



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: «Δικτυώσεις-Συνέργειες-Προσαρμογή και Ενίσχυση της Προβολής των επιχειρήσεων με εξειδικευμένες ενέργειες» ,με κωδικό ΟΠΣ 5164457, στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Αττική 2014-2020»**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ: «Μελέτη αποτύπωσης και προσδιορισμού ώριμων δικτύων και συνεργατικών σχημάτων (cluster)»**

**ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑΣ: Δ. Εισαγωγή Κουλτούρας Αλλαγών Επιχειρήσεων- Οργανισμών  
Organizational Culture Change**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

# Η Σημασία της Αλλαγής Κουλτούρας στον Οργανωτικό Μετασχηματισμό

Ένα από τα κύρια εμπόδια για τον επιτυχημένο μετασχηματισμό ενός οργανισμού – επιχείρησης είναι η κουλτούρα του χώρου εργασίας. Η ανάγκη για πολιτιστική αλλαγή συχνά παραμελείται στις πρωτοβουλίες μετασχηματισμού, και αυτός είναι ένας από τους παράγοντες που είναι γνωστό ότι συμβάλλει στα υψηλά ποσοστά αποτυχίας των έργων μετασχηματισμού.

Με την πάροδο του χρόνου, οι οργανωτικές κουλτούρες γενικά εξελίσσονται μαζί με την επιχειρηματική στρατηγική και αλληλοενισχύονται.

Το πρόβλημα εμφανίζεται όταν η ηγεσία του οργανισμού αποφασίζει να εφαρμόσει μια νέα στρατηγική ή αλλαγή κατεύθυνσης που απαιτεί αλλαγές στον τρόπο που σκέφτονται και ενεργούν οι άνθρωποι στην εργασία.

Ενώ μια νέα στρατηγική μπορεί κατ' αρχήν να υιοθετηθεί από τη μια μέρα στην άλλη, η αλλαγή κουλτούρας απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο και προσπάθεια και η συνεχής ύπαρξη παλαιότερων στάσεων και προτύπων συμπεριφοράς μπορεί να αποδυναμώσει σοβαρά την ικανότητα εφαρμογής της επιθυμητής νέας κατεύθυνσης.



**Κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας:** Η κουλτούρα είναι το σύνολο **κοινών αξιών, πεποιθήσεων και πρακτικών** που καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, λαμβάνουν αποφάσεις και εκτελούν τη δουλειά τους. **Επηρεάζει την ταυτότητα, την αποστολή τον σκοπό του οργανισμού και διαμορφώνουν την εικόνα του ως προς τρίτους.**

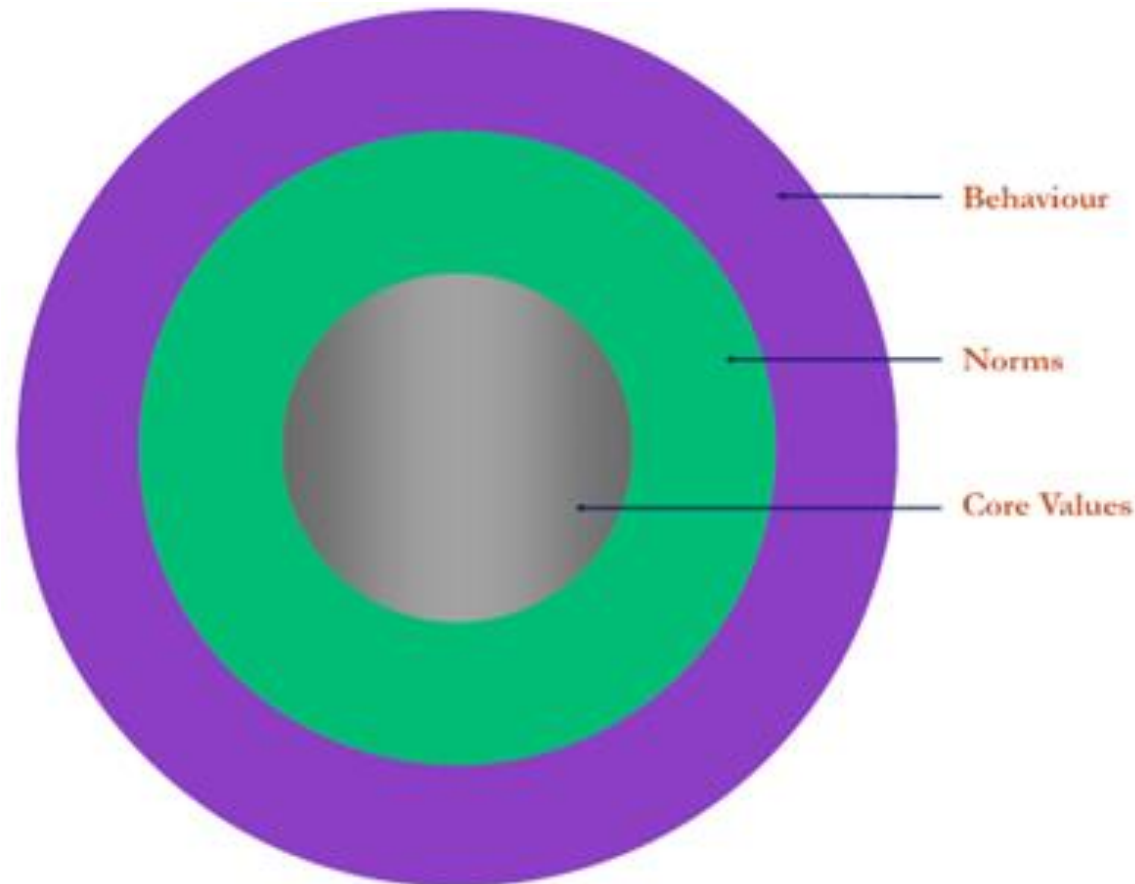
**Λόγοι για την αλλαγή κουλτούρας:** Οι οργανισμοί μπορεί να εξετάσουν το ενδεχόμενο να **αλλάξουν την κουλτούρα** τους για διάφορους λόγους, όπως:

- προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς,
- βελτίωση της ανταγωνιστικότητας,
- αντιμετώπιση εσωτερικών ζητημάτων όπως χαμηλό ηθικό, υψηλό επίπεδο παραπόνων, υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων- παραιτήσεων κλπ,
- προώθηση της καινοτομίας
- ή ευθυγράμμιση με το όραμα της νέας ηγεσίας.



Δηλαδή, η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας σε επίπεδο εργαζομένων προϋποθέτει τον εσκεμμένο και στρατηγικό μετασχηματισμό των :

- βασικών αξιών
- κανόνων
- και των αποδεκτών ή αναμενόμενων συμπεριφορών



## Βασικές αξίες κανόνες και αποδεκτές ή αναμενόμενες συμπεριφορές

**Οι βασικές αξίες** αντιπροσωπεύουν την ουσία της ύπαρξης ενός οργανισμού και ιδανικά παραμένουν σταθερές με την πάροδο του χρόνου, **οι κανόνες και οι συμπεριφορές** είναι οι πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας που πρέπει να αναθεωρηθούν και να αναδιαμορφωθούν όπως απαιτείται για να διασφαλιστεί ότι υποστηρίζουν την επιθυμητή στρατηγική και στόχους.

**Οι κανόνες μπορούν να οριστούν ως οι τυπικοί και άτυποι «κανόνες»** που διέπουν τα πρότυπα συμπεριφοράς και την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του οργανισμού.

**Οι συμπεριφορές είναι η εξωτερική εκδήλωση της οργανωσιακής κουλτούρας**, μέσω της οποίας οι αξίες και οι κανόνες εκφράζονται σε ενέργειες που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων. Ο στόχος της πολιτισμικής αλλαγής είναι να προσαρμόσει τους κανόνες και τις συμπεριφορές, εντός του πεδίου των βασικών αξιών του οργανισμού, και να τα φέρει σε ευθυγράμμιση με μια νέα επιχειρηματική στρατηγική ή κατεύθυνση.



## Αλλαγή κουλτούρας σε επίπεδο εργαζομένων

Υπάρχει μια κοινή **τάση** για τους ανθρώπους **να αντιστέκονται στην αλλαγή**. Η υπέρβαση αυτής της αντίστασης και η επίτευξη συνεχών αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα απαιτεί μια **ολιστική προσέγγιση** που στοχεύει στους **εργαζόμενους** καθώς και στα **οργανωτικά συστήματα** που **διαμορφώνουν τους τρόπους** που ενεργούν και συμπεριφέρονται στην εργασία.

Σε επίπεδο εργαζομένων, απαιτείται μια διαδικασία δύο σταδίων.



