



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ
ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

**ΠΜΣ Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση
στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**

**«Οργανωσιακή Κουλτούρα και
Οργανωσιακές Αλλαγές σε Ξενοδοχειακές
Μονάδες στο Δήμο Βοΐου»**

**Της Κουτλουμπάση Αναστασίας
Α.Ε.Μ. 980**

**Επιβλέπων καθηγητής: Λαζαρίδης
Θεμιστοκλής**

Φλώρινα, 2019

Τα είδη που επιβιώνουν δεν είναι τα πιο δυνατά ούτε τα πιο έξυπνα.

Είναι αυτά που ανταποκρίνονται περισσότερο στην αλλαγή.

Δαρβίνος

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί να αναζητηθεί εάν η οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωσιακή αλλαγή υφίστανται σε ξενοδοχειακές μονάδες του Δήμου Βοΐου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη μελέτη του θεωρητικού υπόβαθρου που γίνεται με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθώς και από την πρακτική εφαρμογή που επιτυγχάνεται με την έρευνα.

Στο πρώτο κεφάλαιο, μελετάται η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριλαμβάνοντας τα χαρακτηριστικά, τις διαστάσεις, τα επίπεδα, τα είδη, την μέτρηση της, καθώς επίσης και τους παράγοντες επιρροής της ανάπτυξης της, τη σημαντικότητα της, και τέλος τη σχέση της με την αλλαγή.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, στο επίκεντρο έρχεται η εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής αλλαγής, η χρονολογική εξέλιξη της, τα είδη, οι παράγοντες πρόκλησης της, καθώς επίσης και οι παράγοντες αντίστασης της. Ακολουθεί η μελέτη του σχεδιασμού της αλλαγής από την αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων μέχρι της στρατηγικές ανάπτυξης της και την αξιολόγηση της.

Στο τρίτο κεφάλαιο, μελετάται η έννοια του τουρισμού αλλά και των εναλλακτικών μορφών τουρισμού από μια γενική προσέγγιση σε μια πιο ειδική που περιορίζεται στα γεωγραφικά όρια του Δήμου Βοΐου. Γίνεται αναφορά σε διάφορα στοιχεία που αφορούν την τουριστική πραγματικότητα στο Βόιο, εντοπίζονται οι αδυναμίες, αναφέρονται τρόποι ενίσχυσης της αλλαγής και αποτυπώνονται κάποιοι στόχοι.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, ακολουθεί το ερευνητικό μέρος. Σ' αυτό το σημείο έρχονται να τεθούν εύλογα ερωτήματα από τα οποία ανακύπτουν ποικίλα ερωτηματικά, οι απαντήσεις των οποίων θα γίνει εύλογη προσπάθεια να αποδοθούν στην συνέχεια. Ακολουθεί η αποτύπωση των αποτελεσμάτων της έρευνας και η εξαγωγή συμπερασμάτων. Κλείνοντας, παραθέτονται κάποιες προτάσεις για τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης και την τουριστική ανάπτυξη με γνώμονα την περαιτέρω καλλιέργεια της οργανωσιακής κουλτούρας που υιοθετεί οργανωσιακές αλλαγές.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή αλλαγή, τουρισμός, Βόιο

Summary

The purpose of this paper is to search whether organizational culture and organizational change exist in hotel units in the municipality of Voio. This is accomplished through the study of the theoretical background made by the bibliographic review, as well as the practice of applying research.

In the first chapter, the concept of organizational culture is studied, including its characteristics, dimensions, levels, species, its measurement, as well as factors influencing its development, its significance, and finally its relation to change .

Next, the second chapter, focuses on the conceptual approach of organizational change, its chronological evolution, the species, its factors of provocation, as well as its resistance factors. This is followed by the study of the design of the change from the treatment of problematic situations to its development strategies and its evaluation.

In the third chapter, the concept of tourism and alternative forms of tourism is studied from a general approach to a more specific one that is limited to the geographical boundaries of the Municipality of Voio. Reference is made to various elements concerning the tourist situation in Vio, weaknesses are identified, ways of enhancing change are identified and some objectives are captured.

In the fourth chapter, the research section follows. At this point, reasonable questions arise, from which various questions arise, the answers of which will be a reasonable effort to be attributed subsequently. It follows the mapping of the results of the research and the drawing of conclusions. In conclusion, there are some suggestions for improving the existing situation and the tourism development with a view to further cultivating the organizational culture that adopts organizational changes.

Key words: organizational culture, organizational change, tourism, Voio

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	9
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	11
1.2.1 Ο ορισμός της.....	11
1.2.2 Τα χαρακτηριστικά της.....	12
1.2.3 Οι δαστάσεις της.....	13
1.2.4 Επίπεδα κουλτούρας.....	13
1.2.5 Είδη κουλτούρας.....	14
1.2.6 Κριτήρια, Εργαλεία, Μέτρηση κουλτούρας.....	16
1.2.7 Παράγοντες επιρροής της ανάπτυξης της κουλτούρας	17
1.2.8 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας	18
1.2.9 Η κουλτούρα ως πηγή οργανωσιακού κλίματος	19
1.2.10 Η κουλτούρα ως απόρροια της αλλαγής	19
1.2.11 Κουλτούρα, Αλλαγή και Οργανωσιακή Ανάπτυξη	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	20
2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	20
2.2.1 Η χρονολογική εξέλιξη της	20
2.2.2 Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της	21
2.2.3 Παράγοντες πρόκλησης της αλλαγής	21
2.2.3.1 Εξωτερικοί παράγοντες	21
2.2.3.2 Εσωτερικοί παράγοντες	22
2.2.4 Παράγοντες αντίστασης στην αλλαγή	23
2.2.4.1 Αντίσταση από το άτομο	23
2.2.4.2 Αντίσταση από τον οργανισμό	25
2.2.5 Είδη αλλαγής	26
2.2.6 Σχεδιασμός αλλαγής	27
2.2.6.1 Στάδια Σχεδιασμένης αλλαγής	27
2.2.6.2 Πρόγραμμα Σχεδιασμένης αλλαγής	28
2.7 Διαχείριση της αλλαγής	29
2.8 Ελαχιστοποίηση των προβλημάτων	30
2.9 Η επίτευξη της αλλαγής	32
2.10 Στρατηγικές ανάπτυξης της αλλαγής	33
2.11 Η αξιολόγηση της αλλαγής	34
2.12 Η αλλαγή ως απόρροια της κουλτούρας	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΒΟΪΟ

3.1 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	36
3.1.1 Η έννοια του τουρισμού	36
3.1.2 Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού	37
3.1.3 Οικοτουρισμός	37
3.1.4 Ορεινός τουρισμός	38
3.1.5 Θρησκευτικός τουρισμός.....	38
3.1.6 Γαστρονομία-Οινοτουρισμός	39
3.2 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΟΪΟ.....	39
3.2.1 Ο εναλλακτικός τουρισμός στην περιοχή Βοΐου και το τουριστικό προϊόν.....	39
3.2.2 Η τοποθεσία ως ενισχυτικός παράγοντας του τουριστικού προϊόντος.....	42
3.2.3 Η τουριστική πραγματικότητα και η αλλαγή της.....	43
3.2.3.1 Η υφιστάμενη κατάσταση	43
3.2.3.2 Αδυναμίες και Ενίσχυση τους	44
3.2.3.3 Αλλαγές και Στόχοι	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Η ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Εισαγωγή	50
4.2 Σκοπός της έρευνας	50
4.3 Υποθέσεις της έρευνας	50
4.4 Μεθοδολογία της έρευνας	50
4.4.1 Συλλογή δεδομένων	50
4.4.2 Δείγμα έρευνας	50
4.4.3 Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων	51
4.5 Αποτελέσματα έρευνας	58
4.6 Συμπεράσματα έρευνας	60
4.7 Προτάσεις	62
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	65
ΠΗΓΕΣ	69

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1-Ερώτηση 1: Σελίδα 51

Γράφημα 2-Ερώτηση 2: Σελίδα 51

Γράφημα 3-Ερώτηση 3: Σελίδα 51

Γράφημα 4-Ερώτηση 4: Σελίδα 52

Γράφημα 5- Ερώτηση 5: Σελίδα 52

Γράφημα 6- Ερώτηση 6: Σελίδα 52

Γράφημα 7- Ερώτηση 7: Σελίδα 53

Γράφημα 8- Ερώτηση 8: Σελίδα 53

Γράφημα 9- Ερώτηση 9: Σελίδα 53

Γράφημα 10- Ερώτηση 10: Σελίδα 54

Γράφημα 11-Ερώτηση 11: Σελίδα 54

Γράφημα 12- Ερώτηση 12: Σελίδα 54

Γράφημα 13- Ερώτηση 13: Σελίδα 55

Γράφημα 14- Ερώτηση 14: Σελίδα 55

Γράφημα 15- Ερώτηση 15: Σελίδα 55

Γράφημα 16- Ερώτηση 16: Σελίδα 56

Γράφημα 17- Ερώτηση 17: Σελίδα 56

Γράφημα 18-Ερώτηση 18: Σελίδα 56

Γράφημα 19-Ερώτηση 19: Σελίδα 57

Γράφημα 20-Ερώτηση 20: Σελίδα 57

Γράφημα 21-Ερώτηση 21: Σελίδα 57

Γράφημα 22-Ερώτηση 22: Σελίδα 58

Γράφημα 23-Ερώτηση 23: Σελίδα 58

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα το περιβάλλον που παρατηρείται στις επιχειρήσεις είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που επικρατούσε στο παρελθόν. Αλλαγές λαμβάνουν χώρα σχεδόν καθημερινά και οι επιχειρήσεις για να ανταπεξέλθουν πρέπει με ταχύτατους ρυθμούς να προσαρμοστούν σ' αυτές. Οι νέες τάσεις του σύγχρονου μανάτζμεντ, όπως για παράδειγμα, η τεχνολογική εξέλιξη, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, η βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, η ανομοιογένεια του εργατικού δυναμικού καθώς και η ηθική στη διοίκηση έχουν κάνει απαραίτητη τη διαδικασία της διερεύνησης από τους μανάτζερ να σκεφτούν νέες μεθόδους λειτουργίας του οργανισμού και αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού. Γι' αυτούς τους λόγους, οι επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να προσαρμόζονται το συντομότερο δυνατό στις αλλαγές που επιβάλλει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Απαραίτητη προϋπόθεση, όμως, για να επιτευχθεί οποιαδήποτε αλλαγή μέσα σ' έναν οργανισμό κρίνεται η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας στον οργανισμό αυτό. Η εμφάνιση του όρου της οργανωσιακής κουλτούρας, χρονολογείται στις αρχές της δεκαετίας του ογδόντα και συνεχίζει να απασχολεί τόσο το περιβάλλον μιας επιχείρησης όσο και το γίνεσθαι των σύγχρονων οργανισμών γενικότερα.

Ο ρόλος της κουλτούρας είναι καταλυτικός καθώς επηρεάζει τόσο τις οργανωσιακές λειτουργίες όσο και το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, καθορίζοντας έτσι την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Μάλιστα, η ύπαρξη θετικής κουλτούρας προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό επιτυγχάνοντας όχι απλά τη βιωσιμότητα αλλά και την ανάπτυξη του σ' ένα περιβάλλον κρίσης και ύφεσης. Η σχέση αλληλεξάρτησης ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την οργανωσιακή αλλαγή κρίνεται δεδομένη.

Ο τουριστικός είναι ένας διαρκώς αναπτυσσόμενος τομέας και η υιοθέτηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ενέχει οργανωσιακή αλλαγή, κρίνεται εντελώς απαραίτητη. Το ιδεατό, όμως, σε σχέση με την πραγματικότητα συχνά απέχει λόγω διάφορων παραγόντων που εμποδίζουν την ανάπτυξη των εννοιών της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής αλλαγής. Τρόποι αποφυγής των εμποδίων και επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος πάντα υπάρχουν αρκεί να θέλει και να είναι σε θέση κανείς απλά να προσπαθήσει. Και κάπου εδώ γίνεται άμεσα αντιληπτή η ανάγκη της εκπαίδευσης η οποία καθιστά ικανό κάποιον που θέλει και να μπορέσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Στο πέρασμα των χρόνων ποικίλοι είναι οι ορισμοί οι οποίοι έχουν αποδοθεί για την έννοια της κουλτούρας. Βέβαια, είναι γενικά αντιληπτό πως «είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς την κουλτούρα: είναι σαν να βάζει το χέρι σου σε ένα σύννεφο...» (Business Week)

Οι ρίζες της λέξης κουλτούρα εντοπίζονται στο λατινικό *cultura* που σημαίνει καλλιέργεια και προέρχεται από το ρήμα *colère*, δηλαδή καλλιεργώ. Η χρήση της λέξης από τον 15^ο αιώνα, τόσο στα αγγλικά, γαλλικά και γερμανικά, είχε ως σκοπό να προσδιορίσει την διαδικασία καλλιέργειας και ανάπτυξης φυτών και ζώων. Αυτό όμως αλλάζει από τον 18^ο αιώνα, με έναυσμα την μετεξέλιξη της γερμανικής *kultur*, και η έννοια της καλλιέργειας αναφέρεται πλέον στο ανθρώπινο πνεύμα (Raymond, 1986).

Η αρχική πιο περιορισμένη προσέγγιση που αποδόθηκε στην έννοια της καλλιέργειας του ανθρώπινου πνεύματος ή σώματος ήταν η ανάπτυξη ή το αποτέλεσμα της ανάπτυξης ορισμένων ικανοτήτων διαμέσω κατάλληλης άσκησης. Η πιο ευρεία προσέγγιση, όμως, που αποδόθηκε περιλαμβάνει την ιδιότητα ενός μορφωμένου προσώπου που με την καλλιέργεια του ανέπτυξε το γούστο, την αντίληψη και την κριτική του αντίληψη, συμπεριλαμβάνοντας την εκπαίδευση στην οποία οφείλεται η απόκτηση αυτής της ιδιότητας καθώς επίσης και τον πολιτισμό σε πνευματικό επίπεδο διαχωρίζοντας έτσι το υλικό σύμφωνα πάλι με την μετεξέλιξη της γερμανικής έννοιας του όρου. (Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα, 1989).

Όσον αφορά την απόδοση της έννοιας της κουλτούρας στο πλαίσιο ενός κλασικού ανθρωπολογικού ορισμού, σύμφωνα με τον Taylor το 1871, προσεγγίζεται ως μια πολύπλοκη ολότητα αποτελούμενη από γνώσεις, τεχνολογία, πιστεύω, τέχνη, ήθη, δίκαιο, ηθική, ικανότητες/επιδεξιότητες, συνήθειες, στοιχεία τα οποία υιοθετεί κάποιος ως μέλος μιας συγκεκριμένης κοινωνίας (Taylor, 1994).

Η οποιαδήποτε ανάλυση αναφορικά με την έννοια της κουλτούρας, αναφέρει ο Geertz, δεν είναι δόκιμο να εκλαμβάνεται ως μια πειραματική επιστήμη που αναζητά το δίκαιο αλλά ως μια διερμηνευτική που αναζητά το νόημα (Geertz, 1973).

Οι Kroeber και Kluchohn (1963), σημειώνουν πως η κουλτούρα αποτελείται από ρητά ή αρρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προσλαμβάνονται και μεταδίδονται

με σύμβολα που αποτελούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων (Kroeber & Kluchohn, 1963).

Σύμφωνα με τον Hall (1976), η κουλτούρα είναι ένα μέσο των ανθρώπων που δεν αφήνει ανεπηρέαστη καμία όψη της ανθρώπινης ζωής όπως την προσωπικότητα, τον τρόπο σκέψης, τον τρόπο έκφρασης, τον τρόπο εκδήλωσης συγκίνησης, το πως κινούμαστε, το πως επιλύουμε προβλήματα, το πως οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες, κυβερνήσεις (Hall, 1976).

Ο Pettigrew το 1979 έρχεται να ορίσει την κουλτούρα ως «ένα σύστημα από ‘σημασίες’ που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα, αποτελούμενο από νήματα, έννοιες κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» (Pettigrew, 1979).

Ο Shein (1985) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα αποτελεί ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές οι οποίες έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα κατά τη διάρκεια που αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Οι παραδοχές αυτές, συνεχίζει, θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά διότι έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν και άρα δύναται να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης αναφορικά με τα προβλήματα αυτά της εξωτερικής προσαρμογής ή της εσωτερικής ολοκλήρωσης (Shein, 1985).

Ο Eagleton πάλι αφού προβαίνει σε διακρίσεις της κουλτούρας σε «υψηλή κουλτούρα», «μαζική κουλτούρα», «κουλτούρα της ταυτότητας», «μεταμοντέρνα κουλτούρα», «κουλτούρα της αντίστασης», υποστηρίζει πως οι διάφορες μορφές της κουλτούρας είτε αυτή ενέχει πνευματική είτε υλική υπόσταση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, καταλήγοντας να προτείνει την προσέγγιση της κουλτούρας ως σκοπό ζωής και όχι απλώς ως τρόπο ζωής (Eagleton, 2003).

Τα βασικά κοινά στοιχεία όλων των ορισμών που έχουν καταγραφεί κατά το πέρασμα των χρόνων στη βιβλιογραφία έχουν αποδοθεί συνοπτικά από Σαΐτη και Σαΐτη (2012). Γενικά αποδεκτή είναι η σύνδεση της κουλτούρας με την έννοια της παιδείας και της πνευματικής καλλιέργειας. Η οικοδόμηση της κουλτούρας μέσα από τις ανθρώπινες δραστηριότητες κατά την αλληλεπίδραση των ατόμων διαμέσω της επικοινωνίας στις διάφορες ομάδες που συμμετέχουν αποτελεί μια κοινή παραδοχή.

Η κουλτούρα επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την συμπεριφορά των ατόμων μέσω της νόρμας που υιοθετείται (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

1.2.1 Ο ορισμός της

Η ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας καθίσταται ως ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα μελέτης της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Moorehead & Griffin, 1995). Ωστόσο, ο **ορισμός** της είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αποδοθεί καθότι έχει πολλά διαφορετικά νοήματα. Παρόλα αυτά υπάρχουν κοινά αποδεκτοί ορισμοί. Ένας δημοφιλής τρόπος απαντά στο «πώς λειτουργούν τα πράγματα εδώ». Ο Atkinson ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως μια υποκειμενική αντίληψη για τον τρόπο που εκτελείται η εργασία και για το «τι είναι αποδεκτό και τι μη αποδεκτό», αλλά και ως προς το ποιες συμπεριφορές πρέπει να ενθαρρύνονται και ποιες όχι (Atkinson, 1990).

Ο McLean & Marshall (1993) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως «ένα σύνολο παραδόσεων, αξιών, πολιτικών πεποιθήσεων και στάσεων που αποτελούν ένα διεισδυτικό πλαίσιο για οτιδήποτε κάνουμε και σκεφτόμαστε σε έναν οργανισμό» (McLean & Marshall 1993). Πανομοιότυπη προσέγγιση, μάλιστα, υπήρξε και από τον Ζαβλανό το 2002 ο οποίος διατύπωσε ότι «Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης που αποδέχονται όλα τα μέλη του οργανισμού» (Ζαβλανός, 1999).

Συχνά, η κουλτούρα ενός οργανισμού παρομοιάζεται με την προσωπικότητα ενός ατόμου (Mullins & Gill, 2015). Η κουλτούρα των ατόμων που απαρτίζουν τον οργανισμό συνδέεται άμεσα με την κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού καθώς κάθε οργανισμός εκφράζει την μεμονωμένη κουλτούρα των εργαζομένων του από επιχειρησιακό, εργασιακό και επαγγελματικό επίπεδο μέχρι τοπικό και εθνικό επίπεδο. Το περιβάλλον ενός οργανισμού, δηλαδή, και οι παράγοντες που το περικλύουν μέσω κάποιων διεργασιών συμβάλλουν στο σχηματισμό κουλτούρας οδηγώντας έτσι στη δημιουργία μιας από τις σημαντικότερες εξωτερικές επιδράσεις στην κουλτούρα του οργανισμού που βρίσκεται όμως στο εσωτερικό της, τους εργαζομένους της (Hatch & Schultz, 1997).

Όπως αναφέρει ο Jones (2004), αυτό το συλλογικό φαινόμενο -η οργανωσιακή κουλτούρα-, διαμορφώνεται μέσω της αλληλεπίδρασης των χαρακτηριστικών των μελών, του συστήματος ανταμοιβών τους και της οργανωσιακής δομής του οργανισμού. Τα μέλη του οργανισμού αποκτούν μια κοινή

ταυτότητα με κοινό όραμα και αποστολή που ενισχύονται με τη σύναψη των μεταξύ τους δεσμών οι οποίοι διέπονται από σαφή προσδιορισμό των αξιών καθώς και των κοινά προσδοκώμενων συμπεριφορών. Η οργανωσιακή κουλτούρα, σύμφωνα με τον Jones, ενέχει τον ρόλο μια άτυπης οργάνωσης που λειτουργεί καταλυτικά ώστε να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων ως προς την ανάδειξη των ικανοτήτων τους και την επίτευξη των συμφερόντων του οργανισμού, καθώς επίσης επιδρά αποτελεσματικά και στον τρόπο λειτουργίας της οργανωσιακής δομής (Jones, 2004).

Όπως έχει σημειώσει και ο Morgan (1997), έτσι αναφέρει ο Jones πως η οργανωσιακή κουλτούρα, -εκτός από τον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών τόσο μεταξύ τους όσο και με τους έξω, το εξωτερικό περιβάλλον,- είναι κανόνες, αξίες, τελετουργίες, παραδόσεις, ιστορίες, μύθοι, σύμβολα, μεταφορές (Jones, 2004).

1.2.2 Τα χαρακτηριστικά της

Πιο συγκεκριμένα, ο Stoyko (2009) διακρίνει τα στοιχεία αυτά της οργανωσιακής κουλτούρας σε τρεις **κατηγορίες**. Η πρώτη ονομάζεται ιδέες και στάσεις και περιλαμβάνει τις κοινές ιδέες, αρχές, απόψεις, αντιλήψεις, πιστεύω, την κοινή γνώμη, το κοινό όραμα κλπ. Η δεύτερη ονομάζεται συμπεριφορές και περιλαμβάνει τους κοινούς τρόπους, την τήρηση εθίμων και παραδόσεων, τους κοινούς άγραφους κανόνες κλπ. Η προσαρμοστικότητα στο φυσικό περιβάλλον είναι η τρίτη κατηγορία η οποία αναφέρεται στην ατμόσφαιρα που δημιουργείται από το φυσικό περιβάλλον (Stokyo,2009).

Τα **χαρακτηριστικά** της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως τα ορίζει ο Robbins (1993) είναι (Robbins, 1993):

- Η ταυτότητα του μέλους, δηλαδή ο βαθμός κατά τον οποίο ταυτίζεται το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού με το σύνολο της οργάνωσης. □
- Η έμφαση στην ομάδα, δηλαδή ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες.
- Ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο επιδρά ο ανθρώπινος παράγοντας στη λήψη αποφάσεων.
- Η ολοκλήρωση των τμημάτων, που αφορά τον βαθμό στον οποίο τα τμήματα της οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης.
- Ο έλεγχος, δηλαδή κατά πόσο η συμπεριφορά των εργαζομένων ελέγχεται από κανόνες.

-Η ανοχή στον κίνδυνο, που περικλύει τον βαθμό παρακίνησης των υπαλλήλων ως προς την καινοτομία.

-Η αμοιβή και τα κριτήρια της, δηλαδή ο ρόλος που ενέχει ο βαθμός απόδοσης στο σύστημα αμοιβών και προαγωγών αντιτίθεται με αυτόν της παλαιότητας του εργαζομένου.

-Η ανοχή στην διαφωνία, δηλαδή ο βαθμός κατά τον οποίο οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν την κριτική και την διαφωνία μέσα στον οργανισμό.

-Ο προσανατολισμός στον στόχο, δηλαδή ο βαθμός εστίασης και εξέτασης της διοίκησης στα αποτελέσματα κ όχι στην διαδικασία.

-Η εστίαση σε ανοιχτό σύστημα, δηλαδή ο βαθμός ανταπόκρισης της οργάνωσης στο εξωτερικό περιβάλλον.

