπηρέτηση των πελατών και κυρίως την αναγνώριση των αναγκών τους.

Καταρχήν ο όμιλος αφιερώνει ειδικά σεμινάρια στα οποία εκπαιδεύονται οι guest relations:

- ο Αύξηση ικανοποίησης των πελατών
- ο Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες
- ο Ποια είναι η σωστή νοοτροπία στον τομέα τουρισμού πολυτελείας-Κατανόηση του ρόλου των εργαζομένων μέσα στον τομέα
- ο Πώς η νοοτροπία του εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες και τον τρόπο χειρισμού των πελατών
- ο Διαφοροποίηση μεταξύ επιθυμιών και αναγκών των διαφόρων πελατών
- ο Πως κατανοούνται οι ανάγκες του πελάτη
- ο Εργασία με ομαδικότητα

Για τους guest relations έχουν σχεδιαστεί ειδικά προγράμματα mentoring. Έχει γίνει κατανοητό στη διοίκηση του ομίλου ότι με κάποιες ειδικές συνθήκες το mentoring είναι ένας ιδανικός τρόπος να προετοιμάζει κανείς τα υψηλά ιστάμενα στελέχη. Η απόφαση του ομίλου να το εφαρμόσει και σε άλλα στελέχη είχε να κάνει με την

σημασία που δίνει στην επαφή με τον πελάτη και την εκπλήρωση των προσδοκιών του.

Στον συγκεκριμένο όμιλο συναντήσαμε μια ανεπίσημη εφαρμογή του mentoring που επιτυγχάνει αποτελέσματα. Θεωρείται ένα νέο στυλ εκπαίδευσης που εφαρμόζεται επιτυχώς τα τελευταία χρόνια σε ειδικές κατηγορίες εργαζομένων. Με έναν οργανωμένο τρόπο και με επίσημη ανάθεση κάποια άξια, ικανά στελέχη που γνωρίζουν την κουλτούρα της εταιρείας και την εικόνα που θέλει να δώσει προς τα έξω, μεταδίδουν μέσα από «παραδοσιακές μεθόδους ανατροφής» στο νεώτερο στέλεχος την γνώση που πρέπει να μεταφερθεί και δεν θα μπορούσε να γίνει μέσα από «παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης» δηλαδή σεμιναρίων. Ο «προστατευόμενος» έχει ως έργο να παρατηρεί και να μαθαίνει, όχι πώς γίνονται οι συγκεκριμένες εργασίες, το οποίο έργο ο όμιλος το εντάσσει στην κατηγορία του «on the job training» το οποίο επίσης εφαρμόζει εκτενώς αλλά, να παρακολουθεί τον τρόπο που σκέφτεται και αντιμετωπίζει έκτακτες καταστάσεις ή τον τρόπο που γνωρίζει και αντιμετωπίζει τους πελάτες. Αυτό το ονομάζει ανεπίσημο mentoring. Συνήθως το επίσημο mentoring συνδέεται με στόχους και πλήρης και διαφανή γραπτή αναφορά για τις προσδοκίες των δύο πλευρών και εφαρμόζεται σπάνια μόνο για το διάδοχο σε μια σπουδαία διευθυντική θέση.

Στο συγκεκριμένο case study έγινε κατανοητό ότι πολλά στελέχη του ομίλου συμφωνούν ότι η πραγματική εκπαίδευση των εργαζόμενων στις επιχειρήσεις μερικές φορές δεν σχετίζεται με όσα διαδραματίζονται στα επίσημα εταιρικά σεμινάρια. Για κάποιες περιπτώσεις το mentoring και το coaching είναι αναγκαίοι τρόποι

εκπαίδευσης. Είναι μακροχρόνιες διαδικασίες και πρακτικές που οδηγούν τον οργανισμό στην σοφία και στην γνώση⁸².