**Πρώτον, η νέα επιχειρηματική στρατηγική ή άλλες αλλαγές πρέπει να κοινοποιούνται με σαφήνεια στο προσωπικό σε όλο τον οργανισμό** χρησιμοποιώντας μια σειρά **επίσημων και ανεπίσημων μεθόδων** και με **τρόπους προσαρμοσμένους** στις ανάγκες και τις προοπτικές πληροφοριών τους.

**Δεύτερον, οι συναντήσεις ομάδας (team meetings), σεμινάρια, τα εργαστήρια προσωπικού ή άλλα φόρουμ** θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη συμμετοχή των εργαζομένων απευθείας στη μετάφραση της νέας στρατηγικής ή στόχων στους τομείς εργασίας τους.

Αυτή η προσέγγιση δύο σταδίων θα βοηθήσει **στην προώθηση της ανάπτυξης νέων κανόνων** που **θα δημιουργήσουν τους τύπους συμπεριφορών** που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη της νέας κατεύθυνσης.

# ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΗ ΤΑΞΗ

Ανέφερε ένα παράδειγμα από μια επιχείρηση που γνωρίζεις όπου υπήρχε ανάγκη ή/και υλοποιήθηκε αλλαγή κουλτούρας σε επίπεδο εργαζομένων



## Αλλαγή κουλτούρας σε οργανωτικό επίπεδο

Οι πρωτοβουλίες σε ατομικό επίπεδο δεν αρκούν για την προώθηση της βιώσιμης αλλαγής του πολιτισμού. Με την πάροδο του χρόνου, η κουλτούρα θεσμοθετείται και εδραιώνεται στον ίδιο τον ιστό του οργανισμού, διαμορφώνοντας τη δομή και τα συστήματά του και με τη σειρά του ενισχύεται από αυτά.





**Μπορούν να εντοπιστούν επτά μοχλοί «σχηματισμού αλλαγής» που ενισχύουν την οργανωτική κουλτούρα και οι οποίοι πρέπει να ευθυγραμμιστούν εκ νέου με μια νέα στρατηγική προκειμένου να προωθηθούν οι αλλαγές:**

**1. Σύστημα ηγεσίας:** Ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγει, να προσλαμβάνει ή να αναπτύσσει ηγέτες που μοντελοποιούν με συνέπεια τους επιθυμητούς νέους κανόνες και συμπεριφορές και είναι αποτελεσματικοί στη διαχείριση των πτυχών της αλλαγής που σχετίζονται με τους ανθρώπους.

**2. Οργανωτική δομή:** Για την προώθηση της αποτελεσματικής αλλαγής κουλτούρας, οι αρχές και οι ευθύνες πρέπει να είναι συνεπείς και ευθυγραμμισμένες μεταξύ τους και με τις επιθυμητές συμπεριφορές και κανόνες.

**3. Στελέχωση και ανάπτυξη:** Υπάρχει ανάγκη να διασφαλιστεί ότι οι θέσεις εργασίας καταλαμβάνονται από άτομα με τα κατάλληλα σύνολα δεξιοτήτων και συμπεριφορών για να επιφέρουν τις απαιτούμενες αλλαγές.



**4. Οργανωτικές Ικανότητες:** Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές θα πρέπει συχνά να μάθουν νέες δεξιότητες όταν ένας οργανισμός μετασχηματίζεται, συχνά χρειάζεται μια νέα **στρατηγική ανάπτυξης ικανοτήτων**.

**5. Διαχείριση απόδοσης:** Παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να καθοδηγηθούν προς τις «σωστές» συμπεριφορές μέσω ενός συστήματος που περιλαμβάνει σχεδιασμό απόδοσης και καθορισμό στόχων, τακτική αξιολόγηση και καθοδήγηση.

**6. Αμοιβές, Ανταμοιβές και Οφέλη:** Αυτό το σύστημα διασφαλίζει την επιβράβευση των επιθυμητών νέων συμπεριφορών ή εναλλακτικά τιμωρεί άτομα που δεν το επιδεικνύουν παρακρατώντας τις σχετικές ανταμοιβές και οφέλη.