1.2.3 Οι διαστάσεις της

Ο Hofstede (2003) κατά την προσπάθεια του για την εννοιολογική αποκωδικοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας υιοθετεί το μοντέλο των τεσσάρων **διαστάσεων** σύμφωνα με το οποίο η εκδήλωση της οργανωσιακής κουλτούρας λαμβάνει χώρα μέσω των εξής εννοιολογικών πεδίων (Hofstede, 2003):

1. τα σύμβολα τα οποία περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες, αντικείμενα και λαμβάνουν διαφορετική σημασία για κάθε κουλτούρα (λ.χ η γλώσσα ως τρόπος επικοινωνίας, ένδυσης κλπ).
2. οι άνθρωποι με χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για την κουλτούρα και υποδειγματική συμπεριφορά
3. οι τελετουργίες, απαραίτητο κοινωνικό στοιχείο μιας κουλτούρας για την επίτευξη σταθερότητας και σαφήνειας (λ.χ ο τρόπος επικοινωνίας, χαιρετισμού κλπ)
4. οι αξίες, δηλαδή οι πεποιθήσεις, οι ιδέες, οι προτιμώμενες συμπεριφορές. Η υιοθέτηση του συστήματος αξιών γίνεται σε νεαρή ηλικία, ασυνείδητα.

1.2.4 Επίπεδα κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Schein (2004), η ερμηνευτική προσέγγιση της έννοιας της κουλτούρας διακρίνεται σε τρία **επίπεδα**, περνώντας από το πιο επιφανειακό στο πιο βαθύ και είναι τα εξής:

Επίπεδο 1^ο -**Τεχνουργήματα**: Αποτελεί το πιο ορατό επίπεδο καθώς αποτελείται από τα επιφανειακά στοιχεία. Σ' αυτά συγκαταλέγονται ο φυσικός χώρος, η διάταξη, οι

τεχνολογικές εκροές, η γλώσσα επικοινωνίας- είτε προφορική είτε γραπτή- των μελών, ο τρόπος συμπεριφοράς των ατόμων (Schein, 2004).

Επίπεδο 2^ο - **Ασπαζόμενες αξίες:** Οι αυθεντικές αξίες του ατόμου αντανακλώνται από την πολιτισμική του μάθηση. Μια αξία δύναται να μεταμορφωθεί σε πεποίθηση αν μια επιλογή για την διαχείριση ενός νέου έργου, ζητήματος ή προβλήματος λειτουργεί βασισμένη σε πεποίθηση περί της πραγματικότητας. Αξίες και πεποιθήσεις αποτελούν αιτιολογία πράξεων και συμπεριφορών των μελών ομάδων ως μέρος της αντιληπτικής διαδικασίας (Schein, 2004).

Επίπεδο 3^ο -**Βασικές υποκειμενικές αντιλήψεις:** Ωστόσο, η κάθε οργάνωση διαφέρει από την άλλη ως προς τον τρόπο δράσης, τις πρακτικές, τις διαδικασίες, την εξωτερική δομή, στοιχεία που συνθέτουν την τελική ύπαρξη μιας οργάνωσης και τη διαφοροποιούν από άλλες (DeTienne et al,2004).

1.2.5 Είδη κουλτούρας

Οι Deal και Kennedy διακρίνουν τέσσερα **γενικά είδη κουλτούρας:** την αρρενωπή κουλτούρα, την κουλτούρα της σκληρής αλλά ευχάριστης εργασίας, την κουλτούρα ανάληψης υψηλών κινδύνων, την κουλτούρα διαδικασιών. Η διάκριση αυτή γίνεται βάσει του βαθμού επικυδνότητας των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό και βάσει της ταχύτητας λήψης ανατροφοδότησης των οργανισμών και των εργαζομένων αναφορικά με την επιτυχία αποφάσεων ή στρατηγικών (Deal Kennedy,1982).

Όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, ο Harrison(1972) όρισε τέσσερεις βασικούς τύπους τους οποίους ονόμασε ο Handy (1993), προκύπτοντας έτσι τα εξής **είδη οργανωσιακής κουλτούρας:** η κουλτούρα της εξουσίας, η κουλτούρα του ρόλου, η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος, η κουλτούρα του ατόμου. Μάλιστα στον κάθε τύπο κουλτούρας, έχει αποδοθεί ονομασία από έναν θεό της αρχαίας Ελλάδας (Handy,1986). Πιο συγκεκριμένα, οι Harrison και Handy (1993), διακρίνουν:

- ο **Δίας, η κουλτούρα της εξουσίας**

Δημιουργείται από την κεντρική φιγούρα της επιχείρησης, δηλαδή το αφεντικό, που αποφασίζει και διατάζει. Ο συγκεντρωτισμός και το αυταρχικό κλίμα αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά. Η αφοσίωση στον οργανισμό αποτελεί μονόδρομο, διαφορετικά η έξοδος από αυτόν είναι η μόνη οδός. Η αφοσίωση αποτελεί το κλειδί

για εξουσία και αρμοδιότητες. Συνήθως η εν λόγω κουλτούρα εντοπίζεται σε μικρές ιδιωτικές συχνά οικογενειακές επιχειρήσεις όπου επικρατεί συναισθηματική ταύτιση, προσωπική επικοινωνία, καθώς και εμπιστοσύνη για την αποτελεσματικότητά της. Η γραφειοκρατεία, οι κανόνες και οι διαδικασίες που απαιτούνται είναι ελάχιστες και πιθανά είναι τα βραχυχρόνια οφέλη που αποκομίζονται από την συγκεκριμένη κουλτούρα όπως λόγω χάρη η εσπευσμένη λήψη μέτρων όταν αυτή κριθεί απαραίτητη.

- **Απόλλων, η κουλτούρα του ρόλου**

Διακατέχεται από ορθολογισμό και γραφειοκρατικό χαρακτήρα. Ως βάση της κουλτούρας αυτής αποτελεί η ιεραρχία, οι κανονισμοί, οι διαδικασίες, οι προκαθορισμένες τυπικές αρμοδιότητες, το υψηλό επίπεδο δόμησης. Η εργασία αναλύεται σε μικρότερα μέρη δημιουργώντας έτσι τμήματα εξειδίκευσης. Μια μικρή ομάδα ανώτερων μάνατζερ συντονίζει και ελέγχει το έργο και την αλληλεπίδραση των πυλώνων. Κεντρικό σημείο αναφοράς αποτελεί η θέση και η περιγραφή που την συνοδεύει παρά το ίδιο το άτομο. Ακολουθεί δομή τύπου μήτρας. Αυτό το είδος κουλτούρας υιοθετείται από πληθώρα οργανισμών όπως πολυεθνικές επιχειρήσεις και κρατικές υπηρεσίες.

- **Αθηνά, η κουλτούρα του έργου**

Κεντρικό στοιχείο αποτελεί το έργο, η δουλειά, το καθήκον. Η επίλυση προβλημάτων είναι εξίσου σημαντική. Η συλλογικότητα και η ομαδική συνεργασία με έναν κοινό σκοπό αποτελούν κομβικό σημείο στην κουλτούρα αυτή. Στόχος της είναι ο συνδιασμός σωστών πόρων και ανθρώπων. Η ισχύς του ειδικού επικρατεί συγκριτικά με την ισχύ της θέσης. Καθώς νοείται ως η κουλτούρα των ειδικών και των επαγγελματιών, συναντάται συνήθως σε οργανισμούς όπως μικρές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και μικρές συμβουλευτικού τύπου επιχειρήσεις.

- **Διώνυσος, η κουλτούρα του ατόμου**

Επίκεντρο, το άτομο. Η εξυπηρέτηση του ατόμου αποτελεί την βάση των υφιστάμενων δομών. Η ελάχιστη δομή που χαρακτηρίζει την κουλτούρα αυτή επιτρέπει στο κάθε άτομο να αναπροσδιορίζεται. Τα υπαρξιακά κίνητρα των ατόμων και η αντίστοιχη δράση σύμφωνα με την προσωπικές ισχύ του καθενός, η αυτονομία και η ανεξαρτησία διακρίνουν την κουλτούρα του ατόμου. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με το γνώμονα το κοινό όφελος όλων των ατόμων όπως λόγω χάρη η

κοινή χρήση υποδομών και εξοπλισμού. Ομάδες γιατρών, δικηγόρων συμβούλων, αρχιτεκτόνων, αποτελούν ενδεικτικά παραδείγματα.

1.2.6 Κριτήρια, Εργαλεία, Μέτρηση κουλτούρας

Ο κάθε οργανισμός διέπεται από την δική του ξεχωριστή κουλτούρα που τον διαφοροποιεί. Συχνά, στις μεγάλες επιχειρήσεις συναντάται ένα μείγμα από διαφορετικές κουλτούρες σε διαφορετικά πεδία του οργανισμού. Αν και εφόσον η κουλτούρα του κάθε τμήματος συμβαδίζει με την κουλτούρα, την προσωπικότητα και τις αξίες των ατόμων που απασχολούνται σ' αυτό, τότε τα άτομα αποκομίζουν ευχαρίστηση και εργασιακή ικανοποίηση (Mullins & Gill, 2015).

Η εργασιακή ικανοποίηση όμως δεν είναι απαραίτητα επακόλουθο μιας καλής κουλτούρας του οργανισμού, υποστηρίζουν οι Chatman και Cha οι οποίοι θεωρούν πως κάθε οργανισμός χαρακτηρίζεται από μια καλή ή κακή κουλτούρα. Για μακροπρόθεσμη απόδοση και καλλιέργεια αλλά και ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας, τρία είναι τα προαπαιτούμενα **κριτήρια**: η κουλτούρα να είναι ιδιαίτερα ισχυρή ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον των ατόμων, να είναι στρατηγικά εφαρμόσιμη και να διαθέτει έμφυτη ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Για να πληρούνται αυτά τα κριτήρια, αρκεί οι ηγέτες να διαθέτουν την ικανότητα να αναπτύσσουν, να διοικούν και να αλλάζουν την κουλτούρα τους έχοντας πάντα ως στόχο την βελτίωση της απόδοσης. Η χρήση τριών διοικητικών **εργαλείων** λειτουργεί καταλυτικά ως προς την επίτευξη του στόχου αυτού, σύμφωνα με τους Chatman και Cha (2002), λοιπόν:

1. Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού η κουλτούρα του οποίου συνάδει με αυτή της εταιρείας. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η προσεκτική επεξεργασία των χαρακτηριστικών δεδομένων του ατόμου, καταλήγοντας στην επιλογή εκείνη που εντοπίζεται πολιτισμικό ταίριασμα του ατόμου με τον οργανισμό ακόμη και αν αυτό μπορεί να σημαίνει την παράβλεψη απουσίας τεχνικών δεξιοτήτων (Chatman & Cha, 2002).
2. Εκπαίδευση και κοινωνικά εργαλεία. Η ανάπτυξη πρακτικών με σκοπό την κατανόηση των αξιών, των ικανοτήτων, της κοινωνικής γνώσης και την ανάπτυξη της προσδοκώμενης συμπεριφοράς κρίνεται μεγάλης σημασίας τόσο για την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων όσο και για την καλλιέργεια ισχυρών δεσμών μεταξύ τους (Chatman & Cha, 2002).

3. Σύστημα ανταμοιβών. Θεωρείται θεμελιώδους σημασίας σύστημα που οφείλει να ακολουθεί ένας οργανισμός, και στο οποίο οι άτυπες ανταμοιβές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με επίσημες ανταμοιβές. Συναντήσεις εργαζομένων στις πωλήσεις με τη διάταξη των θέσεων να εξαρτάται από το επίπεδο των πωλήσεων, η πληρωμή υψηλών προμηθειών ενόπιον πελατών και διοικητικών στελεχών, αποτελούν μόνο κάποια ενδεικτικά παραδείγματα ενός συστήματος ανταμοιβών (Chatman & Cha, 2002).

Όσον αφορά την **μέτρηση** της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, η γενική αποτίμηση σύμφωνη κρίνει πως είναι ιδιαίτερα δύσκολο να μετρηθεί. Οι πολιτισμικοί παράγοντες και η σημαντικότητα του καθενός διαφοροποιούνται για κάθε οργανισμό. Κατά γενική ομολογία θεωρείται άσκοπη ακόμη και η σκέψη εμπλοκής σε μια τόσο περίπλοκη διαδικασία όπως αυτή. Σε περίπτωση όμως που επιχειρηθεί να γίνει μέτρηση της κουλτούρας ενός οργανισμού, τρεις είναι οι δυνατοί τρόποι: ο ποσοτικός που απομονώνει κάποιες ειδικές παραμέτρους προς μέτρηση, ο ποιοτικός που γίνεται μέσα από τη χρήση ιστοριών, αφηγήσεων, προσωπικών παραδειγμάτων, φαντασίας, και οι μεικτές μέθοδοι που αποτελούν συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών μέτρων (Mullins & Gill, 2015).

1.2.7 Παράγοντες επιρροής της ανάπτυξης της κουλτούρας

Καταλυτικό ρόλο στην καλλιέργεια της κουλτούρας ενός οργανισμού έχει η πάροδος του χρόνου σε συνδυασμό με μια σωρεία ποικίλων παραγόντων. Ανάμεσα σ' αυτούς τους **παράγοντες επιρροής στην ανάπτυξη της κουλτούρας** ενός οργανισμού, συγκαταλέγονται (Mullins & Gill, 2015):

-η ιστορία που συνοδεύει την αρχική δημιουργία του οργανισμού και η μετέπειτα εξελικτική πορεία που έλαβε η φιλοσοφία, οι αξίες, οι πεποιθήσεις των ιδιοκτητών και των ανώτερων μάνατζερ.

-η πρωταρχική λειτουργία του οργανισμού που αναφέρεται στο φάσμα και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, τη φήμη και το πελατολόγιο, κατέχει προσδιοριστικό ρόλο στις τεχνολογικές διεργασίες οι οποίες με τη σειρά τους επιδρούν στην κουλτούρα.

-οι επιμέρους στόχοι σε συνδυασμό με μια στρατηγική που ίσως έχει ως επίκεντρο όχι μόνο το άμεσο κέρδος αλλά και την αποφυγή κινδύνων και επισφαλών καταστάσεων καθώς επίσης και την μακροπρόθεσμη επιβίωση, πρόοδο και ανάπτυξη.

-το μέγεθος δρα σημαντικά στην κουλτούρα καθώς για παράδειγμα το αυξημένο μέγεθος πιθανόν να προκαλέσει τμηματοποίηση, προβληματική επικοινωνία, διατμηματικές αντιπαλότητες ανακλύποντας έτσι την επίλυση των προβληματικών καταστάσεων με αποτελεσματικό συντονισμό.

-η τοποθεσία συμπεριλαμβανομένης τόσο της γεωγραφικής θέσης όσο και των φυσικών χαρακτηριστικών του οργανισμού δύναται να επηρεάσει το είδος των πελατών, το είδος του προσωπικού, τη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αντίληψη περί συνόρων, την ιδιαίτερη ταυτότητα, τις ευκαιρίες για ανάπτυξη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν ξενοδοχεία ή εστιατόρια.

-το μάνατζμεντ και η ηγεσία που διακατέχουν τα ανώτερα στελέχη αναμφίβολα επιδρούν καταλυτικά στην φύση της εταιρικής κουλτούρας (Mullins & Gill, 2015).

1.2.8 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια κρίσιμη διάσταση για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Μπουραντάς, 2002).

Η σημαντικότητα της κουλτούρας είναι μεγάλη για την οργανωσιακή ζωή ενός οργανισμού καθώς επηρεάζει από το ανθρώπινο δυναμικό, τις ανταμοιβές, τις προαγωγές, την αντιμετώπιση του, την ικανοποίηση από την εργασία, την ομαδική αποτελεσματικότητα, τους μάνατζερ, την λήψη αποφάσεων, μέχρι την επιτυχημένη εφαρμογή της τεχνολογίας, την καινοτομία, τα αποκτήματα, τις συγχωνεύσεις και την οργανωσιακή επιτυχία (Mullins & Gill, 2015).

Η σημασία της κουλτούρας δεν περιορίζεται όμως σ'αυτά, καθώς μπορεί να επηρεάσει και την καλλιέργεια **εργασιακής ηθικής**, το ομαδικό πνεύμα, την προαγωγή ιδεών περί επιτυχίας, καθώς και τον καθορισμό της συμπεριφοράς των μάνατζερ (Mullins & Gill, 2015).

Η **οργανωσιακή απόδοση** οφείλεται σε καίριο βαθμό στην κουλτούρα που διέπει έναν οργανισμό. Μια κουλτούρα που προκαλεί προκλήσεις είναι ένα σύνθημα χαρακτηριστικό των επιτυχημένων εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο. Η δημιουργία μιας κουλτούρας που ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο ισορροπεί τις υψηλές απαιτήσεις των εταιρειών ως προς τους εργαζομένους τους. Η διαμόρφωση και η εφαρμογή στρατηγικής και η ικανότητα επίτευξης υψηλών στόχων, αποτελούν ακόμη δύο σημεία τα οποία ο ρόλος της κουλτούρας μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμος (Mullins & Gill, 2015).

1.2.9 Η κουλτούρα ως πηγή οργανωσιακού κλίματος

Η έννοια του οργανωσιακού κλίματος αναφέρεται στις κοινές αντιλήψεις των μελών ενός οργανισμού για τον ίδιο τον οργανισμό και το εργασιακό περιβάλλον που τον συνοδεύει. Όταν επικρατεί το ίδιο γενικό αίσθημα για το πόσο καλά λειτουργούν τα πράγματα στον οργανισμό αυτό αυτόματα επιδρά στο πέρα από το ατομικό στο ομαδικό πνεύμα ενισχύοντας της εργασιακή ικανοποίηση, τη συμμετοχή τη δέσμευση, την παρακίνηση. Κατ'επέκταση, το θετικό αυτό κλίμα επιδρά θετικά και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη αυξάνοντας την πελατειακή ικανοποίηση και την οικονομική ανάπτυξη του οργανισμού (Robbins & Judge 2011).

Το θετικό οργανωσιακό κλίμα έχει θετικό αντίκτυπο σε όλες τις διαστάσεις που αυτό ενέχει όπως αυτή της ασφάλειας, της δικαιοσύνης, της ποικιλομορφίας, της εξυπηρέτησης πελατών. Ο εργαζόμενος που λαμβάνει το θετικό αυτό κλίμα παρακινείται να αναταποκριθεί όσο καλύτερα μπορεί στην εργασία του αποδίδοντας τον καλύτερο του εαυτό, γεγονός επιφέρει περαιτέρω θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο (Robbins & Judge 2011).

1.2.10 Η κουλτούρα ως απόρροια της αλλαγής

Στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον ενός οργανισμού επικρατεί η ευρέως κοινά αποδεκτή παραδοχή της ύπαρξης μιας σχέσης αλληλεπίδρασης μεταξύ κουλτούρας και αλλαγής. Όπως μάλιστα σημειώνει ο Naylor (2004) αναφερόμενος σ'ένα ολιστικό σύστημα «...κάθε αλλαγή επηρεάζει την κουλτούρα και η κουλτούρα επηρεάζει ή εμποδίζει την αλλαγή...». Ακόμη θεωρεί πως η οργανωσιακή αλλαγή συνδέεται άμεσα με την πολιτισμική αλλαγή. (Naylor, 2004).

1.2.11 Κουλτούρα, Αλλαγή και Οργανωσιακή Ανάπτυξη

Αδιαμφισβήτητα, στόχος κάθε οργανισμού αποτελεί η **οργανωσιακή ανάπτυξη** του η οποία περικλύει τις προσπάθειες βελτίωσης της συνολικής απόδοσης και αποτελεσματικότητας του ατόμου, της ομάδας και του οργανισμού σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Η οργανωσιακή κουλτούρα όπως και η οργανωσιακή αλλαγή αποτελούν θεμελιώδη χαρακτηριστικά της οργανωσιακής ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα σ'αυτά τα χαρακτηριστικά συγκαταλέγονται η κουλτούρα που ενθαρρύνει την συνεργασία μεταξύ μελών και ηγετών, η ανθρώπινη και κοινωνική πτυχή του οργανισμού με τη σημασία των ομάδων κάθε είδους στη συμμετοχή για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων, η καθολική αλλαγή του συστήματος με την θεώρηση των οργανισμών ως σύνθετα κοινωνικά συστήματα. (Mullins & Gill, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μία άλλη ή η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα άλλο. Η μετάβαση αυτή αναφέρεται σε μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα νέο περιβάλλον στο οποίο δύναται να λειτουργήσουν περισσότερο αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001).

Ανεξάρτητα με τα θέλω μας, αλλαγές συμβαίνουν γεγονός που μαρτυρά τον αναπόφευκτο χαρακτήρα που ενέχει τον όρο της αλλαγής. Ακόμη, σημειώνουν οι Mullins και Gill, πως αποτελεί ένα διαρκές γνώρισμα και αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής σε κοινωνικό επίπεδο και οργανωσιακό βιώνοντας την όλοι με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Και οι επιπτώσεις που ενέχει η αλλαγή βιώνονται σε διαφορετικές χρονικές κλίμακες από εβδομάδες σε αιώνες και διαφορετικά επίπεδα από το ατομικό, το ομαδικό, του οργανισμού, το κοινωνικό, το εθνικό ή διεθνές, ασκώντας αλληλεπιδράσεις το ένα επίπεδο στο άλλο (Mullins & Gill, 2015).

Η ανάγκη για αλλαγή αποτελεί ένα επιτακτικό στοιχείο του γίνεσθαι των οργανισμών και των επιχειρήσεων (Brainbridge, 1996).

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

2.2.1 Η χρονολογική εξέλιξη της

Στον κόσμο της διοίκησης επιχειρήσεων, η οργανωσιακή αλλαγή έκανε την εμφάνιση της τη δεκαετία του 1950 (Bamford & Forrester, 2003). Τη δεκαετία του 1980, η ανάγκη για αλλαγή εντοπιζόταν και έτσι άρχισε η ενεργοποίηση ενός μηχανισμού αλυσιδωτών αντιδράσεων για την επιτυχής αντιμετώπιση της νέα πραγματικότητας. Δεν υπήρχε ούτε προετοιμασία ούτε πρόληψη πιθανών προβλημάτων από τη μεριά των επιχειρήσεων σχετικά με την αλλαγή. Η έλειψη σχεδιασμού και προγραμματισμού δημιουργούσε πολλά προβλήματα τα οποία έπρεπε να αντιμετωπιστούν τη δεδομένη χρονική στιγμή γεγονός που επέφερε επιπλέον προβληματικές καταστάσεις όπως αυξημένο κόστος, καθυστερήσεις κ.α. (Fullan & Stiegelbauer, 1991).

Αυτό το γραμμικό μοντέλο που επικρατούσε ήρθε να αντικατασταθεί την αμέσως επόμενη δεκαετία. Το 1990, λοιπόν, η μελέτη και ο σχεδιασμός με απώτερο σκοπό τον έλεγχο της διαδικασίας της αλλαγής αποτέλεσαν βασικά στοιχεία της νέας φιλοσοφίας που ακολουθήθηκε οδηγώντας έτσι στην απόκτηση μιας εκ βαθέων

γνώσης για την αλλαγή (Starling 1984). Βέβαια, υπήρχαν μεγάλες καθυστερήσεις στην εν λόγω διαδικασία προκαλώντας έτσι τη δημιουργία άλλων προβλημάτων όπως η άκαιρη ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Γι' αυτό στη συνέχεια επιχειρήθηκε ένας συνδιασμός αυτών των δύο φιλοσοφιών δίνοντας βαρύτητα τόσο στην συστηματική και εις βάθος οργάνωση χωρίς άσκοπες λεπτομέρειες με έμφαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, καθώς και η υλοποίηση της διαδικασίας της αλλαγής όσο και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την εξέλιξη της διαδικασίας. Η νέα εποχή χαρακτηρίζεται από ποικίλες και ταχείες αλλαγές (Harrison, 1999).

2.2.2 Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της

Μέχρι σήμερα η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής έχει αναλυθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία.

Ένας **ορισμός** που αποδίδεται στην οργανωσιακή αλλαγή, σημειώνει πως η οργανωσιακή αλλαγή αναφέρεται σε οποιαδήποτε μεταβολή συμβαίνει στους εργαζομένους, στη δομή και την τεχνολογία κάποιου οργανισμού (Robbins, 1993).