Η πρώτη αρχή στην οποία βασίζεται μια τέτοια προσπάθεια είναι ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν από την εμπειρία. Αν η γνώση που θέλει να μεταφέρει κανείς έχει σκοπό να αναβαθμιστούν οι συμπεριφορές των εργαζομένων π.χ. να γίνουν πιο σύγχρονες, πιο περίπλοκες, πιο συμβατές με την κουλτούρα της επιχείρησης, τότε οι άλλες μέθοδοι εκπαίδευσης φαίνονται λίγο ανώφελες.

Όταν πρόκειται για μεταφορά τρόπου σκέψης, τρόπου αντιμετώπισης των πελατών (εν προκειμένω) γενικότερα για μετάδοση μη καταγεγραμμένης γνώσης (tacit knowledge) είναι αδύνατο να μην υπάρξει μια μέθοδος που προωθεί την (καθημερινή σχεδόν) επαφή και καθοδήγηση. Η βασική αρχή που βρίσκεται πίσω από το mentoring στους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής, είναι ότι η μεταβίβαση στοιχείων συμπεριφοράς, όπως σε οποιαδήποτε κουλτούρα, γίνεται μέσα από την κοινωνική επαφή και μέσα από τις «συναλλαγές» με τους ανθρώπους μιας ομάδας. Επίσης, επειδή τα στοιχεία της κουλτούρας τείνουν να διαμορφώνουν ένα σχετικά αρμονικό σύστημα, το οποίο είναι σχετικά σταθερό και συμπαγές και άρα, αρκετά αργό στις αλλαγές, μόνο με διαδικασίες εξίσου αργές και ενταγμένες αρμονικά στην καθημερινότητα των εργαζομένων, μπορεί να επηρεαστεί η κουλτούρα και η συμπεριφορά τους.

Η συγκεκριμένη προσπάθεια που γίνεται στον όμιλο είναι σε δύο κατευθύνσεις: Οι εργαζόμενοι να μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλίες κατά τη διάρκεια της επαφής με τον πελάτη, ή αμέσως μετά, χωρίς να έχουν πάντα τον χρόνο να συμβουλευτούν την ώρα εκείνη τον προϊστάμενό τους.

⁸² Dorothy Leonard, Mentoring –Using the voice of Experience, interview online HBS

Αυτό έχει σκοπό να αποκλείσει τις «προκατασκευασμένες απαντήσεις» σε γνωστά ή περίπου γνωστά προβλήματα που έχουν μάθει από τα σεμινάρια. Η επαφή με τον καθοδηγητή τους προωθεί στο να αναπτύξουν την σκέψη, τις πρωτοβουλίες και την αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να δώσουν λύσεις που μπορούν να προωθήσουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου προς τον πελάτη. Μαθαίνουν ότι ποτέ δεν αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα χωρίς να σκεφτούν και με νοοτροπία «γνωστό πρόβλημα - προκατασκευασμένη απάντηση».

Η δεύτερη κατεύθυνση είναι στην γνωριμία με το positioning της εταιρείας και πώς αυτό εξειδικεύεται στην καθημερινότητα του ξενοδοχείου. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού ή ο υπεύθυνος του marketing πρέπει να κάνουν μια συνέντευξη, για να δημιουργήσουν μια λίστα προτεραιοτήτων για ελλείψεις του guest relation, την οποία θα συζητήσουν με το διευθυντή του ξενοδοχείου.

Αν ο εργαζόμενος στην ομάδα των guest relations δεν είναι τόσο έμπειρος, ο καθοδηγητής είναι ένας έμπειρος εργαζόμενος από την ομάδα του front office. Αν είναι έμπειρος, καθοδηγητής γίνεται ο ίδιος ο διευθυντής του ξενοδοχείου με συγκεκριμένο πλάνο συναντήσεων.

12 Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία μελετώντας θεωρητικά την έννοια της εταιρικής εικόνας και της εταιρικής κουλτούρας προσπάθησε να ξεκαθαρίσει τις έννοιες αυτές πρακτικά σε μια επιχείρηση υπηρεσιών και προσεγγίσει πόσο αυτές οι έννοιες επηρεάζουν ή πρέπει να επηρεάζουν τον τρόπο που αυτή προσλαμβάνει και εκπαιδεύει τους ανθρώπους της.