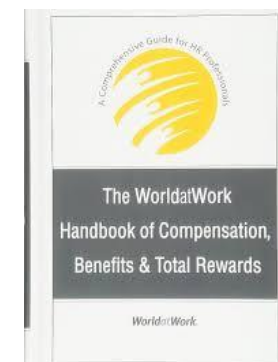
**7. Επικοινωνία:** Ένα δομημένο σύστημα επικοινωνίας προσαρμοσμένο στους υπαλλήλους σε διαφορετικούς λειτουργικούς ή άλλους τομείς του οργανισμού θα βοηθήσει στην προώθηση και τη διατήρηση των αλλαγών σε επίπεδο ομάδας προς τους νέους κανόνες και συμπεριφορές.

The top 10 management skills you need for success

Management skills are highly transferable, lucrative and beneficial. They are useful beyond employer-employee relations.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

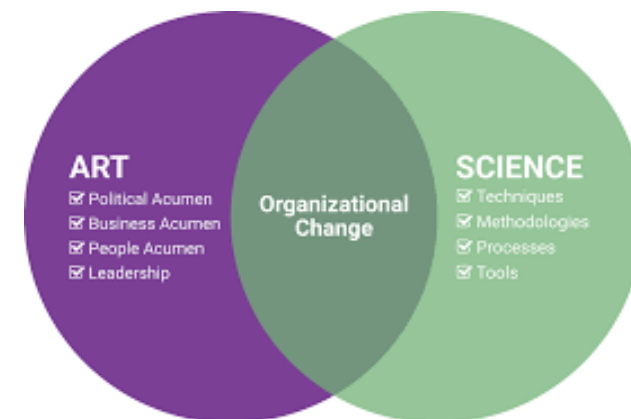


## Κουλτούρα Αλλαγών Επιχειρήσεων- Οργανισμών: Τέχνη ή επιστήμη;

Η αλλαγή κουλτούρας , όπως και άλλες μορφές μετασχηματισμού, απαιτεί τόσο τέχνη όσο και επιστήμη. Πολλά έργα μετασχηματισμού αποτυγχάνουν λόγω της υπερβολικής έμφασης στην «επιστήμη» και της έλλειψης προσοχής στην «τέχνη».

**Η επιστήμη του μετασχηματισμού, όπως τα εργαλεία και οι τεχνικές διαχείρισης έργων και η εξειδικευμένη τεχνογνωσία σε λειτουργικούς τομείς εργασίας, είναι σημαντική κατά τη «διάγνωση» του οργανισμού για τον προσδιορισμό των πολιτιστικών αλλαγών που είναι απαραίτητες και στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και σχεδίων για την επίτευξη αυτές οι αλλαγές.**

Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή μιας πρωτοβουλίας αλλαγής κουλτούρας **απαιτεί την ικανότητα αποτελεσματικής δέσμευσης και συμμετοχής ποικίλων ενδιαφερομένων, όπως υπαλλήλων, πελάτες και προμηθευτές, και αυτό απαιτεί τέχνη, όπως ηγεσία, δεξιότητες επικοινωνίας και διαπροσωπικές δεξιότητες.**



## Τα βήματα αλλαγής στη κουλτούρα Επιχειρήσεων- Οργανισμών

**1. Αξιολόγηση Οργανωτικής Ετοιμότητας:** Αυτό είναι σημαντικό για τον προσδιορισμό του κατά πόσον ο οργανισμός είναι επαρκώς προετοιμασμένος να αναλάβει μια πρωτοβουλία μετασχηματισμού κουλτούρας.

Για παράδειγμα, ένα σύστημα αξιολόγησης διαχείρισης έργου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διερευνήσει την ετοιμότητα αλλαγής όσον αφορά τις δεξιότητες της τέχνης και της επιστήμης ενός οργανισμού στη διαχείριση έργων. Στη συνέχεια, μπορούν να ληφθούν μέτρα όπως είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη του υπάρχοντος προσωπικού ή την απόκτηση πρόσθετης εμπειρογνωμοσύνης μέσω προσλήψεων ή άλλων στρατηγικών, όπως η υπεργολαβία σε τομείς εργασίας.

**2. Διάγνωση:** Σε αυτό το στάδιο, υπάρχει ανάγκη να αναθεωρηθεί η υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα για να εντοπιστεί και να κατανοηθεί πώς επηρεάζει τη στρατηγική και να προσδιοριστούν οι αλλαγές που απαιτούνται σε κανόνες, συμπεριφορές και οργανωτικά συστήματα για την υποστήριξη της νέας στρατηγικής. Υπάρχουν διαθέσιμα εργαλεία, για παράδειγμα, για χρήση στην αξιολόγηση του των επτά μοχλών διαμόρφωσης συστημικών αλλαγών και στον προσδιορισμό του τι πρέπει να γίνει για να ευθυγραμμιστούν εκ νέου με την επιθυμητή νέα επιχειρηματική στρατηγική ή στόχους.