Οι αλλαγές αυτές δεν αφορούν έναν μόνο τομέα αλλά αναφέρονται σε διαφορετικές πτυχές της επιχείρησης όπως για παράδειγμα το σύστημα παραγωγής της, δηλαδή την αυτοματοποίηση της παραγωγής, την παραγωγή νέου προϊόντος, την επέκταση εργοστασίου, διοικητικά συστήματα πληροφοριών, μηχανοργάνωση κ.α, και το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας το οποίο περιλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού, το σύστημα προαγωγών, αξιολόγησης, ανταμοιβών, μειώσεων προσωπικού, διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων κ.α. (Χυτήρης, 2001).

2.2.3 Παράγοντες πρόκλησης της αλλαγής

Οι αλλαγές διακρίνονται σε εξωτερικές και σε εσωτερικές. Κριτήριο αυτού του διαχωρισμού αποτελεί η προέλευση τους.

2.2.3.1 Εξωτερικοί παράγοντες

Οι **εξωτερικές** προέρχονται από εξωγενείς πιέσεις σε σχέση με την επιχείρηση όπως αβέβαιες οικονομικές συνθήκες, παγκοσμιοποίηση, παγκόσμιος ανταγωνισμός, πολιτικά συμφέροντα, κρατική παρέμβαση, κοινωνική νομοθεσία, επίδραση της ΕΕ, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, ανεπάρκεια φυσικών πόρων, και γενικότερα διεθνείς πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές ανακατατάξεις.

Επιπλέον παράγοντες που ευνοούν την αλλαγή είναι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων, μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, υψηλές απαιτήσεις για ποιοτική εξυπηρέτηση και αυξημένη ικανοποίηση πελατών, μεγαλύτερη ευελιξία στη δομή του οργανισμού και τα πρότυπα διοίκησης (Mullins & Gill, 2015).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τις αλλαγές αυτές που λαμβάνουν χώρα μέσα σ' έναν οργανισμό και επηρεάζονται από σωρεία εξωτερικών παραγόντων διαχωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: Η πρώτη αναφέρεται στο πολιτικό περιβάλλον το οποίο περικλύει φορολογικές αλλαγές, αλλαγές στους νόμους, κυβερνητικές ρυθμίσεις, την ειρηνική, εμπόλεμη ή επισφαλής διεθνής κατάσταση κ.α. Η δεύτερη κατηγορία, οι οικονομικοί παράγοντες, όπως η οικονομική πολιτική που ακολουθεί μια χώρα, η μισθοδοσία, ο ανταγωνισμός, κ.α. ασκούν επιρροή για αλλαγή και προσαρμογή του οργανισμού στα νέα δεδομένα που προκύπτουν από τις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος (Balogun & Hope Hailey, 1999).

Κοινωνικοπολιτισμικοί είναι οι παράγοντες που αναφέρονται τόσο σε αλλαγές στον τρόπο και τις απαιτήσεις της ζωής, στην ισότητα ευκαιριών, προσαρμογή σε ανταγωνιστικές συνθήκες και στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, ακόμη και σε περιβαλλοντολογικού περιεχομένου ζητήματα όπως σεβασμό προς το περιβάλλον. Τέλος, τεχνολογικής προέλευσης λόγοι δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό καθώς η αλλαγή που παρατηρείται στον τομέα παροχής υπηρεσιών με τη χρήση τεχνολογικών μέσων αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός της σύγχρονης εργασιακής πραγματικότητας ενός οργανισμού (Balogun & Hope Hailey, 1999).

2.2.3.2 Εσωτερικοί παράγοντες

Ο ίδιος ο οργανισμός αποτελεί παράγοντα που επιτάσσει την αλλαγή. Οι **εσωτερικές** αλλαγές προέρχονται από ενδογενείς πιέσεις όπως παλαιώση και φθορά υποδομών και κτιριακών εγκαταστάσεων, μείωση ή απώλεια αποδοτικότητας εξοπλισμού και μηχανών, γήρανση ανθρώπινου δυναμικού, παλαιώση δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Σαφώς, οι αλλαγές αυτές μέσα από ορθό προγραμματισμό είναι δυνατό να αντιμετωπισθούν ως έναν βαθμό. Η συντήρηση και επιδιόρθωση του εξοπλισμού, ο αποδοτικός προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων αναφορικά με την διαδοχική αντικατάστασή του καθώς και την εκπαίδευση και ανάπτυξή του, αποτελούν κάποια ενδεικτικά παραδείγματα (Mullins & Gill, 2015).

Πιο επιμέρους, ένα βασικό αίτιο από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που την ωθούν στην αλλαγή είναι η διοίκηση της οργάνωσης. Σ' αυτή την περίπτωση, όταν εντοπιστεί η ύπαρξη προβλημάτων και καταστεί σαφής η ανάγκη αντιμετώπισης τους είτε με τη λήψη μέτρων είτε με επιδιορθωτικές κινήσεις για τυχόν λανθάνοντα μέτρα που εφαρμόστηκαν στον παρελθόν, η διοίκηση της οργάνωσης αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να προβεί στις αναγκαίες αλλαγές. Η άμεση επαφή των μεσαίων διοικητικών στελεχών με όλα τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού κάνει αντιληπτή τη δημιουργία προβληματικών καταστάσεων με αποτέλεσμα την πρόκληση οργανωσιακών αλλαγών για την αντιμετώπιση τέτοιων προβληματικών καταστάσεων. Τέλος, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και η ύπαρξής τους αυτή καθαυτή μπορούν να αποτελέσουν λόγο για αλλαγή. Η εργασιακή ρουτίνα, υπεράριθμες υπερωρίες και κάθετί που ενέχει αρνητικό ψυχολογικό αντίκτυπο, λαμβάνει συχνά τη μορφή αναφορών αναδύοντας έτσι τα προβλήματα που χρήζουν αντιμετώπιση μέσω της αλλαγής (Χολέβας, 1995).

2.2.4 Παράγοντες αντίστασης στην αλλαγή

Εκτός από τους παράγοντες που αποτελούν έναυσμα για την αλλαγή υπάρχουν και εκείνοι που προβάλλουν αντίσταση στο ενδεχόμενο της αλλαγής. Οι λόγοι που δεν είναι ευνοϊκοί για αλλαγή είναι πολλοί και όχι ιδιαίτερα εύκολο να εντοπιστούν. Παρόλα αυτά, έχουν μελετηθεί και αποτυπωθεί τα βασικά αίτια τα οποία δεν λειτουργούν θετικά ως προς την αλλαγή κάνοντας διαχωρισμό σε ατομικούς και οργανωσιακούς παράγοντες.

2.2.4.1 Αντίσταση από το άτομο

Το άτομο αντιστέκεται στην αλλαγή καθώς είναι εκ φύσεως του επιφυλακτικό σύμφωνα με την ψυχολογική διάσταση του μελλοντικού σοκ όπως υπογραμμίζει ο Toffle το 1970. Υπάρχουν, όμως, και πιο συγκεκριμένοι λόγοι αναφέρουν οι Mullins και Gill (2015):

- **Επιλεκτική αντίληψη.** Οι άνθρωποι δημιουργούν μια και μοναδική εικόνα του πραγματικού κόσμου μέσα από την ερμηνεία διάφορων ερεθισμάτων, προκαλώντας έτσι την πιθανή δημιουργία μιας προκατειλημμένης άποψης για μια συγκεκριμένη κατάσταση. Η αντίληψη ενός ατόμου για την πραγματικότητα δύναται να προκαλέσει αντίσταση στην αλλαγή.

- **Συνήθεια.** Η άνεση, η ασφάλεια και η ευκολία για ενδεχόμενη λήψη αποφάσεων είναι χαρακτηριστικά στοιχεία της συνήθειας τα οποία ωθούν τους ανθρώπους να ανταποκρίνονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο στις διάφορες καταστάσεις. Τα παλιά πρότυπα είναι ελκυστικά, ιδιαίτερα όταν μια πρόταση για αλλαγή εμπεριέχει την καταβολή προσπάθειας ακόμη και μικρής έντασης. Έτσι το άτομο αντιστέκεται στην όποια αλλαγή ακόμη και αν υπάχρει αντιληπτό πλεονέκτημα προς όφελος του, απλά στη συγκεκριμένη περίπτωση η αντίσταση ως προς την αλλαγή είναι πιο ισχυρή.
- **Ξεβόλεμα ή απώλεια ελευθερίας.** Η ανθρώπινη φύση αντιστέκεται στην αλλαγή καθώς αυτή ενέχει την περίπτωση ξεβολέματος του ατόμου από μια παγιωμένη κατάσταση η οποία θα δυσκολέψει τη ζωή, θα μειώσει την ελευθερία των κινήσεων του ενώ πιθανόν να αυξήσει τον έλεγχο του με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση ή την παντελής απώλεια της ελευθερίας του.
- **Οικονομικές επιπτώσεις.** Οι άνθρωποι προσπαθούν να διατηρήσουν ένα συγκεκριμένο status quo ακολουθώντας καθιερωμένα εργασιακά πρότυπα τα οποία δεν θέτουν σε κίνδυνο τις αποδοχές και την εργασιακή τους ασφάλεια. Εκδηλώνουν προφανή αντίσταση σε ενδεχόμενη μείωση των απολαβών τους, στη διατήρηση της ανταμοιβής με αύξηση όμως των εργασιακών υποχρώσεων, στη διακινδύνευση του εργασιακού τους πλαισίου ασφάλειας και γενικά σε οτιδήποτε δύναται να διαταράσσει τις οικονομικές αποδοχές του ατόμου με αρνητικό τρόπο.
- **Ασφάλεια παρελθόντος.** Η ύπαρξη της επιθυμίας για τη διατήρηση παλιών και γνώριμων μέσων για την αντιμετώπιση είτε προβληματικών είτε νέων καταστάσεων αποτελεί ένα σύννηθες γνώρισμα που χαρακτηρίζει το άτομο απομακρύνοντας το από την ιδέα της όποιας αλλαγής. Η αναγνώριση ενός αισθήματος ασφάλειας στο παρελθόν ωθεί το άτομο να επιθυμεί να μένει προσκολλημένο στο χθες και την ασφάλεια που του προσφέρει αυτό.
- **Φόβος για το άγνωστο.** Η αβεβαιότητα, το άγχος και ο φόβος που προκαλούν στο άτομο το άγνωστο μέλλον αποτελούν εμπόδια ως προς μια ενδεχόμενη αλλαγή. Ακόμη και στο ενδεχόμενο μιας προαγωγής που θεωρητικά είναι μια ιδανική έκβαση της επαγγελματικής ζωής ενός εργαζομένου, μπορεί να μη γίνει αποδεκτή ή να προκαλέσει εμπόδια λόγω του φόβου που αφορά την αύξηση υποχρεώσεων, ευθυνών κ.α., δηλαδή του φόβου για το άγνωστο.

2.2.4.2 Αντίσταση από τον οργανισμό

Και όμως, παρά το γεγονός ότι οι οργανισμοί οφείλουν να είναι ανοιχτοί σε μια φιλοσοφία προσαρμογής και φιλικότητας ως προς την αλλαγή, συχνά προβάλλουν άμυνες επιλέγοντας να επικεντρώνονται στις γνώριμες εργασίες ρουτίνας που εκτελούν καλά καθώς θεωρούν πως έτσι διασφαλίζουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητά τους. Αυτή η οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή οφείλεται σε (Mullins και Gill, 2015):

- **Οργανωσιακή κουλτούρα.** Έχει υπογραμμιστεί πως η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στο «πως λειτουργούν τα πράγματα εδώ», αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και πιθανόν να είναι δύσκολη η μεταβολή της καθώς επιδρά και συνθέτει τις οργανωσιακές διαδικασίες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων οδηγώντας συχνά τόσο σε έλλειψη ευελιξίας όσο και σε μη αποδοχή ως προς την αλλαγή.
- **Διατήρηση σταθερότητας.** Ανάγκες όπως η ύπαρξη τυπικής οργανωτικής δομής, ο καταμερισμός εργασιών, η ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών, η τήρηση συγκεκριμένων κανόνων, διαδικασιών και μεθόδων εργασίας, και γενικότερα οποιαδήποτε δομή προσφιλής σε μηχανιστικού ή γραφειοκρατικού τύπου πρότυπα, δεν ανταποκρίνεται θετικά σε αλλαγές καθώς προτιμούν να διατηρούν τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα τους.
- **Επένδυση σε πόρους.** Περιουσιακά στοιχεία όπως κτίρια, εξοπλισμός, τεχνολογία, άνθρωποι, και γενικότερα μεγάλοι πόροι ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα δύσκολο να μεταβληθούν καθώς πιθανόν να έχουν δεσμευτεί ήδη για επενδύσεις σε άλλους τομείς.
- **Παρελθοντικά συμβόλαια και συμφωνίες.** Το κράτος, ενώσεις εργαζομένων, πελάτες, προμηθευτές και άλλοι τρίτοι οργανισμοί συνάπτουν συμβόλαια και συμφωνίες με οργανισμούς που δεν γίνεται να παραβιαστούν δημιουργώντας έτσι αδυναμία στην ανταπόκριση μιας πιθανής πρόσκλησης σε κάποια αλλαγή.
- **Απειλές για την εξουσία ή την άσκηση επιρροής.** Ο έλεγχος αποφάσεων, πληροφοριών, πόρων που μπορεί να επιφέρει η αλλαγή θέτει σε κίνδυνο την εξουσία ή την δυνατότητα επιρροής ομάδων εντός του οργανισμού, με αποτέλεσμα να γίνεται ανεπιθύμητη οποιαδήποτε παρέμβαση ή επέμβαση που ενέχει τον κίνδυνο της διατάραξης των κατοχυρωμένων αυτών κυριαχικών δικαιωμάτων. Έτσι η αλλαγή θεωρείται πάλι ως ανεπιθύμητη.

2.2.5 Είδη αλλαγής

Οι αλλαγές δύναται να είναι είτε μεγάλης κλίμακας επεμβάσεις που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η αλλαγή στην τεχνολογική υποδομή του οργανισμού, είτε μικρότερης κλίμακας επεμβάσεις όπως για παράδειγμα η αλλαγή μιας μεθόδου (Χυτήρης, 2001).

Ανάλογα με τη δυνατότητα αντίδρασης του οργανισμού σε οργανωσιακές αλλαγές, τα είδη της οργανωσιακής αλλαγής που συναντώνται σύμφωνα με τον Wilson(1992), διακρίνονται σε (Χυτήρης, 2001):

- **Προγραμματισμένη ή αναμενόμενη αλλαγή** που προκύπτει εξαιτίας της ύπαρξης ενός κενού ανάμεσα στο πραγματικό και το επιθυμητό επίπεδο λειτουργίας, και η έγκαιρη προγραμματισμένη αντίδραση σ' αυτήν. Για παράδειγμα, ένας υψηλός ρυθμός παραιτήσεων προσωπικού θα δημιουργούσε την ανάγκη για έναν εκ νέου σχεδιασμό συστήματος προσλήψεων.
- **Απρογραμματίστη ή επιβαλλόμενη αλλαγή** που αναφέρεται στην ανύπαρκτη ή μηδαμινή αντίδραση του οργανισμού κατά την εμφάνιση απρόβλεπτων παραγόντων οι οποίοι αναγκάζουν τον οργανισμό να συμπεριφερθεί σύμφωνα με τρόπο που υποδεικνύει κάποιος άλλος όπως για παράδειγμα η πολιτεία με τη νομοθεσία σε μια περίπτωση απρόβλεπτης έντονης διένεξης προσωπικού και διοίκησης.
- **Διαπραγματεύσιμη αλλαγή** είναι η αλλαγή εκείνη αυτή καθαυτή, όπως επίσης η σκοπιμότητα της για τον οργανισμό καθώς και η νέα συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετηθεί και αποτελεί αντικείμενο διαπραγματεύσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως για παράδειγμα η δημιουργία ομάδων έργου ή κύκλων ποιότητας.

Ανάλογα με την ένταση και την έκταση της αλλαγής, τα είδη της οργανωσιακής αλλαγής σύμφωνα με τον Hank (1997) διαχωρίζονται σε (Χυτήρης, 2001):

- **Σταδιακή αλλαγή.** Η αλλαγή είναι σταδιακή και η ολοκλήρωσή της πραγματοποιείται μετά από ένα χρονικό διάστημα. Νοείται ως η υλοποίηση ενός σταδίου της αλλαγής στο σύνολο του οργανισμού ή η συνολική υλοποίηση σε ένα τμήμα του οργανισμού. Σκοπό της αποτελεί η μελέτη της αποτελεσματικότητας της αλλαγής κατά την εφαρμογή της και πριν τη υλοποίηση στο σύνολο του οργανισμού.

- **Ριζοσπαστική αλλαγή.** Για να αποβληθούν άμεσα τα προηγούμενα δεδομένα του οργανισμού, η αλλαγή αυτή γίνεται γρήγορα και ξαφνικά μεταβάλλοντας όλα τα τμήματα του οργανισμού.

Ανάλογα με το ερέθισμα τα είδη της οργανωσιακής αλλαγής σύμφωνα με τον Todd (1999) κατηγοριοποιούνται σε:

- **Προδραστική αλλαγή.** Πραγματοποιείται από μια οργάνωση η οποία έχει προβεί σε κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και πράττει ανάλογα στοχεύοντας την ανάδειξη της στο επίκεντρο των εξελίξεων.
- **Αντιδραστική αλλαγή.** Πραγματοποιείται στην οργάνωση έπειτα από την επίδραση κάποιου εξωτερικού ερεθίσματος δίνοντας το στίγμα της ότι αντιλαμβάνεται την ανάγκη να αντιδράσει και να αλλάξει.

2.2.6 Σχεδιασμός αλλαγής

Μια απρογραμμάτιστη ή επιβαλλόμενη αλλαγή είναι απολύτως αντιληπτό πως δεν δύναται να σχεδιασθή εξαιτίας του απρόβλεπτου χαρακτήρα της. Αντιθέτως όμως όταν γίνεται αναφορά για προγραμματισμένη ή αναμενόμενη αλλαγή, ο σχεδιασμός της διαδικασίας της αλλαγής αποτελεί κομβικό σημείο το οποίο ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια.

2.2.6.1 Στάδια Σχεδιασμένης αλλαγής

Τα στάδια αυτά μια αλλαγής που προέρχεται έπειτα από λεπτομερή προγραμματισμό είναι τα εξής (Χυτήρης, 2001):

-Το στάδιο της διάγνωσης. Σ' αυτό το στάδιο γίνεται αρχικά η αναγνώριση της υφιστάμενης κατάστασης που επικρατεί τη δεδομένη χρονική στιγμή στον οργανισμό και στη συνέχεια εντοπίζεται η προσδοκώμενη κατάσταση που επιθυμεί να φθάσει. Γίνεται μελέτη των προβλημάτων και των δυσλειτουργιών που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, εξετάζει τις αλλαγές που έχουν συμβεί στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθώς και τις επιπτώσεις που έχουν επιφέρει αυτές στον ίδιο τον οργανισμό εντοπίζοντας την ύπαρξη ανάγκης για αλλαγή και προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Παράλληλα, ερευνώνται οι πιθανές αντιδράσεις που θα ανακείψουν από την εφαρμογή των προγραμματισμένων αυτών αλλαγών και αναζητούνται οι τρόποι εξομάλυνσης ή ακόμη και αποφυγής τους.

-Το στάδιο του προγραμματισμού. Σ' αυτό το στάδιο λαμβάνονται αποφάσεις που απαντούν σε ερωτήματα όπως τι αλλαγές πρέπει να γίνουν, τι θα περιλαμβάνουν, πώς θα πραγματοποιούνται. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού.

-Το στάδιο της υλοποίησης. Σ' αυτό το στάδιο, που είναι και το πιο κρίσιμο για την ολική επιτυχία της αλλαγής, πραγματοποιούνται όλα όσα σχεδιάστηκαν μέχρι αυτό το σημείο. Βέβαια, παρά τον σχεδιασμό, η παρουσίαση απρόβλεπτων προβλημάτων αποτελεί πάντα ένα πιθανό ενδεχόμενο με αποτέλεσμα τη δημιουργία περαιτέρω προβλημάτων στην όλη διαδικασία. Έτσι, κρίνεται σκόπιμο, η ύπαρξη δοκιμαστικής φάσης σ' ένα τμήμα του οργανισμού ώστε να διαπιστωθούν τα πιθανά προβλήματα και να διενεργηθούν τροποποιήσεις στο αρχικό σχέδιο για την αποφυγή τους κατά την μετέπειτα εφαρμογή του σχεδίου σε όλη την έκταση του οργανισμού.

-Το σχέδιο της αξιολόγησης. Σ' αυτό το στάδιο, γίνεται αποτίμηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής που έχουν λάβει χώρα στον οργανισμό και μελετώνται οι συνέπειες της αλλαγής στον οργανισμό και το ευρύτερο περιβάλλον.

2.2.6.2 Πρόγραμμα Σχεδιασμένης αλλαγής

Τροποποίηση στη συμπεριφορά είναι η αλλαγή που ακολουθείται στο **πρόγραμμα σχεδιασμένης αλλαγής** και βελτιωμένης απόδοσης που δημιούργησε ο Lewin(1951), σύμφωνα με το οποίο ακολουθούνται οι εξής τρεις φάσεις:

A. Ξεπάγωμα (unfreezing). Σ' αυτή την πρώτη φάση προβλέπεται η μείωση των δυνάμεων εκείνων που συγκρατούν τη συμπεριφορά στην παρούσα μορφή της αναγνωρίζοντας την ανάγκη αλλαγής.

B. Αλλαγή (movement). Σ' αυτό το σημείο αναπτύσσονται νέες συμπεριφορές ή στάσεις και γίνεται εφαρμογή της αλλαγής.

Γ. Εκ νέου πάγωμα (refreezing). Σ' αυτή την τελευταία φάση, γίνεται τόσο σταθεροποίηση της αλλαγής στα νέα δεδομένα όσο και ενίσχυσή της με τη χρήση διάφορων υποστηρικτικών μηχανισμών.

Τα στάδια αυτού του προγράμματος αλλαγής, σύμφωνα με τους Frenc, Kast και Rosenzweig (1985), είναι οχτώ και είναι τα εξής:

1. Αρχικός προσδιορισμός του προβλήματος
2. Συλλογή δεδομένων
3. Διάγνωση προβλήματος
4. Σχεδιασμός δράσης
5. Σχεδιασμός εφαρμογής
6. Σχεδιασμός παρακολούθησης και σταθεροποίησης
7. Σχεδιασμός της αξιολόγησης των συνεπειών
8. Μάθηση μέσα από τη διαδικασία

Τα πρώτα δύο στάδια εντοπίζονται στην Α' φάση του ξεπαγωμάτος του προγράμματος της αλλαγής ενώ το δεύτερο στάδιο σχετίζεται και με την Β' φάση της αλλαγής η οποία περιλαμβάνει όλα τα υπόλοιπα στάδια με το έβδομο στάδιο να εντοπίζεται από κοινού και στην Γ' φάση του προγράμματος, δηλαδή στο εκ νέου ξεπάγωμα, το οποίο περιλαμβάνει και το τελευταίο στάδιο του εν λόγω προγράμματος (Frenc, Kast & Rosenzweig, 1985).

2.7 Διαχείριση της αλλαγής

Η κατάλληλη προετοιμασία του οργανισμού είναι ιδιαίτερης σημασίας καθώς θα φανεί άκρως επιβοηθητική και σωτήρια όταν κριθεί να αντιμετωπίσει τις αυξανόμενες απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (Mullins & Gill, 2015). Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής σ' έναν οργανισμό μετατρέπει την αλλαγή τόσο σε κινητήρια δύναμη όσο και σε παράγοντα που επιφέρει μελλοντική επιτυχία και ανάπτυξη ενισχύοντας έτσι την σχέση της αλλαγής με την οργανωσιακή ανάπτυξη του οργανισμού (Hamlin, Keep & Ash, 2001).

Η αποτελεσματική διοίκηση και η οργανωσιακή απόδοση είναι αλληλένδετες με τη διάρκεια της οικονομικής απόδοσης και ανταγωνιστικότητας καθώς και την επιχειρηματική επιτυχία. Τα **βήματα** ως προς μια επιτυχημένη διοίκηση υπέρ της βιώσιμης αλλαγής, σύμφωνα με τους Kotter και Cohen, είναι (Mullins & Gill, 2015):

1. **Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος** ανάμεσα στους ανθρώπους που συσχετίζονται με τον οργανισμό ανεξάρτητα της φύσης ή του μεγέθους του.
2. **Συγκρότηση μιας ομάδας καθοδήγησης** που θα ηγηθεί της αλλαγής με αξιοπιστία, δεξιότητες, φήμη, διασυνδέσεις, εξουσία.
3. **Δημιουργία ενός οράματος** και αντίστοιχων στρατηγικών να το πλαισιώνουν με γνώμονα τη λογική, την ορθότητα και την εμπύχωση.