Η επιθυμητή εταιρική εικόνα είναι ένα συμβόλαιο με τους πελάτες, το οποίο μια εταιρεία αποφασίζει αν θα υπηρετήσει συνεπώς. Η εξειδίκευση των άρθρων αυτού του συμβολαίου γίνεται μέσα από τον τρόπο που η εταιρεία σχεδιάζει τα προϊόντα της και που τα κοινοποιεί στους υποψήφιους πελάτες και τους πελάτες της. Η πραγματική εταιρική εικόνα δημιουργείται στον μυαλό των πελατών μέσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση υλοποιεί τις υποσχέσεις του παραπάνω συμβολαίου.

Η εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης εκφράζεται σχηματικά με τον τρόπο που σκέφτονται και δραστηριοποιούνται οι εργαζόμενοι της «κρατώντας αυτό το συμβόλαιο στο χέρι». Τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας είναι ο σεβασμός που εκφράζει εσωτερικά η ηγεσία προς αυτό το συμβόλαιο, η επιλογή για το ποιοι γράφουν τα άρθρα του συμβολαίου, πόσο συχνά ανανεώνονται και εμπλουτίζονται, ποιο είναι το κλίμα, πώς επιβραβεύονται οι συγγραφείς του, ποια άρθρα καταστρατηγούνται σιωπηρά και με την ανοχή της ηγεσίας, πώς συνδιαλέγονται οι διάφορες ομάδες συγγραφής και υλοποίησης, και φυσικά, οι αποφάσεις για το ποιοι και πώς επιλέγονται και ποιοι και πώς εκπαιδεύονται για την υλοποίηση των άρθρων.

Το πιο σπουδαίο συστατικό στοιχείο για τις πράξεις των εργαζομένων που προσφέρουν τις υπηρεσίες και διαχέουν τα εταιρικά μηνύματα, είναι η ίδια η εταιρική κουλτούρα. Η «συναλλαγή» στις υπηρεσίες είναι μια κοινωνική διαδικασία όπου, το προσωπικό οδηγείται από τις πεποιθήσεις, τους κανόνες και τις αξίες που κληρονόμησε από τον οργανισμό. Το προσωπικό που προσφέρει τις υπηρεσίες είναι το πρόσωπο του οργανισμού και η αποτελεσματική αξιοποίηση και τροφοδότηση αυτού του προσώπου εξαρτάται από την κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας.

Συμπερασματικά, στις εταιρείες υπηρεσιών οι εργαζόμενοι, όσο πιο βαθιά έχουν κατανοήσει τα άρθρα του συμβολαίου, τόσο πιο συνειδητά και σωστά υλοποιούν τα άρθρα του. Τότε, η επιθυμητή εταιρική εικόνα συμπίπτει με την πραγματική εταιρική εικόνα και υπάρχουν περισσότερο ευχαριστημένοι πελάτες. Η εταιρική εικόνα λοιπόν αποτελεί «αντικείμενο προς εξέταση» κατά τις προσλήψεις και «αντικείμενο εκμάθησης» κατά τις εκπαιδεύσεις.

Από την άλλη μεριά, η εταιρική κουλτούρα είναι η ίδια «υποκείμενο που δρα». Βάσει αυτής αναπτύσσεται και υλοποιείται η οποιαδήποτε επιλογή της επιχείρησης. Η ίδια η εταιρική κουλτούρα επιδρά, συνειδητά ή ασυνειδητά, στους ανθρώπους που επιλέγονται και στους τρόπους εκπαίδευσής τους. Η πρόκληση για μια επιχείρηση είναι παρόμοια με αυτή του ανθρώπου: Η «αυτογνωσία» την βοηθά να γνωρίζει πώς αντιμετωπίζει τώρα το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και ποιες παραμέτρους θα μπορούσε να αλλάξει για να προσεγγίζει συνεχώς την επιτυχία. Αντίστοιχα, η ανάγκη του ανθρώπου για αυτογνωσία οφείλεται στη διάθεση να προσεγγίζει συνεχώς την ευτυχία. Και στην μια και στην άλλη περίπτωση πρόκειται για συνεχείς προσπάθειες προσέγγισης μικρών και μεγάλων στόχων.