4. **Διάδοση του** οράματος αυτού και της στρατηγικής ώστε να υπάρξει ταύτιση κατανόησή του και ταύτιση με αυτό από την πλευρά των μελών .
5. **Ενδυνάμωση για ανάληψη δράσης** ώστε να λειτουργήσει η προσπάθεια εφαρμογής του οράματος αντικρούοντας παράλληλα τα εμπόδια που παρακωλύουν την δράση των μελών σύμφωνα μ' αυτό.
6. **Δημιουργία βραχυπρόθεσμων νικών** οι οποίες δημιουργούν ένα αξιόπιστο κλίμα ευνοϊκό για την ενίσχυση στη συνολική προσπάθεια.
7. **Διατήρηση της ορμής** υπέρ των αλλαγών και όχι ελαχιστοποίησή της αλλά σταθεροποίηση των αρχικών και δημιουργία σταδιακών κυμάτων αλλαγών.
8. **Μονιμοποίηση αλλαγής** διαμέσω της καλλιέργειας μιας νέας κουλτούρας και της ανάπτυξης κοινών αξιών και συμπεριφορών από τις ομάδες.

2.8 Ελαχιστοποίηση των προβλημάτων

Μια επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή εξαρτάται από τη διοίκηση, το στυλ της οποίας μπορεί να καθορίσει την εφαρμογή, την αποτελεσματικότητα καθώς επίσης και τη μείωση προβλημάτων που επιφέρει μια απόφαση αλλαγής. Η προσπάθεια του μάνατζμεντ τόσο για την αποφυγή δημιουργίας αρνητικών πεποιθήσεων ως προς τις νέες ιδέες και την καινοτομία όσο και η προσπάθεια άσκησης επιρροής στις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων μέσω της διατήρησης ισορροπίας του κοινωνικοτεχνικού συστήματος, ελαχιστοποιούν την πρόκληση προβληματικών καταστάσεων καθώς ενισχύουν την επιχειρηματική ανάπτυξη και επιτυχία του οργανισμού. Πιο επιμέρους, η ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που επιφέρει η αλλαγή επιτυγχάνεται με (Mullins & Gill, 2015):

-**Συμμετοχή** με πλήρη και ουσιαστικό τρόπο μέσω της έκφρασης ιδεών, προτάσεων, εμπειριών, αλλά και προβληματισμών και ανησυχιών από όλο το προσωπικό. Η ενθάρρυνση για αυτή την ενεργή συμμετοχή σε συνδιασμό με την ορθή πληροφόρηση περί επιπτώσεων της αλλαγής προς όλα τα μέλη, επιφέρουν λιγότερα ή και καθόλου προβλήματα μετέπειτα κατά την εφαρμογή των αλλαγών.

-**Καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και κοινής αφοσίωσης** υπέρ της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και των επακόλουθων ενεργειών της με την αρωγή των εργαζομένων. Η κατανόηση των αιτιών των αλλαγών και η συμμετοχή στις αποφάσεις αποτελούν σημαντικά σημεία που ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ του προσωπικού.

-Καλλιέργεια ενός **συνεργατικού πνεύματος** και ενός αισθήματος **κοινής συμμετοχής**, υπέρ ενός συμμετοχικού μοντέλου **διοίκησης της ομάδας** με τη σύναψη υποστηρικτικών σχέσεων ανάμεσα σε μάνατζερ και υφισταμένους. Η ομαδική οργάνωση, εποπτεία και λήψη αποφάσεων ενισχύουν την θετικότητα στην αποδοχή της αλλαγής καθώς έχουν συμμετάσχει ενεργά στον καθορισμό των επιμέρους στόχων αυτών τν αλλαγών.

-**Πρόγραμμα δράσης για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων** το οποίο περιλαμβάνει επανεξέταση της επιλογής και πρόσληψης, της δυνατότητας εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης, της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και στρατηγικών, τη διαβούλευση με σωματεία και εργατικούς συνδέσμους, ρυθμίσεις ωρών εργασίας, ευελιξία, ανακατατάξεις, φυσική απώλεια εργαζομένων. Η καλή προετοιμασία και μελέτη λειτουργεί αποτρεπτικά στην πρόκληση προβλημάτων και ευνοϊκά ως προς την επιτυχία της διοίκησης της αλλαγής.

-**Σχεδιασμός εργασίας και τεχνικών οργάνωσης εργασίας** ο οποίος περιλαμβάνει την ανάπτυξη ομάδων, το περιεχόμενο των εργασιών και του έργου των εργαζομένων, την εμπλοκή τους, την ενδυνάμωση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Ο προσεκτικός εργασιακός σχεδιασμός επιφέρει λιγότερα προβλήματα περισσότερο αποτελεσματική δοίκηση αλλαγής.

-**Διατήρηση ισορροπίας** του κοινωνικού-τεχνικού συστήματος. Η αυξημένη χρήση τεχνολογίας και η αύξηση αυτοματοποιημένων διαδικασιών οδηγούν σε επαναλαμβανόμενη διεκπαιρέωση εργασιών με περιορισμένη δημιουργικότητα και εργασιακή ικανοποίηση που με τη σειρά τους οδηγούν σε αυξανόμενο άγχος και εργασιακό στρες. Η καταβολή προσπάθειας για διατήρηση μιας κατάστασης ισορροπίας επιφέρει αποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής και αποφυγή σωρείας προβλημάτων.

-**Οικονομικά κίνητρα** όπως πρόσθετες οικονομικές απολαβές εξαιτίας απόδοσης και προσπάθειας του εργαζομένου είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε ομαδικό ανάλογα της ομαδικής προσπάθειας, παρακινούν τους εργαζομένους. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και αποδοτικότερων μεθόδων εργασίας συμβάλλουν στην δίκαιη κατανομή αποταμιεύσεων που δημιουργούν τα οικονομικά κίνητρα με συνέπεια την επίτευξη δημιουργίας θετικής διοίκησης της αλλαγής.

2.9 Η επίτευξη της αλλαγής

Για να επιτευχθεί η αλλαγή, πέρα από την αποτελεσματική διοίκηση και την μείωση των προβλημάτων που ενέχει η ιδέα αλλαγών, υπάρχουν κάποιοι **φορείς** που προτείνουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν και μάχονται **υπέρ των αλλαγών**. Αυτοί είναι (Χυτήρης, 2001):

❖ **Ο ηγέτης του οργανισμού.**

Ως ηγέτης νοείται το ανώτερο στέλεχος το οποίο προΐσταται μέσα στον οργανισμό. Βρίσκεται στην ανώτερη θέση της ιεραρχίας του οργανισμού, θέτει στόχους, προγραμματίζει και προτείνει τρόπους υλοποίησης της αλλαγής, ενώ αντιλαμβάνεται τη χρονική στιγμή κατά την οποία πρέπει να υλοποιηθεί η αλλαγή. Είναι ο βασικός ιθύνων για την πορεία του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 2003).

Τον 21^ο αιώνα η **ηγεσία** είναι κατά κάποιο τρόπο συνώνυμο της **αλλαγής** θέτοντας όμως κάποιες βασικές προϋποθέσεις για να επέλθουν οι πολυπόθητες αλλαγές: μελλοντικές πολιτικές, συστηματικές μεθόδους αναζήτησης και προσμονής της αλλαγής, ορθή ένταξη της αλλαγής εντός και εκτός οργανισμού, πολιτικές εξισορρόπησης αλλαγής και συνοχής (Mullins & Gill, 2015).

❖ **Οι προγραμματιστές της αλλαγής.**

Ως προγραμματιστές θεωρούνται τα άτομα που είτε εργάζονται ήδη στον οργανισμό είτε προσλαμβάνονται αποκλειστικά για την διαδικασία της αλλαγής. Καθήκον τους είναι το όραμα της αλλαγής να μετατραπεί σε απτό και συγκεκριμένο σχέδιο και πρόγραμμα δράσης στο οποίο αναλύεται τι πρέπει να γίνει και πως. Γίνεται μελέτη και καταγραφή των επιμέρους βημάτων που θα πραγματοποιηθούν για τον δρόμο ως προς την αλλαγή (Σταφυλά, 1997).

❖ **Οι εκτελεστές της αλλαγής.**

Ως εκτελεστές χαρακτηρίζονται άτομα από τις ανώτερες μέχρι και τις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας του οργανισμού. Ασχολούνται με την πρακτική εφαρμογή της αλλαγής εκτελώντας όλες εκείνες τις εργασίες οι οποίες τους έχουν ανατεθεί και έχουν προκύψει από το πρόγραμμα δράσης των προγραμματιστών (Σταφυλά, 1997).

❖ **Οι υποστηρικτές της αλλαγής.**

Ως υποστηρικτές νοούνται η διοίκηση της οργάνωσης, ένας άλλος οργανισμός ή οποιοδήποτε άτομο μέσα στην οργάνωση. Η συμβολή τους είναι είτε υλικής φύσεως προσφέροντας οικονομική ενίσχυση για να ανταπεξέλθει ο οργανισμός στα έξοδα που

συνδεύουν την επικείμενη διαδικασία της αλλαγής, είτε ψυχολογικής φύσεως εμπυχώνοντας τους εργαζομένους να διαπιστώσουν και να υποστηρίξουν την ανάγκη για αλλαγή (Σταφυλά, 1997).

2.10 Στρατηγικές ανάπτυξης της αλλαγής

Υπάρχουν κάποιες στρατηγικές που ακολουθούνται στην προσπάθεια επίτευξης της αλλαγής και είναι οι παρακάτω:

Στρατηγική της συμπεριφοράς

Το κέντρο εστίασης της συγκεκριμένης στρατηγικής αφορά την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Τονίζεται η σημαντικότητα της επιμόρφωσης καθώς έτσι θα είναι η δυνατή η κατανόηση της ανάγκης για οργανωσιακή αλλαγή. Με την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων θα υιοθετηθούν και νέες συμπεριφορές οι οποίες με τη σειρά τους θα συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης των εργαζομένων (Brooks, 2009).

Στρατηγική της δομής

Η βαρύτητα σ' αυτή τη στρατηγική δίνεται στη δημιουργία μιας κατάλληλης αναλογίας μεταξύ προσέγγισης σχεδιασμού και οργανωτικής διάταξης. Η στρατηγική της δομής υποστηρίζει την ανάγκη ευθυγράμμισης μεταξύ του σχεδιασμού και της δομής του οργανισμού σύμφωνα με το όραμα, την αποστολή, τους στόχους, την κατεύθυνση του οργανισμού. Οι αλλαγές ενσωματώνονται στο οργανόγραμμα με το οποίο γίνεται άμεση σύνδεση ώστε να ευθυγραμμιστεί η προσπάθεια βελτιστοποίησης της χρήσης πόρων με τους εργαζομένους, τα προϊόντα / υπηρεσίες και τα τμήματα του οργανισμού. Μια πιθανή αναθεώρηση του κέντρου λήψης αποφάσεων, για παράδειγμα, θα μπορούσε να συμβάλλει καθοριστικά στον χρόνο ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών (Huczynski & Buchanan, 2001).

Στρατηγική της τεχνικής

Η συνεχής βελτίωση είναι το κλειδί στη στρατηγική της τεχνικής. Η αλλαγή ενέχει κεντρικό ρόλο καθώς αποτελεί μια διαρκή διαδικασία που λαμβάνει χώρα μέσα στον οργανισμό και σε κάθε επιμέρους τμήμα του επιδιώκοντας τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του. Ως μοχλός της αλλαγής νοείται η τεχνολογία κάνοντας απόλυτα κατανοητή τη σημαντικότητα της στην εν λόγω στρατηγική η οποία είναι γνωστή και ως αλλαγή προς το καλύτερο στοχεύοντας στη

συνεχή αλλαγή ως προς τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους (III & Tushman, 2002).

2.11 Η αξιολόγηση της αλλαγής

Για να μπορέσει να γίνει μια αποτίμηση της απόδοσης των στρατηγικών και της υλοποίησης αλλαγών, απαραίτητη κρίνεται η αξιολόγηση. Η διαδικασία αξιολόγησης της αλλαγής έχει κάποια στάδια, τα εξής (Χυτήρης, 2001):

1. Καταγραφή της κατάστασης

Συγκεντρώνονται τα στοιχεία και οι δείκτες που θα τεθούν υπό ανάλυση και ορίζεται ο τρόπος και το χρονικό διάστημα της αξιολόγησης. Υπό αξιολόγηση τίθεται η ποιότητα, η ποσότητα, η διάρκεια των αποτελεσμάτων, οι πιθανές αντιδράσεις των ανθρωπίνων πόρων που αφορούν την αλλαγή. Σε περίπτωση που η απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι μεγάλη αλλά υπάρχει και προσκόλληση σε συμπεριφορές και διαδικασίες πριν την αλλαγή, τότε το πιθανό σενάριο είναι η αναθεώρηση του σχεδίου της αλλαγής και η εντατικοποίηση των προσπαθειών.

2. Έλεγχος εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού

Σ' αυτό το στάδιο της αξιολόγησης, ελέγχεται εάν έχουν τεθεί στόχοι αισιόδοξοι υπέρ του δέοντος, γίνεται εξακρίβωση εάν επιτυγχάνεται το αρχικό πλάνο και εάν γίνεται αποτελεσματική χρήση των πόρων του οργανισμού ως προς την επίτευξη των στόχων που έχει τεθεί στο αρχικό πλάνο αλλαγής.

3. Μελλοντικός σχεδιασμός

Με βάση τα αποτελέσματα από την υλοποίηση του πλάνου αλλαγής, γίνεται ο εντοπισμός των μελλοντικών ενεργειών αποφεύγοντας μελλοντικά λάθη αλλά αναδεικνύοντας τις καλά και επιτυχημένα εφαρμοσμένες πρακτικές. Ουσιαστικά, στο στάδιο αυτό γίνεται ένας επανασχεδιασμός των διεργασιών και των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό στοχεύοντας στην ευθυγράμμιση με το όραμα του οργανισμού.

2.12 Η αλλαγή ως απόρροια της κουλτούρας

Η οργανωσιακή αλλαγή, σημειώνει η Stewart (1999), δεν αναφέρεται μόνο στην αλλαγή της δομής αλλά συχνή προϋπόθεση είναι αλλαγές στην κουλτούρα (Stewart, 1999). Πρακτικά, η αλλαγή επέρχεται σ' έναν οργανισμό μόνο σταδιακά με την

αλλαγή της κουλτούρας και του βαθύτερου ήθους που χαρακτηρίζει τον οργανισμό. Εθιμοτυπικό σύστημα, τελετουργίες, επικοινωνιακά πρότυπα, προσδωκόμενα πρότυπα συμπεροφάς, ψυχολογικές αντιλήψεις, άτυπη οργάνωση, αποτελούν παράγοντες που ενισχύουν μια κουλτούρα. Αντίθετα, γνωστικοί περιορισμοί, αβεβαιότητα, φόβος, βαθειά ριζωμένη προσήλωση στην πολιτική του οργανισμού, αποτελούν παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν αποτρεπτικά σε μια κουλτούρα προσφιλή στην αλλαγή συμπεριφοράς.

Η συντήρηση παλιών πρακτικών δεν ευνοεί την αλλαγή η οποία προϋποθέτει σύγχρονες πρακτικές που εμπεριέχουν την ανάπτυξη κοινών προσεγγίσεων, ενώ απαραίτητη κρίνεται η οικοδόμηση μιας προνοητικής κουλτούρας εν όψει των επικείμενων αλλαγών (Mullins & Gill, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΒΟΪΟ

3.1 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

3.1.1 Η έννοια του τουρισμού

Ο τουρισμός αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα ολοένα και περισσότερο αυξανόμενο φαινόμενο της σύγχρονης εποχής. Η λέξη τουρισμός προέρχεται από τη γαλλική λέξη *tour* και σημαίνει μετακίνηση ατόμων ή ομάδων ανθρώπων από την περιοχή στην οποία κατοικούν σε μια άλλη. Οι ορισμοί που έχουν αποδοθεί για τον τουρισμό είναι πολλοί. Μια απόδοση της έννοιας του είναι αυτή από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (ΠΟΤ-UNWTO): Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον έναν χρόνο με σκοπό την ψυχαγωγία και την αναψυχή, την εξερεύνηση και την εκμάθηση νέων αντικειμένων, αλλά και τη σύναψη εμπορικών και επαγγελματικών συμφωνιών και την ικανοποίηση επαγγελματικών αναγκών γενικότερα (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού -World Tourism Organization/UNWTO, 1997).

Ο τουρισμός, το σύγχρονο αυτό φαινόμενο κοινωνικοοικονομικής δυναμικής, εξελίσσεται και αναπτύσσεται συνεχώς προσαρμόζοντας τον χαρακτήρα του στα εκάστοτε κοινωνικοοικονομικά πρότυπα. Η τουριστική αγορά αλλάζει διαρκώς με βάση τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται και προσαρμόζεται στα σύγχρονα δεδομένα. Έτσι η τουριστική αγορά διαχωρίζει το ανομοιογενές και μη ενιαίο τουριστικό προϊόν σε επιμέρους τομείς, ο καθένας από τους οποίους διακρίνεται για διαφορετικά χαρακτηριστικά. Αυτή η τμηματοποίηση της αγοράς συντελείται με βάση τα διαφοροποιημένα κίνητρα για τα οποία ταξιδεύει κάποιος (Κοκώσης, Τσάρτας, & Γκρίμπα 2011).

Τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που διέπουν την τουριστική μετακίνηση είναι: η μετακίνηση των ατόμων, η ημερομηνία έναρξης και λήξης της μετακίνησης, ο σκοπός / η αιτία της μετακίνησης. Έτσι, με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά αποτυπώνεται ακόμη ένας ορισμός του τουρισμού ο οποίος τον ορίζει ως μια δραστηριότητα που αναπτύσσουν τα άτομα που αβίαστα επιθυμούν να μετακινηθούν από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους προς κάποιο άλλο μέρος με ημερομηνία έναρξης και λήξης του ταξιδιού, με συγκεκριμένο σκοπό αποκλείοντας τις

δραστηριότητες εκείνες που παράγουν οικονομικό όφελος (Μπαφούνης & Κατσαΐτης, 2009).

Οι λόγοι που συντρέχουν ώστε να ταξιδέψει κάποιος άπτονται ευρείας γκάμας, όπως η κάλυψη ενός μεγάλου φάσματος αναγκών του σύγχρονου ανθρώπου από την αγάπη για τη θάλασσα ή το βουνό, θρησκευτικές πεποιθήσεις, πνευματικές αναζητήσεις, κ.α., η επιθυμία για επίσκεψη πολλών διαφορετικών τόπων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η προβολή ελκυστικών προορισμών παγκοσμίου βεληνεκούς μέσω της παγκοσμιοποίησης, της εξέλιξης της τεχνολογίας και τη διάχυση της πληροφορίας, αλλά και το ενδιαφέρον και η περιέργεια για άλλους χώρους και ανθρώπους, η απλή ανία της καθημερινότητας, η απληστία, κ.α. (Κοκώσης, Τσάρτας, & Γκρίμπα 2011).

3.1.2 Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού

Κάπως έτσι λοιπόν προκύπτουν ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Με τον όρο εναλλακτικό τουρισμό, γίνεται αναφορά σε μια σχετικά καινούργια φιλοσοφία που περικλύει όλες εκείνες τις μορφές τουρισμού που προσελκύουν τουρίστες με ειδικά ενδιαφέροντα. Βασικές μορφές εναλλακτικού τουρισμού αποτελεί ο ιαματικός τουρισμός, ο αθλητικός τουρισμός αναψυχής, ο αγροτουρισμός, ο θρησκευτικός τουρισμός, ο θαλάσσιος, ο εκπαιδευτικός, ο συνεδριακός, ο οικοτουρισμός, ο ιαματικός, ο μεταλλευτικός/γεωλογικός τουρισμός. Βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεί η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, η αποφυγή των κλασικών τουριστικών προσφορών, η διατήρηση των οικοσυστημάτων, η αλληλεπίδραση του ανθρώπου με τα πολιτιστικά μνημεία, η στήριξη αγροτικών περιοχών και η επίλυση του προβλήματος του εποχιακού τουρισμού (Κοκώσης, Τσάρτας, & Γκρίμπα 2011).

3.1.3 Οικοτουρισμός

Ο οικοτουρισμός αποτελεί την εναλλακτική μορφή τουρισμού που αφορά την επίσκεψη σε φυσικές περιοχές με κινητήριο δύναμη την επαφή με τη φύση και την προσπάθεια για την προστασία της, παρέχοντας την ενεργή κοινωνικο-οικονομική ανάμιξη του ντόπιου πληθυσμού.

Η Ελλάδα συνιστά αδιαμφισβήτητα μια χώρα με ιδιαίτερα πλούσιο και ποικίλο φυσικό περιβάλλον, με σπάνια γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά και υψηλή οικολογική αξία. Ο τουρίστας που επιλέγει αυτό το είδος τουρισμού είναι φυσιολάτρης και στα ενδιαφέροντα του άπτονται η περιήγηση σε αισθητικά δάση και

εθνικούς δρυμούς, οι επισκέψεις σε μνημεία της φύσης, φαράγγια, σπήλαια, καταρράκτες, η παρατήρηση του οικοσυστήματος και του σπάνιου ζωικού βασιλείου, η μελέτη της εξαιρετικής ποικιλίας της χλωρίδας και της πανίδας, η συμμετοχή σε δραστηριότητες για τα συνεχώς αυξανόμενου ενδιαφέροντος και διαφόρων τύπων extreme σπορ (κανό-καγιακ, rafting, ποδήλατο βουνού κ.ά.), η διαμονή σε πρότυπες αγροτουριστικές μονάδες που παρέχουν τη δυνατότητα στον επισκέπτη να γνωρίσει πέρα από την αρχιτεκτονική, πολιτιστική και γαστρονομική παράδοση, τα προϊόντα, τις αγροτικές ασχολίες και την καθημερινή ζωή των κατοίκων.

Στη χώρα μας, η ποικιλία και ο πλούτος του οικοσυστήματος μας σε συνδυασμό με τα αναρίθμητα φυσικά τοπία, αποτελούν μια εναλλακτική τουριστική εμπειρία παρέχοντας τη δυνατότητα σε ορεινές περιοχές με φυσικό πλούτο και πολιτισμικό περιβάλλον να αναδείξουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους με την ενεργή συμμετοχή του ντόπιου πληθυσμού. Βέβαια, ο χαρακτήρας του οικότουρισμού δεν είναι ιδιαίτερα ξεκάθαρος στον ελλαδικό χώρο καθότι υπάρχει άμεση συσχέτιση και με άλλες μορφές τουρισμού όπως αυτή του αγροτουρισμού και του τουρισμού της περιπέτειας στην φύση (Κοκώσης, Τσάρτας, & Γκρίμπα 2011).

3.1.4 Ορεινός τουρισμός

Ονομάζεται ορεινός ή ορειβατικός και αφορά ταξίδια σε ορεινούς όγκους για την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων κυρίως στην ύπαιθρο όπως περιπατικές, ορειβατικές ή αθλητικές δραστηριότητες. Το βασικό ειδικό κίνητρο του είναι η φυσιολατρία σε ορεινούς όγκους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι είναι το δεύτερο πιο δημοφιλέστερο είδος τουρισμού μετά από τη θάλασσα και τις παραλίες (Κοκώσης, Τσάρτας, & Γκρίμπα 2011).

3.1.5 Θρησκευτικός τουρισμός

Η θρησκεία αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα ισχυρό λόγο ταξιδιού. Οι πνευματικές αναζητήσεις του ανθρώπου είναι το κίνητρο για την επίσκεψη τόπων θρησκευτικής λατρείας αλλά και εξερεύνησης σε περιοχές με θρησκευτικά μνημεία με σκοπό την επαφή, τη γνωριμία, τη μελέτη, τη γνώση της θρησκευτικής παράδοσης και κληρονομιάς. Αυτό μαρτυρά και τη στενή σύνδεση με τον πολιτισμό εφόσον η θρησκεία αποτελεί τμήμα του.

Μάλιστα, συχνά πολλοί ερευνητές θεωρούν πως ο θρησκευτικός τουρισμός είναι μια υποκατηγορία του πολιτισμικού τουρισμού. Αξίζει να σημειωθεί πως ο

τελευταίος, δηλαδή ο πολιτισμικός τουρισμός αναφέρεται σε ταξίδια των οποίων τα κυρίαρχα κίνητρα είναι οι διαφορετικές δραστηριότητες και εμπειρίες σχετικές με τον πολιτισμό όπως η συμμετοχή σε πολιτιστικές εκδηλώσεις και φεστιβάλ, η γνωριμία με την ιστορία και την παράδοση τόπων και χωρών, επίσκεψη σε περιοχές με παραδοσιακά δομημένο περιβάλλον, σε πολιτιστικά μνημεία και μουσεία, καθώς και τη γνωριμία με τοπικά ήθη και έθιμα όπως και την τοπική γαστρονομία (Κοκώσης, Τσάρτας, & Γκρίμπα 2011).

3.1.6 Γαστρονομία-Οινοτουρισμός

Το καλό φαγητό και το καλό κρασί, επίσης αποτελούν κριτήρια για το χαρακτηρισμό ενός προορισμού ως ποιοτικού. Αυτό συμβαίνει καθώς η διατροφή ως πολιτιστική αξία εκφράζει σημαντικά στοιχεία της παράδοσης και της κληρονομιάς κάθε τόπου. Η γαστρονομία, το φαγητό, η οινοποιία στηρίζονται πάνω στα ιδιαίτερα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά κάθε τόπου που καθορίζουν την τοπική πρωτογενή παραγωγή. Βέβαια, η διαμόρφωση τους επηρεάζεται από την συνεχή επίδραση της ιστορίας, της κοινωνικής και πολιτιστικής εξέλιξης με την πολιτισμική μίξη να αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιρροής στη γαστρονομία. Η γαστρονομία ως τουριστικός πόρος έχει ρόλο είτε ως μέσο προσέλκυσης ειδικού τουρισμού, είτε ως παράγοντας διαμόρφωσης ποιοτικότερων χαρακτηριστικών του τουριστικού προϊόντος. Η αναφορά στη γαστρονομία περιλαμβάνει την κατανάλωση αγροτροφικών προϊόντων αλλά και την μαγειρική παράδοση, ενώ η αναφορά στον οινοτουρισμό περιλαμβάνει τόσο την κατανάλωση οίνου όσο και την παραγωγική διαδικασία του (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2009).

3.2 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΟΪΟ

3.2.1 Ο εναλλακτικός τουρισμός στην περιοχή Βοΐου και το τουριστικό προϊόν

Η Δυτική Μακεδονία, και ειδικότερα η περιοχή του Βοΐου, αποτελεί ένα ιδιαίτερο μέρος της Ελλάδας και ιδανικό προορισμό για τον τουρίστα καθότι λόγω της ευρείας γκάμας επιλογών και δυνατοτήτων που παρέχει η περιοχή, μπορεί να συνδυάσει περισσότερες από μια μορφές εναλλακτικού τουρισμού σε ένα ταξίδι με τον οικοτουρισμό όμως να κατέχει πρωταγωνιστική θέση.

Η περιοχή του Βοΐου βρίσκεται σε σημείο κομβικής σημασίας καθώς αποτελεί το κέντρο της Δυτικής Μακεδονίας, και πιο συγκεκριμένα το δυτικό τμήμα των Νομών Κοζάνης και Καστοριάς και βρίσκεται ανάμεσα στη Δυτική Μακεδονία και την

Ήπειρο έχοντας ως αποτέλεσμα τόσο το τοπίο όσο και ο πολιτισμός να περιλαμβάνουν πλούσια στοιχεία και των δύο περιοχών. Αποτελεί την πόρτα της Πίνδου και την είσοδο για την απαρχή των ψηλών βουνών, των μεγάλων ποταμών, των συνεχόμενων οροσειρών και των πηγών του Αλιάκμονα, του μεγαλύτερου ποταμού της Ελλάδας.

Το Βόϊο αποτελεί μνημείο φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς με δάση, ρέματα, γεωλογικούς σχηματισμούς, βιοποικιλότητα και παλιά πέτρινα κτίσματα. Είναι κυρίως ορεινός και οι περισσότεροι από τους κατοίκους ασχολούνται με την πρωτογενή παραγωγή όπως τη γεωργία, τη δασοκομία και την κτηνοτροφία. Διαθέτει καλλιέργειες αρωματικών φυτών λεβάντας προϊόν ανερχόμενης σημασίας και ζήτησης τόσο ως ακατέργαστη πρώτη ύλη όσο και ως την επεξεργασμένη τελική μορφή που μπορεί να λάβει είτε αυτή αποτελεί αρωματικό έλαιο.

Το κλίμα της περιοχής που χαρακτηρίζεται ως ορεινό ηπειρωτικό αποτελείται από βαρύς χειμώνες και ήπια καλοκαίρια. Η ποιότητα ύπνου, για παράδειγμα, αποτελεί σημείο αναφοράς πολλών επισκεπτών της περιοχής, που ως κίνητρο επισκεψιμότητας δεν αρκεί από μόνο του, συμπληρωματικά θα μπορούσε να λειτουργήσει όμως υποστηρικτικά στα υπάρχοντα πλεονεκτήματα.

Τα είδη του εναλλακτικού τουρισμού που εντοπίζονται κατά κύρια βάση είναι τα ακόλουθα, χωρίς αυτό να αποκλείει την ύπαρξη και άλλων μορφών τουρισμού στην περιοχή όπως ο πολιτισμικός ή ο αγροτουρισμός, κ.α.

Οικοτουρισμός

Σύμφωνα με μελέτες, η περιοχή του Βοΐου, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα όπου ο επισκέπτης θα έρθει σε άμεση επαφή με τη φύση. Δάση, ποτάμια, χωράφια, δέντρα και το ατελείωτο φυσικό τοπίο με όμορφα γραφικά χωριά γεμάτα με άγρια μανιτάρια, γλυκά κάστανα, ξεχωριστά μοναστήρια, πετρόκτιστα γεφύρια να συνθέτουν την εικόνα της φύσης. Από την Νεάπολη και το Τσοτύλι μέχρι το Κριμίνη, το Ροδοχώρι, την Δαμασκηιά, τον Αυγερινό, τον Πεντάλοφο, τη Ζώνη, το Μικρόκαστρο, την Αγ.Σωτήρα, τον Βυθό, ο επισκέπτης μπορεί να γνωρίσει την αναπτυγμένη αγροτική και κτηνοτροφική ζωή της περιοχής, την τοπική κουζίνα, την κουλτούρα και την φιλοξενία των ντόπιων. Ο Αλιάκμονας, το φράγμα Πενταλόφου, ο μύλος της Χρυσανγής, τα πέτρινα γεφύρια, είναι κάποια από τα σημεία αναφοράς της περιοχής μέσα στη φύση. Ακόμη, η περιοχή αποτελεί σημαντικό βιότοπο για όλα τα μεγαλόσωμα θηλαστικά άγριας πανίδας όπως λύκους, αλεπούδες, σκίουρους,

ζαρκάδια, αγριόχοιρους, αγριόγατους, λαγούς, ερπετά, με την καφέ αρκούδα να αποτελεί ιδιαίτερο σημείο αναφοράς.

Ορεινός τουρισμός

Όσον αφορά το ορεινό τοπίο της περιοχής, γνωστό είναι το ομώνυμο όρος Βόϊο, το οποίο αποτελείται από τέσσερα επιμέρους βουνά ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, ενώ αποτελεί ένα από τα πιο δασωμένα βουνά της Ελλάδας, με δασοκάλυψη που πλησιάζει το 80%. Το όρος Άσκιο, βρίσκεται στην ανατολική πλευρά του Βοΐου αποτελώντας ένα από τα πιο επιβλητικά βουνά της Ελλάδας χάρη στο ιδιαίτερα έντονο ανάγλυφό του, τον όγκο και το ύψος του. Το ορεινό μέρος της περιοχής διαθέτει μονοπάτια και καταφύγια δημιουργώντας έτσι τον ορεινό ορειβατικό τουρισμό. Σχεδόν το σύνολο των βουνών αποτελείται από μονοπάτια για περιήγηση και ορειβασία με ένα από τα σημαντικότερα μονοπάτια της περιοχής να συγκαταλέγονται τα Μαστοροχώρια Βοΐου στα οποία μάλιστα παρατηρούνται αξιοθαύμαστα δείγματα μιας ιδιαίτερης λαϊκής αρχιτεκτονικής που κυριάρχησε από τις αρχές του 18^{ου} αιώνα και έπειτα. Οι τοπικές κατοικίες είναι διώροφες ή τριώροφες με εμφανή πέτρα, ξύλινα παράθυρα και πόρτες, ξύλινη στέγη καλυμμένη από πέτρινες πλάκες αποτυπώνοντας έτσι την ιδιαίτερη τεχνική των μαστόρων. Από τους οικισμούς αυτούς δεν απουσιάζει σημαντικός αριθμός περίτεχνων εκκλησιών, καλντεριμιών και βρυσών. Στο όρος Βόϊο έχει δημιουργηθεί ένα δίκτυο μονοπατιών με ειδική θεματολογία το καθένα, 14 συνολικών διαδρομών και μήκους 120 χλμ. Ακόμη η περιοχή ενδείκνυται για κυνήγι και ψάρεμα στις λίμνες και τα ποτάμια (Αναπτυξιακή Δυτικής Μακεδονίας-ANKO)

Θρησκευτικός τουρισμός

Φυσικά, αξίζει να τονιστεί η ύπαρξη εκκλησιών και μοναστηριών με σημαντικό ενδιαφέρον επισκεψιμότητας αναδεικνύοντας έτσι και τη σημασία του θρησκευτικού τουρισμού που διακρίνει την περιοχή. Μερικά μόνο από τα πιο γνωστά μοναστήρια είναι το μοναστήρι των Εισοδίων της Θεοτόκου στη Ζώνη, η Ιερά Μονή Γενεσίου της Θεοτόκου στο Δρυόβουνο, η Ιερά Μονή Κοιμήσεως της Θεοτόκου στο Σισάνι, η μονή της Αγίας Τριάδας Πενταλόφου-Αυγερινού-Βυθού, το Μοναστήρι της Παναγίας στο Μικρόκαστρο και πολλά ακόμη.

Γαστρονομία-Οινοτουρισμός

Η ύπαρξη πιστοποιημένων τοπικών προϊόντων όπως η φέτα και ο μπάτζος θα μπορούσαν να αποτελέσουν κίνητρο για τους λάτρεις της γευσιγνωσίας σε συνδιασμό με την τοπική κουζίνα η οποία χαρακτηρίζεται από παραδοσιακές χειροποίητες πίτες,

άγρια μανιτάρια, γλυκά του κουταλιού. Στην περιοχή του Βοΐου, λειτουργούν και πολλά εργαστήρια παρασκευής παραδοσιακών τοπικών προϊόντων όπως τυροκομικά. Συμπληρωματικά στο καλό φαγητό συχνά έρχεται να προστεθεί το καλό κρασί ενισχύοντας έτσι το κίνητρο της γευσιγνωσίας με αυτό του οινοτουρισμού. Έτσι, δεν δύναται να απουσιάζει η αναφορά στον περίφημο τοπικό οίνο της Σιάτιστας, το γνωστό ως «λιαστό» (ηλιαστό) κρασί και η παροχή δυνατότητας επίσκεψης σε τοπικό οινοποιείο, καθώς επίσης και άλλα γνωστά τοπικά κρασιά που παράγονται σε χωριά του Βοΐου όπως το Αγίασμα. Συνολικά, δραστηριοποιούνται στην περιοχή του Δήμου Βοΐου πέντε σύγχρονα οινοποιεία.

3.2.2 Η τοποθεσία ως ενισχυτικός παράγοντας του τουριστικού προϊόντος

Η κομβική θέση που χαρακτηρίζει το Δήμο Βοΐου θα μπορούσε να αποτελέσει ιδανική βάση των επισκεπτών για τις εξορμήσεις τους στην ευρύτερη περιοχή του Βοΐου, όπως για παράδειγμα, τη Βλάστη η οποία αποτελεί έναν ιδανικό προορισμό για ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών, περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης και σχεδιασμού δραστηριοτήτων όπου κάθε καλοκαίρι λαμβάνουν χώρα οι «γιορτές της γης». Αποτελούν οικολογικές γιορτές που μεταδίδουν μηνύματα για το **περιβάλλον**, τα αυξανόμενα οικολογικά προβλήματα, ενημερώνουν για τις προσπάθειες και τις δραστηριότητες των περιβαλλοντικών οργανώσεων, όλα αυτά μέσα από μια ατμόσφαιρα διασκέδασης και επικοινωνίας. Ακόμη αποτελεί βιότοπο της καφετιάς αρκούδας και πολλών αρπακτικών πουλιών όπως του χρυσαετού, της αετογερακίνας, του φιδαιτού και του πετρίτη. Ιδιαίτερα πλούσια είναι και η χλωρίδα της περιοχής, με μεγάλη ποικιλία αγριολούλουδων, που παρουσιάζει μεγάλο **βοτανολογικό ενδιαφέρον** επιπλέον του οικολογικού.

Οι γεωλογικές συνθήκες μιας περιοχής, αποτελούν εξίσου έναν εν δυνάμει τουριστικό αναπτυξιακό πόρο που τροφοδοτεί δραστηριότητες **γεωτουρισμού**, όπως η παρατήρηση πετρωμάτων και απολιθωμάτων, η επίσκεψη σε κοντινά σπήλαια κοντινών περιοχών. Γεωλογικοί σχηματισμοί και ευρήματα δημιουργούν μια αλληλουχία ενδιαφερόντων γεωτόπων με ιδιαίτερη σημασία ως προς την ποιότητα, αισθητική, σπανιότητα, επιστημονική και εκπαιδευτική αξία τους.

Από την περιοχή δεν απουσιάζει η ύπαρξη εθνικού δρυμού. Ο Εθνικός Δρυμός Πίνδου, γνωστός και ως Βάλια Κάλντα αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους και πιο παρθένους δρυμούς της Ελλάδας ο οποίος βρίσκεται σε περιοχή της οροσειράς της Πίνδου στα όρια μεταξύ των

νομών Γρεβενών και Ιωαννίνων. Το Εθνικό Πάρκο Βόρειας Πίνδου περικλείει στα όρια του τον εν λόγω εθνικό δρυμό αλλά και αυτόν του Βίκου – Αώου, αποτελώντας μια από τις μεγαλύτερες χερσαίες προστατευόμενες περιοχές στη χώρα μας, με συνολική έκταση 1.969.741 στρεμμάτων, και μια από τις πιο σημαντικές σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο περιοχές, καθώς συνδυάζει μοναδικά το φυσικό με το ανθρωπογενές περιβάλλον. Η ύπαρξη πλήθους ενδημικών ειδών χλωρίδας, όλων σχεδόν των μεγάλων άγριων θηλαστικών που διαβιούν στη χώρα μας, καθώς και σπάνιων ειδών ορνιθοπανίδας, προσδίδουν ιδιαίτερη **οικολογική αξία**. Η περιοχή επίσης είναι ιδιαίτερα πλούσια σε ιστορικά και πολιτισμικά στοιχεία. Παραδοσιακοί οικισμοί, πέτρινα τοξωτά γεφύρια, περίτεχνοι ναοί και μοναστήρια, νερόμυλοι και πέτρινες σκάλες κυριαρχούν σε όλο το δομημένο περιβάλλον του Πάρκου.

Η περιοχή ενδείκνυται για συνδυασμό ποικίλων μορφών εναλλακτικού τουρισμού όπως προαναφέρθηκε, παρέχοντας τη δυνατότητα για **χειμερινό τουρισμό** με το εθνικό χιονοδρομικό κέντρο της Βασιλίτσας να βρίσκεται στο επίκεντρο με τις πλαγιές του βουνού να αποτελούν ξεχωριστές πίστες για ανάλογα αθλήματα, ενώ τα δάση που τις περιβάλλουν περιλαμβάνουν πλούσια βλάστηση με πεύκα, οξιές και ψηλά ρόμπολα.

Αλλά και ο **ιαματικός τουρισμός** αποτελεί άλλη μια εναλλακτική για την περιοχή καθώς απέχουν μόλις λίγα μέτρα από τη γέφυρα που αποτελεί διοικητικό όριο των νομών Γρεβενών – Κοζάνης, κατά μήκος της κοιλάδας του ποταμού Πραμόριτσα τα λουτρά Κιβωτού όπως ονομάζονται, είναι ευρύτερα γνωστά για τις ευεργετικές τους ιδιότητες για τουλάχιστον εδώ και έναν αιώνα.

Επιπλέον, η περιοχή είναι ιδανική για **αθλητικό τουρισμό** καθώς παρέχεται η δυνατότητα για ευρείας γκάμας δραστηριότητες όπως πεζοπορίες και αναβάσεις σε βουνοκορφές αναρρίχηση, ορειβασία αλλά και trekking, canoe-kayak, rafting.

3.2.3 Η τουριστική πραγματικότητα και η αλλαγή της

3.2.3.1 Η υφιστάμενη κατάσταση

Κατά το παρελθόν η τοπική κοινωνία βρισκόταν υπό μια ασπίδα προστασίας, την απομόνωση η οποία λειτουργούσε τόσο σαν κίνητρο για ανάπτυξη της ενδογενούς επιχειρηματικότητας όσο και ως αιτία για την αναπτυξιακή παρέμβαση του κράτους. Η σημερινή κατάσταση έχει καταρρίψει αυτό το προστατευτικό πλαίσιο της απομόνωσης που σε συνδιασμό με τον έντονο ανταγωνισμό, την περιορισμένη κρατική παρέμβαση, το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, την περιορισμένη κλαδική

εξειδίκευση, τη χαμηλή διασύνδεση ανάμεσα στους παραγωγικούς τομείς, την εξάρτηση από συμβατικούς κλάδους, την έλλειψη επενδύσεων εκσυγχρονισμού, το χαμηλό επίπεδο επιδοτήσεων ως προς την υιοθέτηση καινοτομίας, τις αλλαγές στην εθνική και ευρωπαϊκή ενεργειακή αγορά, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός τόσο ασφυκτικού πλασίου που αν δεν ανατραπεί θα αφήσει ολόκληρη τη Δυτική Μακεδονία στην υφιστάμενη κατάσταση κρίσης η οποία την χαρακτηρίζει με μοναδική διαφυγή την τεράστια βελτίωση των εθνικών μεγεθών που θα την συμπαράσφουρον. Η παραγωγική διάρθρωση με αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο, έλλειμμα ανταγωνιστικότητας, μειονεκτική σχέση με την καινοτομία, έλλειψη ποιότητας θεσμών, περιορισμένη επιχειρηματική κουλτούρα, αδυναμία στην ανώτατη εκπαίδευση και δια βίου μάθηση, δεν είναι επίσης σε θέση να απορροφήσει τους κραδασμούς της κρίσης.

Η κρίση συντέλεσε στη δημιουργία καμψής ως προς τη ζήτηση στην περιφέρεια εξαιτίας της μεγάλης εξάρτησής της από τον εγχώριο τουρισμό. Υπήρξε συνεχής πτώση στον ετήσιο αριθμό αφίξεων και διανυκτερεύσεων. Η τουριστική ζήτηση εξαρτάται από την εγχώρια αγορά με το 2015 να σημειώνεται πως το 87,8% των διανυκτερεύσεων στην περιφέρεια ήταν ελλήνων και μόνο το 12,2% (συνολικά 34.830 διανυκτερεύσεις) αλλοδαπών. Η αξιολόγηση της προσφοράς γίνεται σε ποσοτικό επίπεδο με βάση τον αριθμό των διαθέσιμων κλινών στα διαφορετικά είδη και κατηγορίες (αστέρια, κλειδιά) που βρίσκονται σε μία περιοχή, και ποιοτικά με βάση την διάρθρωσή τους. Την περίοδο 2005-2015 η τουριστική προσφορά σημειώνει αύξηση της δυναμικότητας ισχυρότερη από τον εθνικό μέσο όρο, με τη Δυτική Μακεδονία όμως να αντιπροσωπεύει μόνο 1,29% των μονάδων και 0,7% των δωματίων και κλινών της χώρας (Σχέδιο Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας», 2018).

3.2.3.2 Αδυναμίες και Ενίσχυση τους

Σύμφωνα με το σχέδιο τουριστικής ανάπτυξης της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας» (2018) καθώς επίσης και με τις με μελέτες της αναπτυξιακής της Δυτικής Μακεδονίας (2017), εντοπίζονται κάποιες αδυναμίες οι οποίες αναφέρονται σε συνάρτηση με τρόπους και προτάσεις ενδυνάμωσής τους.

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι η διεθνής ζήτηση έχει ως βασικό τουριστικό προϊόν το «ήλιος και θάλασσα» που στην περίπτωση όμως της Δυτικής Μακεδονίας αυτό δεν ισχύει. Έτσι, δημιουργείται αυτόματα η ανάγκη αναζήτησης

σχετικά καινοτόμων πόρων και δραστηριοτήτων από την πλευρά την προσφοράς για την επίτευξη της τουριστικής ανάπτυξης, ενώ από την πλευρά της ζήτησης κρίνεται αναγκαία η στόχευση σε ειδικές κατηγορίες τουρισμού.

Ειδικότερα, η αναβάθμιση της προσφοράς της τουριστικής εμπειρίας με απώτερο σκοπό την τόνωση της ελκυστικότητας της περιφέρειας ως προς ειδικές ομάδες στόχους, αποτελεί υψίστης σημασίας προτεραιότητα σύμφωνα πάντα με τις υπάρχουσες μελέτες. Η ενίσχυση των επενδύσεων προς αυτό το στόχο απαιτεί αντίστοιχη επένδυση στις επιχειρήσεις και στους ανθρώπινους πόρους ώστε να καταστούν ικανοί να αξιοποιήσουν την νέα αυτή δυναμική. Ακόμη, ανάλογης σημασίας προτεραιότητα θεωρείται η διαπεριφερειακή δικτύωση και οργάνωση του χώρου προκειμένου να υποστηριχθεί η τουριστική ανάπτυξη.

Από πλευρά ζήτησης, οι τουριστικοί πόροι που μπορούν να αξιοποιηθούν για τουριστικές δραστηριότητες και να στρέψουν τη ζήτηση στις ειδικές αυτές μορφές τουρισμού βρίσκονται διάσπαρτοι χωρικά σε ολόκληρη την περιφέρεια και με χρονικό προσδιορισμό ως προς την περίοδο της καταναλωτικής τους χρήσης. Έτσι, μια οργάνωση της περιφέρειας ως ενιαίος προορισμός με επιμέρους προορισμούς με θεματική ειδίκευση και μια χρονική διαφοροποίηση ως προς το περιεχόμενο τους θα μπορούσε να υπάρξει ως κεντρικό όραμα της τουριστικής ανάπτυξης που θέτει τη δυτική Μακεδονία ως έναν τουριστικό προορισμό τεσσάρων εποχών με υψηλή ποιότητα, αλλά και έξυπνη αξιοποίηση της φύσης και του πολιτισμού.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τις υφιστάμενες μελέτες, η τόνωση της ζήτησης μπορεί να επιτευχθεί με την ανάδειξη της περιφέρειας σε τουριστικό προορισμό-όπως προαναφέρθηκε- γεγονός το οποίο απαιτεί την ανάδυση πολλών έλξης στο εσωτερικό της ή και τη σύνδεση της με ευρύτερα τουριστικά καταλύματα. Μάλιστα σε παλαιότερη μελέτη είχε επισημανθεί η ανάγκη σύνδεσης για παράδειγμα της δυτικής με την κεντρική Μακεδονία με ενιαία συνδιαστικά κυκλώματα, δηλαδή «ήλιος+θάλασσα+νέες μορφές» και θεματικές «δίκτυα/ διαδρομές». Για να επιτευχθεί αυτό, προϋπόθεση νοείται η μεταβολή της ζήτησης στο βόρειο σημείο της χώρας με τις περιφέρειες να παρουσιάζουν σταθερά καλύτερες τάσεις από αυτές της Δυτικής Μακεδονίας εξαιτίας της έλλειψης πόρων για το προϊόν «ήλιος+θάλασσα». Ως βασικός στόχος λοιπόν προκύπτει η σύνδεση του τουριστικού με τον πολιτιστικό τομέα για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, ενώ δεν παραλείπεται να επισημανθεί η σημασία της αξιοποίησης του φυσικού περιβάλλοντος.