13 Παραρτήματα

13.1 Σχεδιάγραμμα συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός για υποψηφίους πελάτες και πελάτες⁸³

- Σε τι παραπέμπει το όνομα EB γενικά (πριν γίνει κανείς πελάτης του) π.χ. πολυτέλεια, φυσικό κάλλος, κ.λπ.
- Σε τι παραπέμπει το όνομα EB επιπλέον σε έναν πελάτη του π.χ. Personalized service κ.λπ. (Πόσο εμπλουτίζεται η εταιρική εικόνα όταν απολαύσει κανείς τις υπηρεσίες του; Τι συνειρμούς προκαλεί)
- Βελτιώνεται η εικόνα ή «απομυθοποιείται» μετά την παραμονή εκεί;
- Πριν ένας πελάτης γίνει πελάτης έχει εικόνα για το ποιοι είναι οι πελάτες που απευθύνεται το EB;
- Μετά την παραμονή εκεί δημιουργείται άλλη εντύπωση για το στυλ, προέλευση, συνήθειες ή το «ποιόν» των πελατών;
- Τι προσδοκίες έχει ο πελάτης από την παραμονή εκεί (ομολογημένες και ανομολόγητες π.χ. νιώθει ότι ανήκει σε μια «ελίτ») και τι απαιτήσεις πέρα από μια ευχάριστη παραμονή ;

⁸³ Οι ερωτήσεις δεν χρησιμοποιούνται αυτούσιες γιατί ο πελάτης μπορεί να μην είναι γνώστης όρων marketing, όπως εταιρικής εικόνας ούτε να θέλει να παραδεχθεί ελιτίστικες προσεγγίσεις στις επιλογές του κ.λπ

- Γιατί το προτιμά κανείς σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά
- Υπάρχουν πλεονεκτήματα που εκπορεύονται από την συμπεριφορά του προσωπικού; Κάποια παραδείγματα
- Ειδικότερα, πέρα από κάποιες βασικές θετικές συμπεριφορές που μπορεί να αναφέρει κανείς (π.χ. ευγένεια, τακτ) υπάρχουν συμπεριφορές που δίνουν την αίσθηση ότι το προσωπικό είναι ευθυγραμμισμένο με την εταιρική εικόνα και τις προσδοκίες των πελατών;
- Ειδικότερα, πέρα από κάποια βασικά απαραίτητα προσόντα του προσωπικού υπάρχει τεχνογνωσία που δίνει την εντύπωση ότι το προσωπικό είναι ευθυγραμμισμένο με την εταιρική εικόνα και τις προσδοκίες των πελατών;
- Υπάρχει καμιά διαφοροποίηση σε όλα τα παραπάνω σε σχέση με το NP

13.2 Σχεδιάγραμμα συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός για το τμήμα marketing

- Ο ξενοδοχειακός κλάδος σήμερα στην Ελλάδα (IOBE 2003) χαρακτηρίζεται από έλλειψη συνέπειας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ως εταιρεία αποτελείται εξαίρεση. Πώς πιστεύετε ότι εξασφαλίζετε τη διαφορά?
- Ποια είναι η θέση σας στον κλάδο Ελλάδα
- Ποια είναι η θέση σας ανάμεσα στα High class resorts στην Ελλάδα
- Παρουσίαση της εταιρείας
- Η αποστολή της
- Ειδικά χαρακτηριστικά
- Ποιες είναι οι κατηγορίες πελατών που στοχεύει η εταιρεία? (Κάποια στοιχεία για το positioning, τα target group των διαφορετικών resorts)
- Ποια είναι τα στοιχεία της Εταιρικής εικόνας—Πώς την προβάλλετε?
- Ποια πιστεύετε ότι είναι τα στοιχεία της εταιρικής εικόνας που είναι σημαντικότερα στο μυαλό των πελατών σας?
- Ποιο πιστεύετε ότι είναι το συγκριτικό σας πλεονέκτημα που παίζει καθοριστικότερο ρόλο για να είναι πιστοί οι παλιοί πελάτες?