Η αποτελεσματική εφαρμογή όλων αυτών εξαρτάται από την ικανότητα της δομής διοίκησης να αναπροσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και τις τρέχουσες τάσεις προσαρμόζοντας και τον σχεδιασμό της αντίστοιχα, ενώ παρακολουθεί και αξιολογεί συνεχώς την πορεία υλοποίησης του σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση απαιτούν ιδιαίτερη προσπάθεια σε μακροπρόθεσμο πλάνο χωρίς τη δυνατότητα παράλληλης στήριξης σε κάποια ήδη ικανοποιητική δραστηριότητα η οποία θα βοηθούσε στη συνεχή παραγωγή τουριστικού προϊόντος διατηρώντας έτσι το ενδιαφέρον και την προσπάθεια από τις τοπικές επιχειρήσεις και την κοινωνία. Η απουσία ενός συνολικού και πολυετούς marketing plan για την τουριστική ανάπτυξη ήρθε να επιβαρύνει αυτή την προβληματική κατάσταση του σχεδιασμού.

Ο πρόσφατος σχεδιασμός στρατηγικών παρέμβασης από την περιφέρεια έχει ως στόχο την τουριστική της ανάπτυξη, με έναν κεντρικό πυλώνα παρέμβασης να αναφέρεται σε δράσεις ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης και ενίσχυσης της απασχόλησης με κύριο άξονα τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού, καθώς και μια γενική αναδιοργάνωση των υπάρχοντων σχολών τουριστικής εκπαίδευσης αλλά και μια γενική ενίσχυση του συστήματος μαθητείας.

Τα επίπεδα εκπαίδευσης κατά κανόνα περιλαμβάνουν τρία επίπεδα μόρφωσης και αλλαγής του ανθρώπινου παράγοντα: την απόκτηση γνώσεων, τις ανθρώπινες σχέσεις και τις τεχνικές ικανότητες. Η απόκτηση γνώσεων σχετίζεται, πέρα από τις ιδέες και τις γνώσεις ως πιο γενικές και αφηρημένες έννοιες, με την ικανότητα επιρροής και διαχείρισης που οφείλει να διαθέτει κάποιος αναφορικά με το συναισθηματικό κομμάτι τόσο το δικό του όσο και των άλλων, καθώς αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας στην διευθέτηση ή και αποφυγή εντάσεων και συγκρούσεων κατά την εργασία και ιδιαίτερα σε περιόδους υψηλής τουριστικής ζήτησης και συχνά πληρότητας των ξενοδοχειακών μονάδων. Οι τεχνικές ικανότητες αναφέρονται στη λειτουργία των επαναλαμβανόμενων ενεργειών σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πόστο και την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων σχετικών με τη λήψη αποφάσεων όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι (Σαλεσιώτης, 1999).

Πέρα βέβαια από την απόκτηση των βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων, η εξειδίκευση σε όλα τα τμήματα λειτουργίας κρίνεται απαραίτητη. Η εκπαίδευση παρέχει ευκαιρίες για διερεύνηση της προσωπικότητας τόσο του διοικητικού όσο και του απλού εργάτη, καθώς επίσης και την προσαρμογή του στο εργασιακό

περιβάλλον. Μέσω της εκπαίδευσης και εξειδίκευσης τα άτομα βελτιώνονται ως προς την αντιμετώπιση και την επίλυση προβληματικών καταστάσεων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εργασίας. Η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα και η εξέλιξη της ξενοδοχειακής τέχνης για παράδειγμα, επιτάσσει την ανάγκη για διαρκής εκπαίδευση και εκμάθηση των νέων τεχνικών που ανακύπτουν ώστε να είναι δυνατή η άμεση εφαρμογή τους (Σαλεσιώτης, 1999).

Η καλύτερη αποτελεσματικότητα και η μεγαλύτερη αποδοτικότητα μιας επιχείρησης αποτελούν αδιαμφισβήτητα αποτελέσματα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει την επιχείρηση. Σημαντικό μέρος αποτελεί η επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία θα καλλιεργήσουν ευνοϊκό κλίμα ως προς τη γενική πολιτική της επιχείρησης αλλά και ως προς το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον (Σαλεσιώτης, 1999).

Στο σχέδιο τουριστικής ανάπτυξης της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας», τονίζεται πως η οργάνωση και η εφαρμογή των στρατηγικών τουριστικής ανάπτυξης απαιτεί επιμονή, εξειδίκευση και ανάπτυξη ιδιαίτερων δεξιοτήτων, καθώς επίσης και σαφή καθοδήγηση των εμπλεκόμενων τοπικών φορέων, μακροχρόνια αφοσίωση, συνεχή ενασχόληση, κατάλληλο μηχανισμό παρακολούθησης, αξιολόγησης και υποστήριξης στη λήψη αποφάσεων. Έτσι, έχει εντοπιστεί η ανάγκη δημιουργίας μιας δομής διαχείρισης προορισμού.

3.2.3.3 Αλλαγές και Στόχοι

Για την ανταπόκριση στις ανάγκες που έχουν εντοπιστεί και την επίτευξη των επιμέρους στόχων, έχει υπάρξει κάποιος **σχεδιασμός**, ο οποίος ως κεντρικούς άξονες προτείνει (Σχέδιο Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας», 2018). :

1) Προσανατολισμό σε καινούργιες και συγκεκριμένες εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

Παραδείγματα θα μπορούσαν να αποτελέσουν ο περιηγητικός τουρισμός με τη συμπερίληψη πεζοπορίας, ποδηλασίας, δραστηριοτήτων βουνού, ο οικολογικός τουρισμός, ο συνεδριακός τουρισμός, ο πολιτιστικός τουρισμός, ο λαογραφικός, ο θρησκευτικός τουρισμός, ο αθλητικός, ο οινογαστρονομικός, ο αλιευτικός, ο τουρισμός διακοπές πόλης ή αλλιώς city break.

2) Βέλτιστη δυνατή επιλογή αξιοποιήσιμων πόρων και αντίστοιχων μορφών τουρισμού.

Η διαθεσιμότητα των πόρων δεν μεταφράζεται σε ανάλογη σταθερή ζήτηση ειδικά αναφορικά με τις νέες εναλλακτικές μορφές τουρισμού γεγονός που λειτουργεί αποθαρρυντικά ως προς την υλοποίηση μιας επένδυσης. Οι περιορισμένοι χρηματοδοτικοί πόροι σε συνδιασμό με τις διακυμάνσεις της ζήτησης και την εκάστοτε περίοδο ωρίμανσης ως προς την αξιοποίηση ενός σχεδίου, λειτουργούν περιοριστικά ως προς την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

3) Προσανατολισμό ως προς τη διεθνή ζήτηση τουρισμού.

Ο εσωτερικός τουρισμός που παρατηρείται κατά κύριο λόγο μεταφράζεται με ιδιόρρυθμη εποχικότητα, συγκεκριμένες ποιοτικές και οικονομικές απαιτήσεις ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες και γενικά χαμηλή σχετικά διαθέσιμη δαπάνη. Μια διεθνής τύπου ζήτηση σημαίνει υψηλότερη δαπάνη μεγαλύτερης χρονολογικής διάρκειας με ποιοτικότερες απαιτήσεις.

4) Παρέμβαση σε αδυναμίες.

Σύμφωνα πάντα με το σχέδιο τουριστικής ανάπτυξης της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, τέτοια παραδείγματα θα μπορούσαν να αποτελούν η προώθηση της απασχόλησης και η απορρόφηση ανεργίας, η υιοθέτηση καινοτομιών στην επιχειρηματική οργάνωση και λειτουργία, η υλοποίηση στοχευμένων έργων τόσο για τη διαχείριση και προστασία του περιβάλλοντος στην ευρύτερη περιοχή των πόρων όσο και αναφορικά με την προσπελασιμότητα των πόρων, η θέσπιση και εφαρμογή διατάξεων για τον έλεγχο χρήσης γης και δόμησης, την υλοποίηση ειδικών μορφολογικών κανόνων κ.α., η λειτουργία ενός μηχανισμού καταγραφής και παρακολούθησης τουριστικών ροών, η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, των εργαζομένων και των επιχειρηματιών.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και τη σημασία της εκπαίδευσης του, αξίζει να αναφερθεί πως ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της επιτυχίας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει την αλλαγή, τη μάθηση και τη βελτίωση, και μπορεί να λειτουργήσει καθοριστικά περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη πτυχή του εκπαιδευτικού προγράμματος προγράμματος (Gomez, Balkin & Cardy, 2015).

5) Επιλογή ενός αποτελεσματικού branding.

Ο σχεδιασμός προτείνει την εύρεση ενός προωθητικού παράγοντα για εσωτερική κινητοποίηση των τοπικών δυνάμεων ως προς την ενίσχυση της εξωτερικής ζήτησης

συνδιάζοντας ως branding το φυσικό περιβάλλον, την ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά και τον συνδυασμό ορεινού και υδάτινου στοιχείου.

Αποτελεί επιτακτική ανάγκη της σύγχρονης εποχής με την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ τουριστικών προορισμών και τη διάχυση της πληροφορίας η αναζήτηση της ταυτότητας ενός προορισμού και η προβολή της. Απαραίτητη είναι η ύπαρξη στρατηγικής αναζήτησης, προώθησης και διαχείρισης, αφού έχει προηγηθεί η διαμόρφωση της branding- εικόνας των χαρακτηριστικών του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει ο τουριστικός προορισμός (Κοκώσης, Τσάρτας & Γκρίμπα, 2011).

6) Οργάνωσης της προσφοράς με επίκεντρο δίκτυα και συμπλέγματα.

Αρχικός στόχος είναι η αναγνώριση της περιοχής ως τουριστικός προορισμός, και έπειτα η οργάνωση της προσφοράς σε ενδοπεριφερειακά συμπλέγματα και δίκτυα που θα παρέχουν ολοκληρωμένη προσφορά για όλες τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

7) Έμφαση στις διαπεριφερειακές συνέργιες.

Η αναζήτηση εθνικών και διασυνοριακών, δηλαδή διαπεριφερειακών, συνεργασιών με τις όμορες Περιφέρειες και περιοχές στοχεύει στη δυναμική ζήτηση για το τουριστικό προϊόν της.

8) Έμφαση στις ενδοπεριφερειακές διακλαδικές συνέργιες.

Η συνεργασία μεταξύ τουριστικής επένδυσης και περιβάλλουσας αγροτικής δραστηριότητας, ίσως και τοπικής παραγωγής μεταποιητικών προϊόντων θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση και λειτουργία κάθε τουριστικής μονάδας. Σ' αυτό συγκατάλεγονται συνεργασίες με τουριστικούς οργανισμούς, ταξιδιωτικούς πράκτορες, διάφορους φορείς για υλοποίηση προγραμμάτων προβολής και προώθηση συνεργασίας, παρεμβάσεις των σχεδίων τοπικής και βιώσιμης αστικής ανάπτυξης, κ.α.

9) Σχεδιασμός και εγκατάσταση μιας δομής διαχείρισης (Destination Management Organization, DMO) λειτουργιών και αρμοδιοτήτων.

Η ύπαρξη μιας δομής με επαρκή στελέχωση και εξοπλισμό για τον εξειδικευμένο σχεδιασμό, όπως για παράδειγμα, επιμέρους δικτύων ή διαδρομών, τη συμβουλευτική υποστήριξη επιχειρήσεων και οργανισμών αυτοδιοίκησης, την τεχνική υποστήριξη project, την προβολή, παρακολούθηση, αξιολόγηση και πιθανό επανασχεδιασμό της Ολοκληρωμένης Στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Η ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Εισαγωγή

Έπειτα από την μελέτη του θεωρητικού υπόβαθρου της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής αλλαγής που πλαισιώνει έναν οργανισμό, θα εξετασθεί η εφαρμογή τους σε πρακτικό επίπεδο σε επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα. Έτσι, λοιπόν, σ' αυτό το σημείο θα τεθεί η θεωρία υπό το πρίσμα της πράξης μέσω της έρευνας.

4.2 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας και οργανωσιακής αλλαγής σε τουριστικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα σε ξενοδοχειακές μονάδες του Δήμου Βοΐου.

4.3 Υποθέσεις της έρευνας

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τον κεντρικό σκοπό της έρευνας, προκύπτουν τρία κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Υπάρχει τουριστικό προϊόν στην περιοχή;
2. Υπάρχει κουλτούρα προσφιλής στην αλλαγή;
3. Ποιος (ή ποιοι) παράγοντας (παράγοντες) θα μπορούσε να δημιουργήσει θετική κουλτούρα ως προς την αλλαγή;

4.4 Μεθοδολογία της έρευνας

4.4.1 Συλλογή δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων έγινε χρήση της ποσοτικής έρευνας μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων τα οποία αποτυπώνουν το περιεχόμενο προσωπικών τηλεφωνικών συνεντεύξεων. Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε για τη συλλογή απόψεων που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να αποδώσουν αριθμητικά την υφιστάμενη κατάσταση. Αποτελεί μια μέθοδο που απεικονίζει την πραγματικότητα με αριθμητική αναπαράσταση.

4.4.2 Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από τις ξενοδοχειακές μονάδες που βρίσκονται στο Δήμο Βοΐου ο οποίος ανήκει στην ευρύτερη περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας και πιο

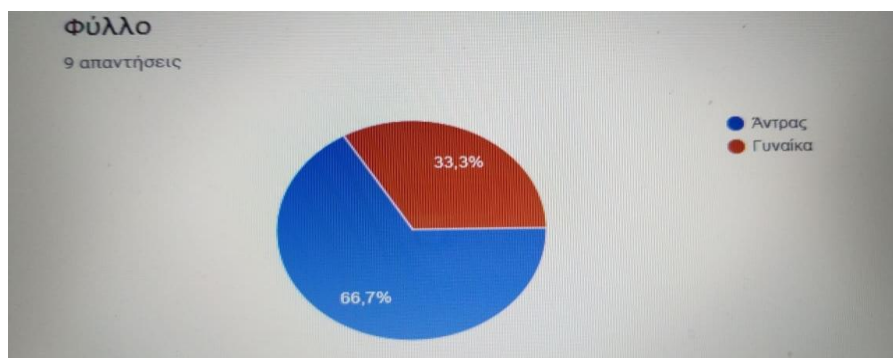
συγκεκριμένα στο Ν. Κοζάνης. Ο γεωγραφικός περιορισμός της έρευνας επιτυγχάνει το δείγμα της να είναι απόλυτα αντιπροσωπευτικό.

Πιο συγκεκριμένα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Δήμου Βοΐου είναι εννέα.

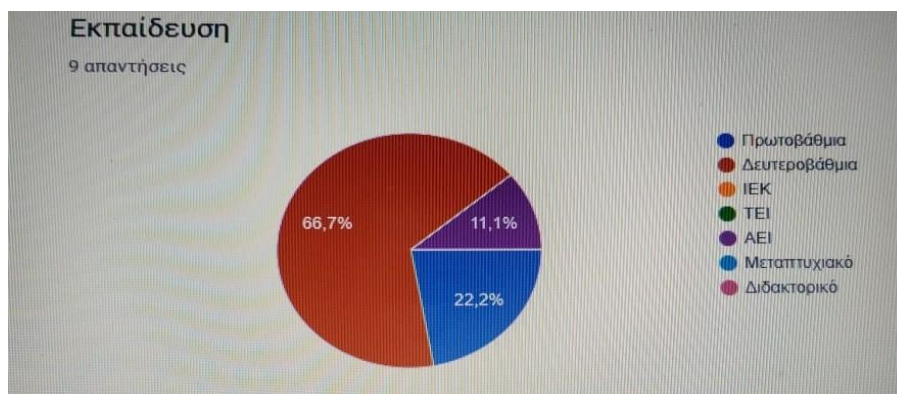
4.4.3 Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν γραφήματα:

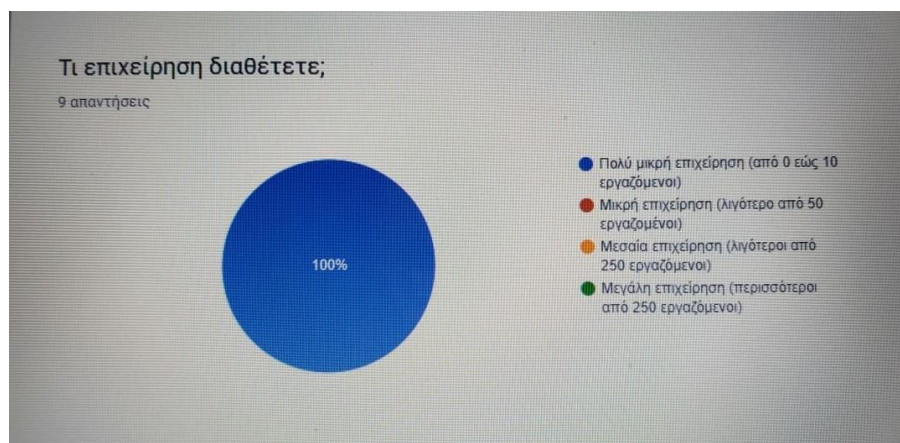
Γράφημα 1:



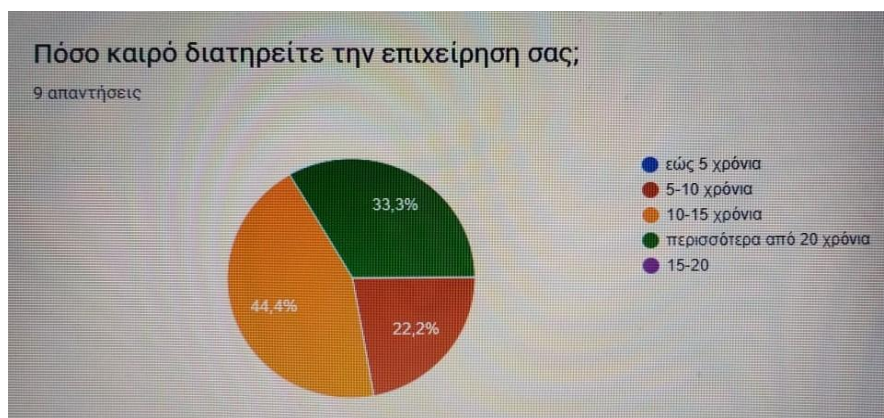
Γράφημα 2:



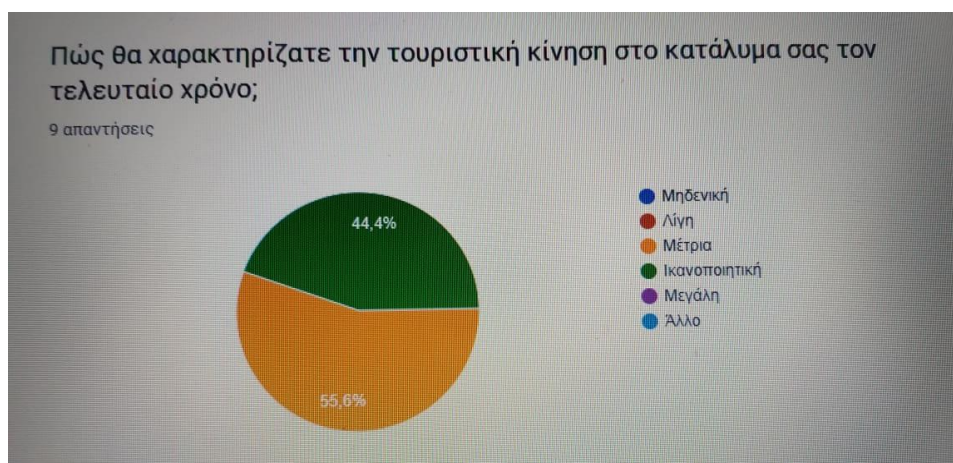
Γράφημα 3:



Γράφημα 4:



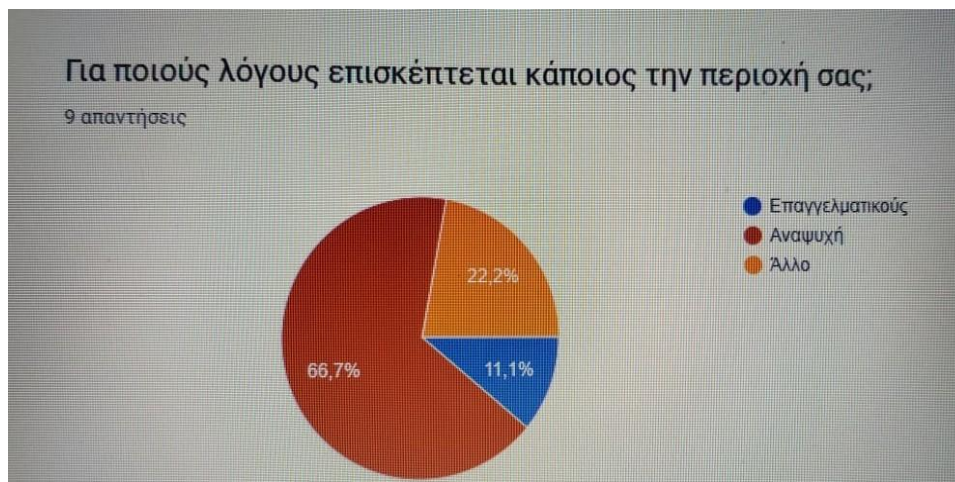
Γράφημα 5:



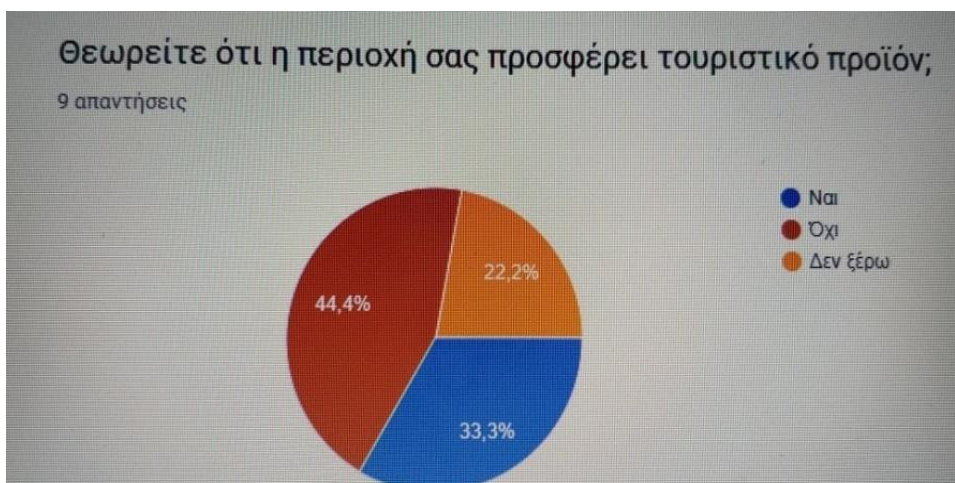
Γράφημα 6:



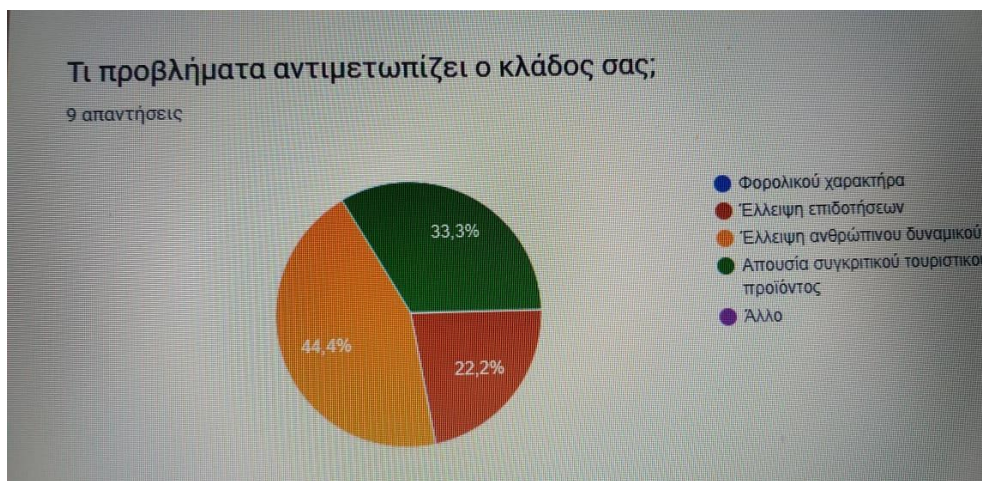
Γράφημα 7:



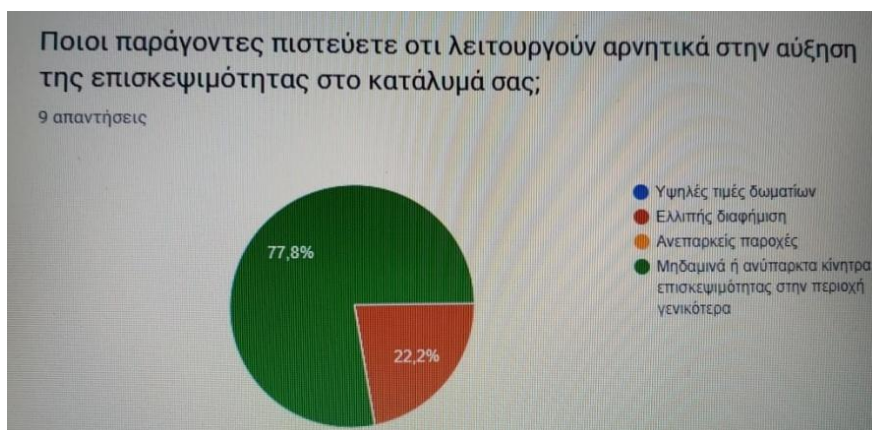
Γράφημα 8:



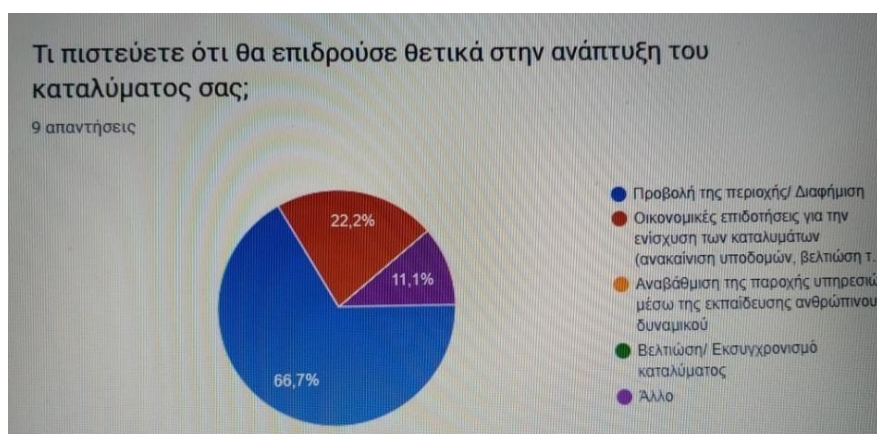
Γράφημα 9:



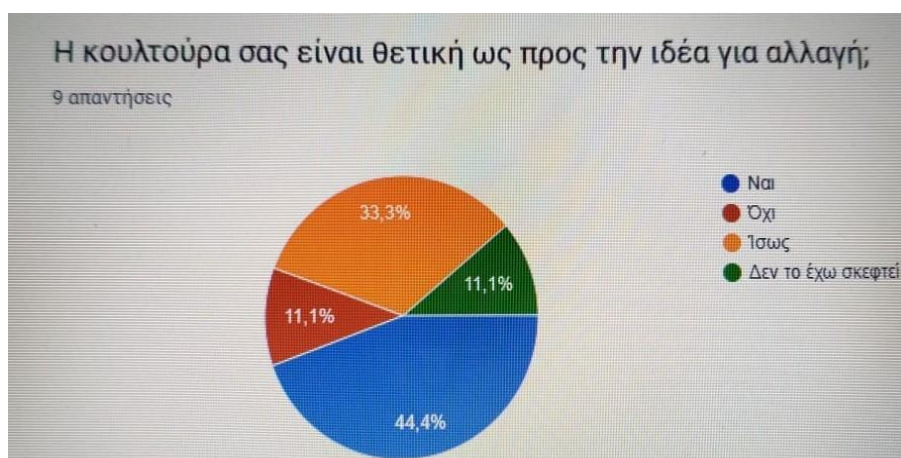
Γράφημα 10:



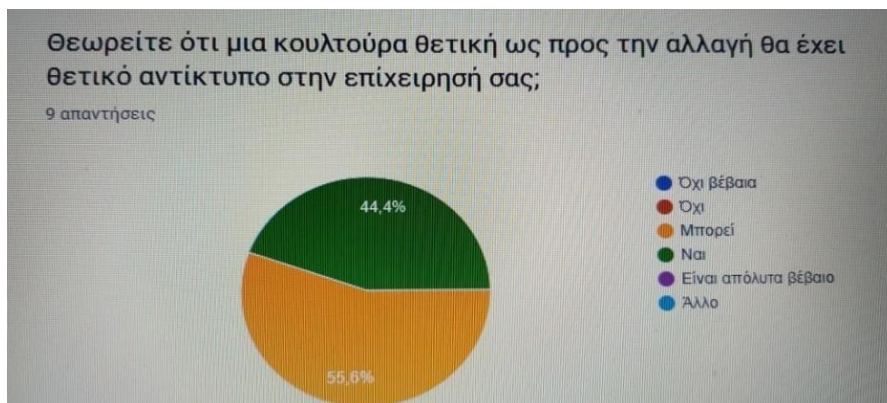
Γράφημα 11:



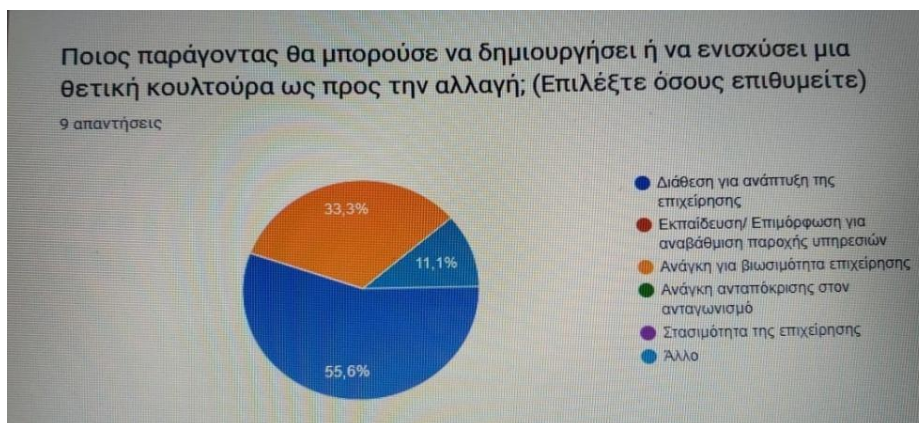
Γράφημα 12:



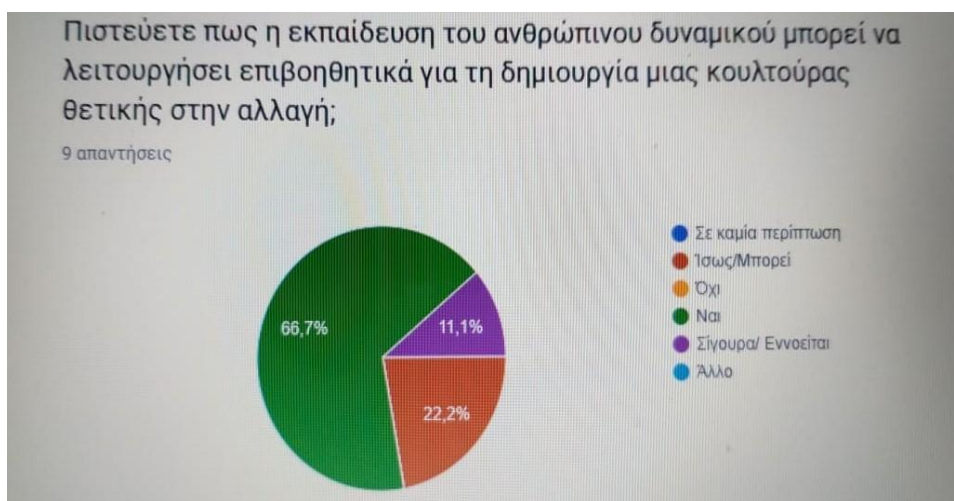
Γράφημα 13:



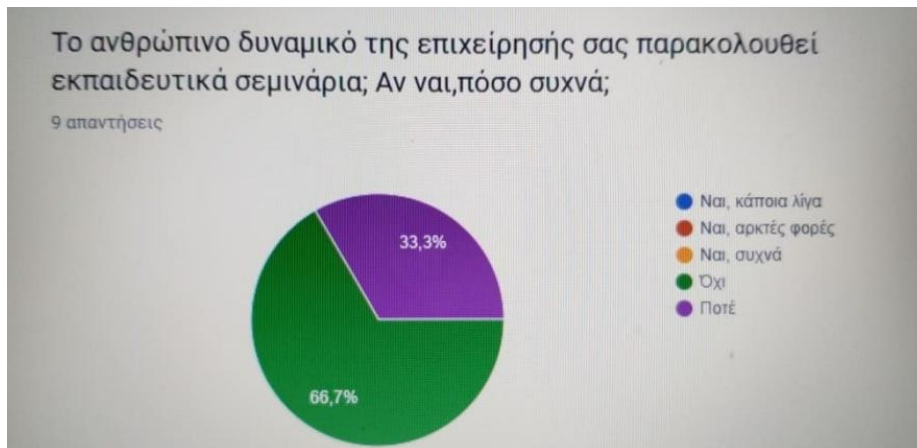
Γράφημα 14:



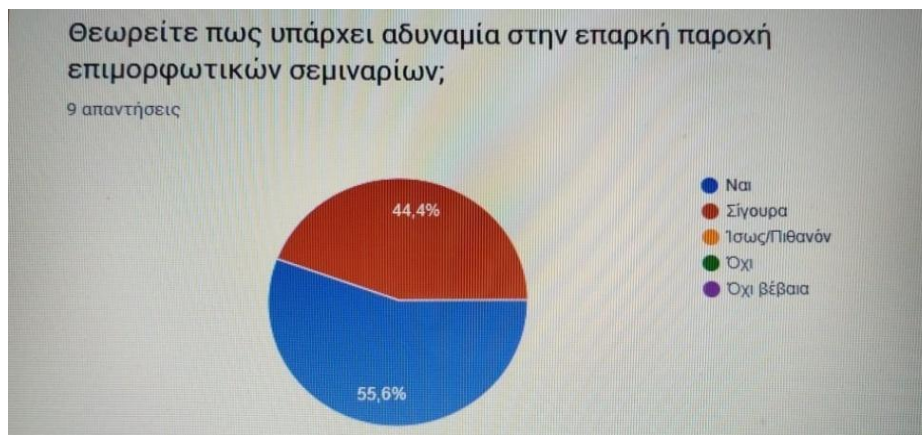
Γράφημα 15:



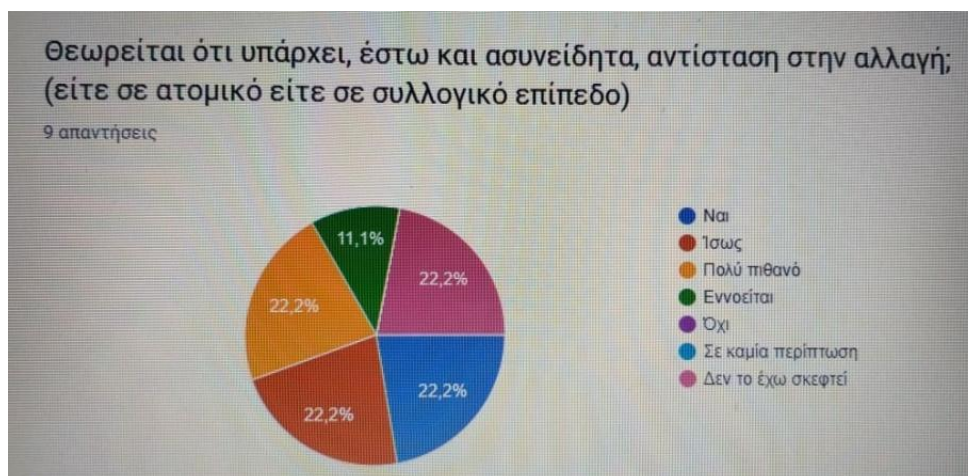
Γράφημα 16:



Γράφημα 17:



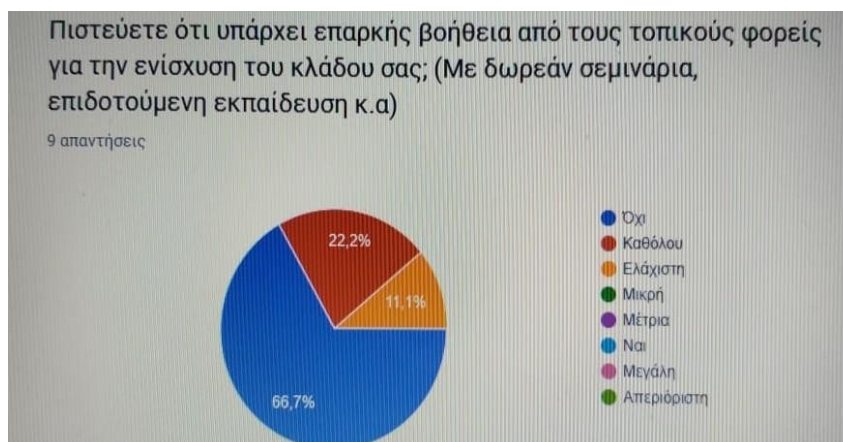
Γράφημα 18:



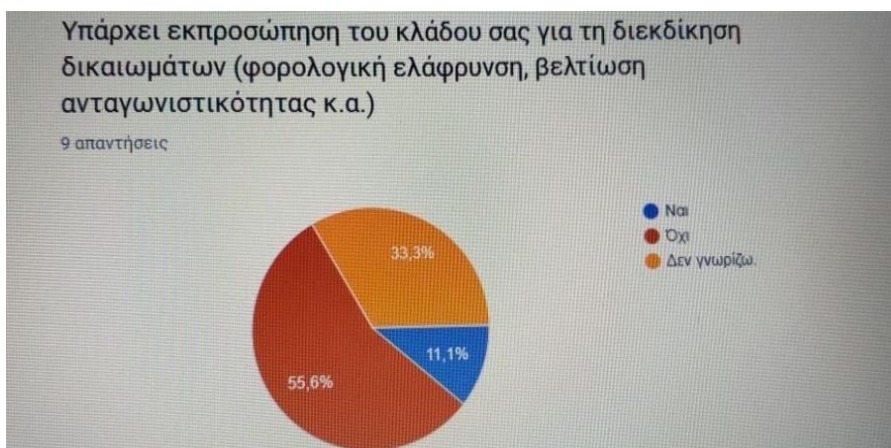
Γράφημα 19:



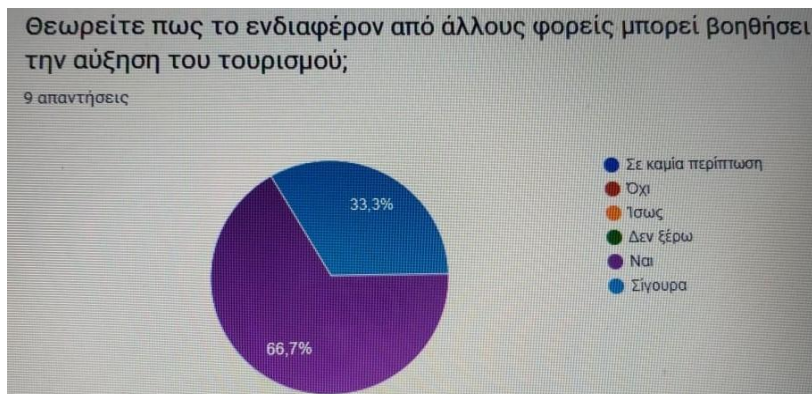
Γράφημα 20:



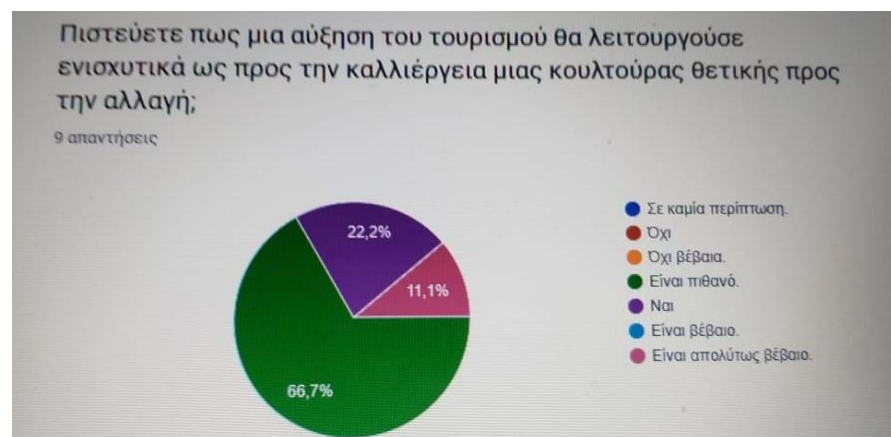
Γράφημα 21:



Γράφημα 22:



Γράφημα 23:



4.5 Αποτελέσματα έρευνας

Από τη στατιστική ανάλυση που διεξήχθη, παρατηρείται ότι:

- Το 66,7% των ξενοδόχων είναι άνδρες και το 33,3% γυναίκες.
- Το 66,7% των ξενοδόχων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 22,2% της πρωτοβάθμιας και το 11,1% απόφοιτοι ΑΕΙ.
- Το 100% των ξενοδόχων διαθέτει μικρή επιχείρηση, δηλαδή από 0 έως 10 εργαζομένους.
- Το 44,4% των ξενοδόχων διαθέτει την επχείρηση 10-15 χρόνια, το 33,3% περισσότερα από 20 χρόνια και το 22,2% 5-10 έτη.
- Το 55,6% των ξενοδόχων χαρακτηρίζει την τουριστική κίνηση στο κατάλυμά του ως μέτρια, ενώ το 44,4% ικανοποιητική.

- Το 66,7% των ξενοδόχων απάντησε ότι η περιοχή υποστηρίζει κάποιο άλλο είδος τουρισμού από τα αναφερόμενα, το 22,2% τον αγροτουρισμό, ενώ το 11,1% επέλεξε τον ορειβατικό.
- Το 66,7% των ξενοδόχων θεωρεί ότι η αναψυχή είναι ο λόγος επίσκεψης στην περιοχή, το 22,2% απάντησε πως κάποιος άλλος είναι ο λόγος ενώ το 11,1% θεωρεί πως τα κίνητρα είναι επαγγελματικά.
- Το 44,4% των ξενοδόχων θεωρεί ότι η περιοχή δεν προσφέρει τουριστικό προϊόν, το 33,3% θεωρεί ότι υπάρχει τουριστικό προϊόν, ενώ το 22,2% δεν ξέρει.
- Το 44,4% των ξενοδόχων θεωρεί ότι η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού είναι το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κλάδος, το 33,3% αποδίδει την απουσία τουριστικού προϊόντος με συγκριτικό πλεονέκτημα το πιο καίριο πρόβλημα του κλάδου, ενώ το 22,2% αναφέρει την έλλειψη επιδοτήσεων.
- Το 77,8% των ξενοδόχων θεωρεί πως αρνητικό αντίκτυπο στην αύξηση της επισκεψιμότητας στο κατάλυμα τους είναι τα μηδαμινά ή ανύπαρκτα κίνητρα επισκεψιμότητα στην περιοχή γενικότερα, ενώ το 22,2% το αποδίδει στην ελλιπή διαφήμιση.
- Το 66,7% των ξενοδόχων πιστεύει ότι η προβολή της περιοχής και η διαφήμιση θα επιδρούσαν θετικά στην ανάπτυξη του καταλύματος, το 22,2% αναφέρει τις οικονομικές επιδοτήσεις, ενώ το 11,1% κάποιον άλλο λόγο.
- Το 44,4% των ξενοδόχων πιστεύει πως έχει θετική ως προς την αλλαγή κουλτούρα, το 33,3% πιθανολογεί ότι έχει, ενώ το 11,1% θεωρεί πως δεν έχει και το 11,1% πιστεύει πως δεν διαθέτει.
- Το 55,6% των ξενοδόχων νομίζει πως μπορεί μια κουλτούρα θετική προς την αλλαγή να έχει θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση του, ενώ το 44,4% θεωρεί πως θα έχει.
- Το 55,6% των ξενοδόχων αναφέρει ως τη διάθεση για ανάπτυξη της επιχείρησης τον σημαντικότερο παράγοντα που θα μπορούσε να δημιουργήσει ή να ενισχύσει μια θετική κουλτούρα ως προς την αλλαγή, το 33,3% αναφέρει την ανάγκη για επιβίωση, ενώ το 11,1% κάποιον άλλο παράγοντα.
- Το 66,7% των ξενοδόχων πιστεύει πως η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει επιβοηθητικά για τη δημιουργία μιας κουλτούρας θετικής στην αλλαγή, το 22,2% ίσως να βοηθάει και το 11,1% σίγουρα.

- Το 66,7% των ξενοδόχων υποστηρίζει ότι δεν παρακολουθεί εκπαιδευτικά σεμινάρια, ενώ το 33,3% δεν έχει παρακολουθήσει ποτέ.
- Το 55,6% των ξενοδόχων εντοπίζει την αδυναμία στην επαρκή παροχή επιμορφωτικών σεμιναρίων με το 44,4% να είναι βέβαιο γι' αυτό.
- Το 22,2% των ξενοδόχων εντοπίζει έστω και ασυνείδητη αντίσταση στην αλλαγή, το 22,2% απαντά πως είναι πολύ πιθανό, το 22,2% απαντά πως ίσως, ενώ το υπόλοιπο 11,1% το βρίσκει σίγουρο.
- Το 100% των ξενοδόχων βρίσκει η αντίσταση στην αλλαγή εάν υπάρχει οφείλεται σε όλους τους παράγοντες, δηλαδή τη συνήθεια, το ξεβόλεμα ή την απώλεια ελευθερίας, την επιλεκτική αντίληψη, το φόβο για το άγνωστο, την ασφάλεια του γμώριμου, την οικονομική ανασφάλεια.
- Το 66,7% των ξενοδόχων κρίνει ότι δεν υπάρχει επαρκής βοήθεια από τους τοπικούς φορείς για την ενίσχυση του κλάδου, το 22,2% πιστεύει καθόλου, ενώ το 11,1 ελάχιστη.
- Το 55,6% των ξενοδόχων θεωρεί πως δεν υπάρχει εκπρόσωψη του κλάδου για τη διεκδίκηση δικαιωμάτων, το 33,3% δεν γνωρίζει εάν υπάρχει και το 11,1% θεωρεί πως υπάρχει.
- Το 66,7% των ξενοδόχων απαντά πως το ενδιαφέρον από άλλους φορείς μπορεί να βοηθήσει την αύξηση του τουρισμού, ενώ το 33,3% είναι σίγουρο.
- Το 66,7% των ξενοδόχων βρίσκει πιθανό μια αύξηση του τουρισμού να λειτουργούσε ενισχυτικά ως προς την καλλιέργεια μιας κουλτούρας θετικής προς την αλλαγή, το 22,2% πιστεύει πως ναι, ενώ το 11,1% είναι απολύτως βέβαιο.

4.6 Συμπεράσματα έρευνας

Έπειτα από την ακριβή παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας, μπορεί να γίνει η εξαγωγή κάποιων γενικών συμπερασμάτων. Έτσι λοιπόν, συμπεραίνεται ότι:

- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της περιοχής είναι μικρού μεγέθους.
- Η τουριστική κίνηση στην περιοχή κυμαίνεται από μέτρια έως ικανοποιητική.
- Υπάρχει η θεώρηση ότι ο αγροτουρισμός και ο ορειβατικός τουρισμός υποστηρίζονται στην περιοχή, αλλά η πλειοψηφία δεν έχει καταλήξει σε μια μόνο και συγκεκριμένη μορφή εναλλακτικού τουρισμού.
- Ο βασικός λόγος επισκεψιμότητας στην περιοχή Βοΐου είναι η αναψυχή.
- Η πλειοψηφία θεωρεί πως η περιοχή δεν προσφέρει τουριστικό προϊόν.

- Η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κλάδος με την απουσία συγκριτικού τουριστικού προϊόντος να έρχεται σε δεύτερη θέση και την έλλειψη επιδοτήσεων να ακολουθεί.
- Μηδαμινά ή ανύπαρκτα κίνητρα είναι οι παράγοντες που λειτουργούν αρνητικά στην αύξηση της επισκεψιμότητας με την ελλιπή διαφήμιση να έρχεται σε δεύτερη μοίρα.
- Η προβολή της περιοχής είναι ο βασικός παράγοντας ο οποίος θα επιδρούσε θετικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Η κουλτούρα αλλαγής υπάρχει αλλά επιδέχεται περαιτέρω ανάπτυξης.
- Μια κουλτούρα θετική ως προς την αλλαγή πιθανότατα να έχει θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση.
- Στη διαμόρφωση θετικής κουλτούρας ως προς την αλλαγή θα μπορούσε να συμβάλλει η διάθεση για ανάπτυξη της επιχείρησης καθώς και η ανάγκη βιωσιμότητας της.
- Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει επιβοηθητικά για τη δημιουργία κουλτούρας θετικής ως προς την αλλαγή.
- Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δεν έχει παρακολουθήσει σχεδόν ποτέ εκαπιδευτικά σεμινάρια.
- Υπάρχει αδυναμία στην επαρκή παροχή επιμορφωτικών σεμιναρίων.
- Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα ζήτημα που δεν έχει απασχολήσει πολλούς αλλά κρίνεται ότι υπάρχει έστω και ασυνείδητη.
- Η αντίσταση στην αλλαγή, εφόσον υπάρχει, οφείλεται σε όλους εκείνους τους παράγοντες της ατομικής αντίστασης στην αλλαγή που ορίζει η βιβλιογραφία (συνήθεια, φόβος για άγνωστο κ.α.).
- Η βοήθεια από τους τοπικούς φορείς κρίνεται είτε ελάχιστη είτε απύσχα.
- Η εκπροσώπηση του κλάδου δεν υπάρχει σύμφωνα με την πλειοψηφία.
- Κοινά αποδεκτή παραδοχή αποτελεί η θεώρηση πως το ενδιαφέρον από άλλους φορείς θα βοηθήσει στην αύξηση του τουρισμού.
- Πιθανό μια αύξηση του τουρισμού να λειτουργούσε ενισχυτικά ως προς την καλλιέργεια μια κουλτούρας θετικής προς την αλλαγή.

Πέρα από τα επιμέρους συμπεράσματα, μπορεί να αποτυπωθεί και μια πιο γενική θεώρηση της κατάστασης. Έτσι, λοιπόν, πιο συγκεντρωτικά μπορεί να αποτυπωθεί πως:

Τα κεντρικά προβλήματα είναι:

- Η έλλειψη ισχυρών κινήτρων επισκεψιμότητας στην περιοχή
- Η απουσία τουριστικού προϊόντος που να προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα
- Η περιορισμένη προβολή/διαφήμιση της περιοχής
- Οι ελλειπείς δυνατότητες επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού

Κοινές παραδοχές:

- Η αντίσταση στην αλλαγή οφείλεται σε όλους τους παράγοντες ατομικής αντίστασης
- Η βοήθεια από τους τοπικούς φορείς είναι ανεπαρκής
- Το ενδιαφέρον από τους τοπικούς φορείς θα βοηθήσει την αύξηση του τουρισμού
- Η αύξηση του τουρισμού θα ενισχύσει την καλλιέργεια μιας θετικής κουλτούρας προς την αλλαγή

Στη διαμόρφωση θετικής κουλτούρας ως προς την αλλαγή θα μπορούσε να συμβάλλει:

- το ανθρώπινο δυναμικό τόσο με την ενίσχυση της διάθεσης για ανάπτυξη της επιχείρησης όσο και με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, στοιχεία τα οποία ενισχύονται μέσω της εκπαίδευσης
- το ενδιαφέρον των τοπικών φορέων, η προβολή, η χρηματοδότηση λειτουργούν συμπληρωματικά με ιδιαίτερα ενισχυτικό ρόλο στην καλλιέργεια κουλτούρας θετικής ως προς την αλλαγή

4.7 Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψιν τα αποτελέσματα της έρευνας και τις υπάρχουσες μελέτες μπορεί να αποτυπωθεί η καταγραφή των εξής προτάσεων αλλαγής ή βελτίωσης ως προς την επίτευξη μεγαλύτερης ευημερίας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων αλλά και την ενίσχυση της τουριστικής ανάπτυξης. Έτσι, λοιπόν, σημαντικά είναι:

- ✓ Η δημιουργία κινήτρων επισκεψιμότητας με διαμόρφωση εναλλακτικού τουριστικού προϊόντος το οποίο θα προσδίδει στην περιοχή συγκριτικό πλεονέκτημα.
- ✓ Η ανάδειξη του πλούσιου φυσικού περιβάλλοντος και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του τοπίου με το έντονο ανάγλυφο έδαφος, τους ορεινούς όγκους, το υδάτινο δυναμικό.
- ✓ Η προβολή του πολιτισμικού στοιχείου που διαθέτει η περιοχή με την πλούσια ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά, τα πέτρινα γεφύρια, τους παραδοσιακούς οικισμούς.

- ✓ Η ενίσχυση της προσπάθειας εξωστρέφειας της τοπικής οικονομίας με τη στατηγική της θέση και την βελτίωση της προσβασιμότητας στην περιοχή και το ικανοποιητικό πλέγμα τηλεπικοινωνιών η οποία συμβάλλει στην προσέλκυση επενδυτικού και τουριστικού ενδιαφέροντος.
- ✓ Η δημιουργία επενδυτικών κινήτρων με καινοτόμο και ποιοτικό χαρακτήρα στον κλάδο των τροφίμων μέσω της παραγωγής και της διάθεσης ποιοτικών προϊόντων ονομασίας προέλευσης ή γεωγραφικής ένδειξης των οποίων η ζήτηση αυξάνεται συνεχώς αυξανόμενη, αποτελεί κίνητρο για νέες επενδυτικές προσπάθειες.
- ✓ Η βελτίωση συνεργασιών και σε άλλους τομείς σε τοπικό αλλά και σε ευρύτερο επίπεδο μέσω της προβολής και των δικτυώσεων.
- ✓ Προσπάθειες ένταξης σε χρηματοδοτικά προγράμματα.
- ✓ Επίδειξη ιδιαίτερου ενδιαφέροντος στο ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει τις τουριστικές δομές μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισής του για την ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας του, την καλλιέργεια περαιτέρω γόνιμου εδάφους στην υιοθέτηση αλλαγών
- ✓ Η ύπαρξη περισσότερων μελετών για τον εντοπισμό και την ανάδειξη των προβλημάτων, ο σχεδιασμός αντίστοιχα πιο πολλών προγραμμάτων και η αξιολόγηση τους, και η ενίσχυση του ενδιαφέροντος από τους φορείς της περιοχής.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας, θα μπορούσε να σημειωθεί για την κουλτούρα αυτό που σημειώνουν περιεκτικά οι Furnham και Gunter (1993), πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δύσκολο να οριστεί, έχει πολλές διαστάσεις, πολλά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο, είναι σχετικά σταθερή για μικρό χρονικό διάστημα και απαιτεί χρόνο τόσο η δημιουργία όσο και η αλλαγή της. Η ύπαρξη αλλαγών μπορεί να επιφέρει μεταβολές και στην κουλτούρα αποτυπώνοντας έτσι μια σχέση αλληλεξάρτησης.

Όσον αφορά την υπό μελέτη περιοχή του Βοΐου, απαραίτητη κρίνεται η αναζήτηση καινοτόμων πόρων και δραστηριοτήτων, η στόχευση σε ειδικές κατηγορίες τουρισμού, καθώς και η διαρκής και αδιάκοπη παραγωγή τουριστικού προϊόντος που να της προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα ως τουριστικό προορισμό.

Η κατοχύρωση της περιφερειακής ενότητας της Δυτικής Μακεδονίας, συμπεριλαμβανομένου του Βοΐου, ως τουριστικό προορισμό πρέπει να συνιστά βασική επιδίωξη. Στην ενίσχυση αυτών των προσπαθειών ανάπτυξης του τουρισμού μπορεί να συμβάλλει η ύπαρξη υλοποιήσιμων μελετών, η απαραίτητη αναπροσαρμογή του σχεδιασμού σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες, η συνεχής αξιολόγηση της υλοποίησης του σχεδιασμού, η ύπαρξη υποστηρικτικού μηχανισμού στη λήψη αποφάσεων και η ουσιαστική συμβολή των τοπικών φορέων.

Βέβαια τίποτα από όλα αυτά δεν μπορεί να γίνει και κανένας στόχος όσο καλά σχεδιασμένος και αν είναι δεν μπορεί να επιτευχθεί εφόσον απουσιάζει μια οργανωσιακή κουλτούρα θετική προς την αλλαγή. Η σπουδαιότητα της απόκτησης της έχει γίνει σαφής και ξεκάθαρη καθ' όλη τη μελέτη της υφιστάμενης εργασίας, καθώς επίσης και ο τρόπος υιοθέτησης και ενίσχυσης της που δεν είναι άλλος από την εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα. Χαρακτηριστικά, όπως αναφέρει ο George Bernard Shaw: *«Η πρόοδος είναι αδύνατη χωρίς αλλαγή, και εκείνοι που δεν μπορούν να αλλάζουν τα μυαλά τους δεν μπορούν να αλλάζουν τίποτα».*

Αλλά και όπως τόνισε ο Hilton (2011): *« Το κλειδί για την κατανόηση μιας επιχείρησης είναι η κατανόηση της κουλτούρας της, ωστόσο είναι το πιο πρακτικονισμένο μέρος του το οποίο μάλιστα θεωρείται ως κάτι δεδομένο. Οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν λόγω της κουλτούρας τους, παρακμάζουν λόγω της κουλτούρας τους και εάν υπήρχε ένας μοναδικός λόγος για την αποτυχία των δύο τρίτων των συγχωνεύσεων και των αποκτημάτων θα οφειλόταν πιθανόν στην ασυμβατότητα της κουλτούρας των επιχειρήσεων»* (Hilton, 2011) .

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλλο *

1. Άντρας
2. Γυναίκα

2. Εκπαίδευση

1. Πρωτοβάθμια
2. Δευτεροβάθμια
3. ΙΕΚ
4. ΤΕΙ
5. ΑΕΙ
6. Μεταπτυχιακό
7. Διδακτορικό

3. Τι επιχείρηση διαθέτετε;

1. Πολύ μικρή επιχείρηση (από 0 έως 10 εργαζόμενοι)
2. Μικρή επιχείρηση (λιγότερο από 50 εργαζόμενοι)
3. Μεσαία επιχείρηση (λιγότεροι από 250 εργαζόμενοι)
4. Μεγάλη επιχείρηση (περισσότεροι από 250 εργαζόμενοι)
5. Άλλο:

4. Πόσο καιρό διατηρείτε την επιχείρηση σας;

1. έως 5 χρόνια
2. 5-10 χρόνια
3. 10-15 χρόνια
4. 15-20
5. περισσότερα από 20 χρόνια
6. Άλλο:

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε την τουριστική κίνηση στο κατάλυμα σας τον τελευταίο χρόνο;

1. Μηδενική
2. Λίγη
3. Μέτρια
4. Ικανοποιητική
5. Μεγάλη
6. Άλλο

6. Τι είδη τουρισμού πιστεύετε ότι υποστηρίζει η περιοχή;

1. Αγροτουρισμός
2. Ορειβατικός τουρισμός
3. Θρησκευτικός τουρισμός
4. Γαστρονομικός τουρισμός
5. Οινοτουρισμός

6. Άλλο
- 7. Για ποιούς λόγους επισκέπτεται κάποιος την περιοχή σας;**
1. Επαγγελματικούς
 2. Αναψυχή
 3. Άλλο
- 8. Θεωρείτε ότι η περιοχή σας προσφέρει τουριστικό προϊόν;**
1. Ναι
 2. Όχι
 3. Δεν ξέρω
- 9. Τι προβλήματα αντιμετωπίζει ο κλάδος σας;**
1. Φορολικού χαρακτήρα
 2. Έλλειψη επιδοτήσεων
 3. Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού
 4. Απουσία συγκριτικού τουριστικού προϊόντος
 5. Άλλο
- 10. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι λειτουργούν αρνητικά στην αύξηση της επισκεψιμότητας στο κατάλυμά σας;**
1. Υψηλές τιμές δωματίων
 2. Ελλιπής διαφήμιση
 3. Ανεπαρκείς παροχές
 4. Μηδαμινά ή ανύπαρκτα κίνητρα επισκεψιμότητας στην περιοχή γενικότερα
 5. Άλλο:
- 11. Τι πιστεύετε ότι θα επιδρούσε θετικά στην ανάπτυξη του καταλύματος σας;**
1. Προβολή της περιοχής/ Διαφήμιση
 2. Οικονομικές επιδοτήσεις για την ενίσχυση των καταλυμάτων (ανακαίνιση υποδομών, βελτιώση τεχνολογικού εξοπλισμού κ.α)
 3. Αναβάθμιση της παροχής υπηρεσιών μέσω της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού
 4. Βελτιώση/ Εκσυγχρονισμό καταλύματος
 5. Άλλο
- 12. Η κουλτούρα σας είναι θετική ως προς την ιδέα για αλλαγή;**
1. Ναι
 2. Όχι
 3. Ίσως
 4. Δεν το έχω σκεφτεί
- 13. Θεωρείτε ότι μια κουλτούρα θετική ως προς την αλλαγή θα έχει θετικό αντίκτυπο στην επίχειρησή σας;**
1. Όχι βέβαια
 2. Όχι
 3. Μπορεί
 4. Ναι
 5. Είναι απόλυτα βέβαιο
 6. Άλλο
- 14. Ποιος παράγοντας θα μπορούσε να δημιουργήσει ή να ενισχύσει μια θετική κουλτούρα ως προς την αλλαγή; (Επιλέξτε όσους επιθυμείτε)**

1. Διάθεση για ανάπτυξη της επιχείρησης
2. Εκπαίδευση/ Επιμόρφωση για αναβάθμιση παροχής υπηρεσιών
3. Ανάγκη για βιωσιμότητα επιχείρησης
4. Ανάγκη ανταπόκρισης στον ανταγωνισμό
5. Στασιμότητα της επιχείρησης
6. Άλλο

15. Πιστεύετε πως η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει επιβοηθητικά για τη δημιουργία μιας κουλτούρας θετικής στην αλλαγή;

1. Σε καμία περίπτωση
2. Ίσως/Μπορεί
3. Όχι
4. Ναι
5. Σίγουρα/ Εννοείται
6. Άλλο

16. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας παρακολουθεί εκπαιδευτικά σεμινάρια; Αν ναι, πόσο συχνά;

1. Ναι, κάποια λίγα
2. Ναι, αρκετές φορές
3. Ναι, συχνά
4. Όχι
5. Ποτέ

17. Θεωρείτε πως υπάρχει αδυναμία στην επαρκή παροχή επιμορφωτικών σεμιναρίων;

1. Ναι
2. Σίγουρα
3. Ίσως/Πιθανόν
4. Όχι
5. Όχι βέβαια

18. Θεωρείτε ότι υπάρχει, έστω και ασυνείδητα, αντίσταση στην αλλαγή; (είτε σε ατομικό είτε σε συλλογικό επίπεδο)

1. Ναι
2. Ίσως
3. Πολύ πιθανό
4. Εννοείται
5. Όχι
6. Σε καμία περίπτωση
7. Δεν το έχω σκεφτεί

19. Αν θεωρείται πως υπάρχει αντίσταση ως προς την αλλαγή, τότε που πιστεύετε ότι οφείλεται αυτή; (Σημειώστε όσες επιθυμείτε)

1. Συνήθεια
2. Ξεβόλεμα ή απώλεια ελευθερίας
3. Επιλεκτική αντίληψη
4. Φόβος για το άγνωστο
5. Ασφάλεια του γνώριμου
6. Οικονομική ανασφάλεια

7. Όλα τα παραπάνω
 8. Κανένα από τα παραπάνω
 9. Άλλο:
- 20. Πιστεύετε ότι υπάρχει επαρκής βοήθεια από τους τοπικούς φορείς για την ενίσχυση του κλάδου σας; (Με δωρεάν σεμινάρια, επιδοτούμενη εκπαίδευση κ.α)**
1. Όχι
 2. Καθόλου
 3. Ελάχιστη
 4. Μικρή
 5. Μέτρια
 6. Ναι
 7. Μεγάλη
 8. Απεριόριστη
- 21. Υπάρχει εκπροσώπηση του κλάδου σας για τη διεκδίκηση δικαιωμάτων (φορολογική ελάφρυνση, βελτίωση ανταγωνιστικότητας κ.α.)**
1. Ναι
 2. Όχι
 3. Δεν γνωρίζω.
- 22. Θεωρείτε πως το ενδιαφέρον από άλλους φορείς μπορεί βοηθήσει την αύξηση του τουρισμού;**
1. Σε καμία περίπτωση
 2. Όχι
 3. Ίσως
 4. Δεν ξέρω
 5. Ναι
 6. Σίγουρα
- 23. Πιστεύετε πως μια αύξηση του τουρισμού θα λειτουργούσε ενισχυτικά ως προς την καλλιέργεια μιας κουλτούρας θετικής προς την αλλαγή;**
1. Σε καμία περίπτωση.
 2. Όχι
 3. Όχι βέβαια.
 4. Είναι πιθανό.
 5. Ναι
 6. Είναι βέβαιο.
 7. Είναι απολύτως βέβαιο.

ΠΗΓΕΣ

Βιβλιογραφία:

Ελληνόγλωσση:

- Ζαβλανός, Μ. (1999). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα. Έλλην.
- Καννελόπουλος, Χ.(2003). Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα.
- Μπαφούνης, Γ.Χ. & Κατσαΐτης, Β.Α. (2009). Ξενοδοχειακή Τεχνική-1^{ος} τόμος: Δομή και Οργάνωση Ξενοδοχειακών-Τουριστικών Επιχειρήσεων. Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης-Ο.Τ.Ε.Κ., Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Μπένου Γ.
- Κοκώσης, Χ., Τσάρτας, Π. & Γκρίμπα, Ε. (2011). Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού-Ζήτηση και Προσφορά νεών προϊόντων τουρισμού. Εκδόσεις: Κριτική.
- Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα (1989)
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Αθήνα: Άννα ΧΡ. Σαΐτη.
- Σαλεσιώτης, Π. Μ. (1999). Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις. Εκδόσεις Interbooks.
- Σταφυλά, Α. (1997). Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού, Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε., Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks.

Ξενόγλωσση:

- Atkinson, P. E. (1990). Creating cultural change. Management Services, vol. 34, no. 7, pp. 6-10.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (1999). Exploring strategic change, London: Prentice Hall.
- Brainbridge, C. (1996). Designing for change: a practical guide to business transformation. John Wiley & sons Ltd, Chichester.
- Brooks, I. (2009). Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation. 4ος Έκδ. Prentice Hall.
- Chatman, J. A. & Cha, S. E (2002). Culture of growth. Mastering leadership, Financial Times, pp 2-3.
- Deal, T.E, Kennedy, A .(1982). Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life, Penguin.
- DeTienne, K.B., Dyer, G., Hoopes, C. & Hams, S. (2004) Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, Leadership, and CKOs. Journal of Leadership and Organ. Studies, vol. 0, n. 4.
- Eagleton, T. (2003). Η έννοια της κουλτούρας. Εισαγωγή: Τζίοβας, Δ., μετάφραση-επίμετρο Μαγκλίνης, Η., εκδ. Πόλις, Αθήνα.
- French, W.L., Kast, F.E. Rosenzweig, J.E. (1985). Understanding human behavior in organizations, Harper and Row.
- Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (1991), The new meaning of educational change 2nd ed. New York: Teachers College Press.
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). Corporate assessment: auditing a company's personality, Routledge, London.
- Geertz, C. (1973): Interpretation of Cultures. Basic Books, New York.
- Gomez, M.L., Balkin B.D. & Cardy, L.R.(2015). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. μετάφραση: Ψιμούλη, Μ., εκδόσεις Broken Hill, Cyprus.
- Hall, E.T. (1976). Beyond Culture. New York. Doubleday.

- Hamlin, B., Keep, J. & Ash, K. (2001). Organisational change and development, Financial Times Prentice Hall, p.13.
- Handy, C. (1993). Understanding Organizations, 4th edition, Penguin, Harmondsworth.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character, Harvard business review, vol 50, May/June 1972, pp119-128.
- Hatch, J. M. & Schultz, M. (1997). Relationship between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing, vol. 31, no 5, pp. 356-365.
- Hilton, A. (2011) Hearts and minds. Chartered Secretary, p.14.
- Hofstede, G. (2003) Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. Behaviour Research and Therapy, 41, 861-862.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). Organizational behaviour : an introductory text. 4th ed. Harlow ;;New York: Financial Times/Prentice Hall.
- III, C.A.O. & Tushman, M.L. (2002). Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal. Revised Edition. Harvard Business Review Press.
- Jones, G. (2004). Organizational theory, design and change. 4th edition, p.195-223 and p301-333.
- Kroeber, Alfred Luis & Kluchohn Clyde (1963). Culture: a critical review of concept and definitions. Papers of Peabody Museum, X (1) Qwiin, Cambridge.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science, Harper and Row.
- McLean, A. & Marshall, J. (1993). Intervening in Cultures, working paper, University of Bath.
- Moorehead, G. & Griffin, W., R. (1995). Organizational Behaviour: Managing People and Organizations. 4th edn, Boston: Houghton Mifflin.
- Mullins, L.J. (May 1999), Management and organizational behaviour, Financial times Prentice Hall, 5th edition.
- Mullins, L. & Gill C. (2015). Μάνατζεμεντ και Οργανωσιακή συμπεριφορά. Μετάφραση: Κατσέλη Ι., Εκδόσεις: Utopia.
- Naylor, J. (2004). Management, Financial Times, Prentice Hall, 2nd edition, p.79.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly. Vol. 24: 570-581.
- Raymond, H. W. (1986). Culture. Γλασκώβη, Fontana Press.
- Robbins, S.P (1993). Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, p 602.
- Robbins, S.P & Judge, T. (2011). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Μετάφραση: Πλατάκη, Α., Εκδόσεις: Κριτική.
- Shein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004) Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, 3rd edition, Jossey-Bass.
- Starling, G. (1984), The changing environment of busyness, Kent publishing company perspectives and assumptions in the 1990's," Journal of organizational change.
- Stewart, R. (1999). The reality of management, Butterworth Heinemann, 3rd edition, p. 123.
- Stokyo, P. (2009). Organizational Culture in an age of diversity. Ottawa. ON: Fugitive Knowledge Press. T (2002) Eds. Managing Knowledge: An Essential Readee. Sage Publication.
- Taylor, P.B. (1994): Collected Works, Rutledge, London.

- Todd A, Managing Radical Change, Long Range Planning, vol. 32, No 22, 1999
- World Tourism Organization (1997). National and Regional Tourism Planning; Methodologies and Case Studies, 3rd edition. London: International Thomson Business Press.

Διαδίκτυο:

- www.unwto.org
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2009). Η Γαστρονομία στο Μάρκετινγκ του Ελληνικού Τουρισμού, https://sete.gr/fileuploads/gastro_files/100222gastronomy_f.pdf
- <http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm>
- <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/sas/article/view/783/806>
- <http://www.monopatiapindos.gr/h%CE%B2%CE%BB%CE%AC%CF%83%CE%84%CE%B7/>
- <http://www.visit-grevena.gr/>
- <http://pindosnationalpark.gr/>
- <http://www.pamegrevena.gr/2015/06/iamatikes-piges-kivotosgrevenonloutraiamatika.html>
- <http://www.visitwestmacedonia.gr/el/kayak-rafting>

Άλλες:

- Ράπτη, Β. (2016). Εκπαιδευτικό υλικό από πρόγραμμα κατάρτισης: «Diploma in Travel and Tourism». ΕΛ.ΚΕ.ΔΙ.Μ. <http://intourism.freestudies.gr>
- Μελέτη ANKO(Αναπτυξιακή Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε.) «Τοπικό Πρόγραμμα Κοζάνης- Γρεβενών-Φάκελος Α: Προετοιμασία τοπικού προγράμματος» .
- Μελέτη ANKO(Αναπτυξιακή Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε.) «Τοπικό Πρόγραμμα Κοζάνης- Γρεβενών-Φάκελος Β: Τοπική ανάπτυξη με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων-Leader», Ιούλιος 2017.
- Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Επιχειρησιακού Προγράμματος Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, «Σχέδιο Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας», Ιανουάριος 2018.