- Πώς επικοινωνείτε με την κάθε κατηγορία -Πώς καταφέρνετε να χτίσετε την σωστή εικόνα ανά κατηγορία πελατών
- Πώς εξασφαλίζετε ότι όλοι οι υπάλληλοι θα «αντιπροσωπεύσουν» σωστά την εταιρεία προς τον τελικό πελάτη?
- Πώς διαχέεται αυτό στους ανθρώπους, πώς είστε σίγουροι ότι το φροντίζει αυτό το HR, πώς περνάνε οι ιδέες του positioning στο HR
- Υπάρχει κάποιος τύπος, κατηγορία ανθρώπου που μπορείτε να προδιαγράψετε που θα ήταν καταλληλότερος εργαζόμενος για να «παιριάζει» με τους πελάτες σας? Τι χαρακτηριστικά θα έπρεπε να έχει? (Περισσότερο αναφερόμαστε σε guest relations και ανθρώπους της πρώτης γραμμής που έχουν επαφή με τον πελάτη).
- Υπάρχουν κάποια στοιχεία στην κουλτούρα της επιχείρησης που να πιστεύετε ότι παίζουν καθοριστικό ρόλο στο να δημιουργείτε ικανοποιημένους πελάτες. Ανάλυση
- Σε τι διαφέρετε από τον άμεσο ανταγωνισμό.
 - ο 1. Εταιρική εικόνα
 - ο 2. Ουσία –Υπηρεσίες (αν είναι γνωστό)
 - ο 3. Εταιρική Κουλτούρα (αν είναι γνωστό)

14 Βιβλιογραφία

- Aaker, D.A. , «*Building Strong Brands*», New York, Free Press, 1995
- Alvesson, Mats, «*Understanding organizational culture*», London 2002 (302.35 ALV)
- Barnes, Bradley R., Fox, Martin T., Morris, D. S. «*Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality*», *Total Quality Management & Business Excellence*, Jul/Aug2004, Vol. 15 Issue 5/6
- Beagrie, Scott, «*How to influence employee behaviour through internal marketing*», *Personnel Today*, 2003
- Beardwell, Holden, «*Human Resources Management, A contemporary Approach*», Third Edition, Financial Times/Prentice Hall, 2001.
- Bernardin, Russell, «*Human Resources Management, An experiential Approach*», Second Edition, Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- Blois, Keith; Grönroos, Christian, «*The Marketing of Services*», *Oxford Textbook of Marketing*, 2000
- Cameron Kim, Quinn Robert, «*Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*», Addison-Wesley 1999
- Carmouche, R. *Behavioural studies in hospitality management*, New York, 1994 (302.088 64 CAR)
- Chatman, J. & Cha, S, «*Leading by leveraging culture*», *California Management Review*, 2003
- Chatman, J. & Jehn, K. «*Assessing the relationship between industry characteristic and organizational culture: How different can you be? »*, *Academy of Management Journal*, 37, 1994
- Chatman, J. (1989). «*Improving interactional organizational behavior: A model of person organization fit*», *Academy of Management Review*, 14, 1989
- Clark, Margaret M. «*New Sentencing Guidelines To Reward Ethical Culture, Compliance, Commitment*», *HR Magazine*, Sep2004, Vol. 49 Issue 9
- Corporate and organizational identities*, London, 2002 (658 COR)
- Couzins, Martin, «*How to... manage high-maintenance employees*», *Personnel Today*, 2004

- D. A. Gioia, M. Schultz, and K. G. Corley, «*Organizational Identity, Image and Adaptive Instability*», *Academy of Management Review* 25 (2000): 63–81. *Handbook of organizational culture & climate*, Thousand Oaks, Calif. , 2000 (R 658.4 HAN)
- Deery Margaret and Leo K. Jago, «*Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences*, *Hospitality Management*», Vol.20, p.325-338, 2001
- Derek Rollinson, David Edwards, Aysen Broadfield, «*Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*», *Financial Times-Prentice Hall*, 1998
- Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris (Cardiff Business School) «*Managing Organisational culture: insights from the hospitality industry*», *Human Resources Management Journal*, Vol. 12 No 1, 2002
- Flynn, F. & Chatman, J. «*Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity?* », In S. Cartwright et al., (Eds.), *International handbook of organizational culture and climate*, Sussex: John Wiley & Sons, pp. 263-287, 2003.
- Freiberg Kevin, Freiberg Jackie «*Culture Power*», *Executive Excellence*, Aug 2004, Vol. 21 Issue 8
- French, Wendell L. «*Human Resources Management*», Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, 1998.
- Goetting, Stefanie «*Aligning Internal and external messages*», *Strategic Communication Management*, Jun/Jul2000, Vol. 4 Issue 4
- Grugulis, I., Dundon, T. and Wilkinson, A. (2000) «*Cultural control and the "culture manager": employment practices in a consultancy*», *Work, Employment and Society* 14 (1) pp 97 – 116
- Guerrier, Y. Deery, M. (1998). «*Research in human resource management and organizational behaviour*», *International Journal of hospitality Management*, 17, 145-160
- Haeckel, Stephan H., *Adaptive enterprise*, Boston, 1999 (658.406 3 HAE)
- Identity in organizations*, Thousand Oaks, Calif. , 1998 (302.35 IDE)
- Kristof-Brown, A. *Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job fit and person-organization fit*. *Personnel Psychology*, Vol. 53 No 3 pps. 643-671, 2000
- Martin, Joanne, *Organizational culture*, Thousand Oaks, 2002 (302.35 MAR)
- Mazur, Laura, «*Be pre-emptive to sustain your brand success*», *Marketing (UK)*, 2003
- Meyers, Tiffany, «*Marketers learn luxury isn't simply for the very wealthy*». *Advertising Age*, 2004, Vol. 75 Issue 37

- Miodonski, Bob, «3 kinds of marketing must work together», Contractor Magazine, Sep2004, Vol. 51 Issue 9 (AN 14653901)
- Mitchell Colin, «Selling the Brand Inside», Harvard Business Review, pp. 99-105, January 2002
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. *People and organizational culture: A Q-sort approach to assessing fit*. Academy of Management Journal, 34, 1991
- Parker Martin, *Organizational culture and identity*, London, 2000 (302.35 PAR)
- Reed «Tourism Society seeks mentors», Travel Weekly: The Choice of Travel Professionals , 2003
- Schein, E.H. , «Organizational Culture and Leadership», Jossey Bass, 1985
- Sheridan, JE, «Organizational Culture and employee retention», Academy of management Journal, 35, 1035-1056, 1992
- Simms, Jane, «HR or marketing: who gets staff on side? » Marketing (UK), 2003
- Trevail, Charle, «Branding is a strategic asset" Marketing (UK), 2002
- Vigneron, Franck; Johnson, Lester W. «Measuring perceptions of brand luxury», Journal of Brand Management, 2004, Vol. 11 Issue 6
- Webb, Wendy, «Who Moved My Training? », Training, 2003, Vol. 40 Issue 1
- Weekes, Sue «Making staff well-being part of company culture», Personnel Today, 2003
- Woods, John A. «The six values of a quality culture», CWL Publishing Enterprises Madison, Wisconsin, 1996
- Zahra, Shaker A.; Hayton, James C.; Salvato, Carlo «Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture», Entrepreneurship: Theory & Practice, Summer 2004, Vol. 28
- Noe, Hollenbeck, Gehart, Wright, «Human Resources Management, Gaining a competitive advantage», Fourth Edition, McGraw-Hill, 2003.
- Τσούκας , Χαρίδημος, The Athens Laboratory of Business Administration Σεμινάρια , «Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη σύγχρονη επιχείρηση», 1998 (SEM 658.3 ΤΣΟ)
- Τσούκας , Χαρίδημος, The Athens Laboratory of Business Administration Σεμινάρια, «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και εταιρική κουλτούρα στην Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης», 1995 (658.3 ΤΣΟ)