**3. Σχεδιασμός:** Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τον καθορισμό των καταλληλότερων μεθόδων και στρατηγικών για χρήση για την προώθηση νέων κανόνων και συμπεριφορών και την τροποποίηση των οργανωτικών συστημάτων. ανάπτυξη ενός συνολικού σχεδίου πολιτισμικού μετασχηματισμού και σχεδιασμός συγκεκριμένων εργαλείων και πρωτοβουλιών για την υλοποίησή του.

**4. Υλοποίηση:** Πρόκειται για τη διαδικασία εφαρμογής των εργαλείων, τεχνικών και στρατηγικών που αναπτύχθηκαν στο στάδιο του σχεδιασμού, με τρόπους που διασφαλίζουν τη δέσμευση και τη συμμετοχή των μελών του οργανισμού και μειώνουν την αντίστασή τους στις αλλαγές.

## Cultural Transformation



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΗ ΤΑΞΗ

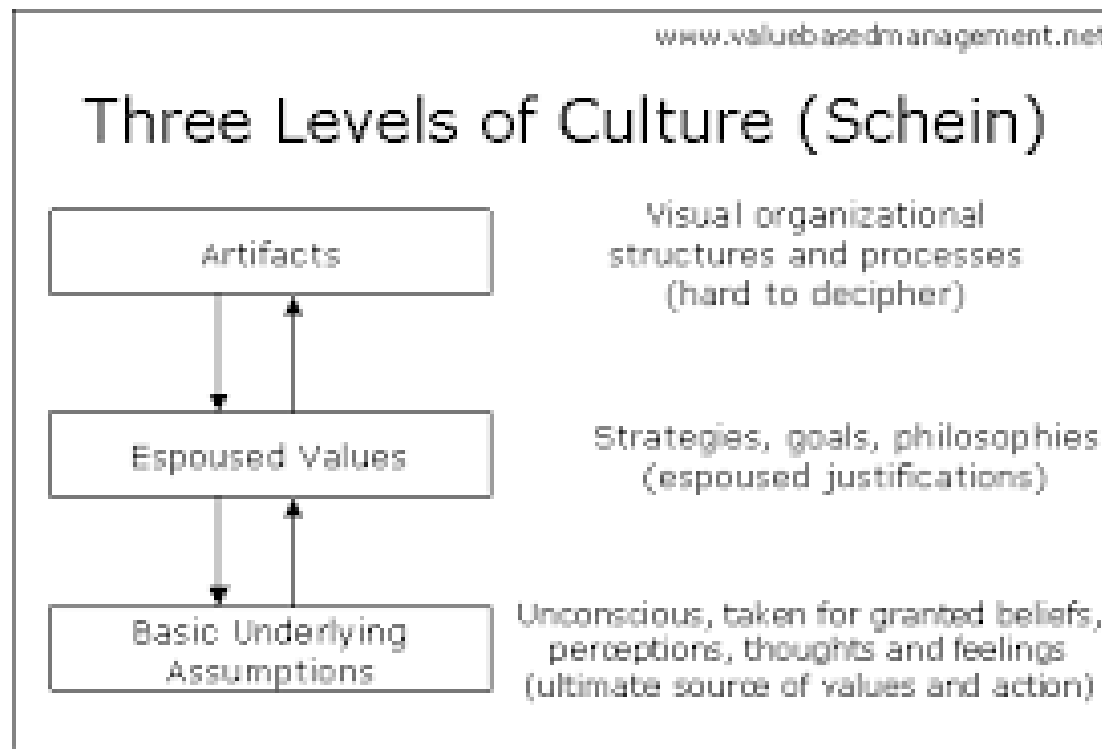
Ανέφερε ένα παράδειγμα ενδειξιμένου Δείκτη Μέτρησης Αποδοτικότητας (ΚΡΙ) από μια επιχείρηση που γνωρίζεις όπου υπάρχει ανάγκη αλλαγή επιχειρησιακής κουλτούρας.

### Metrics and KPIs for change management

- 1 Employee engagement metrics
- 2 Training effectiveness
- 3 Communication effectiveness
- 4 Adoption rate
- 5 Resistance metrics
- 6 Business outcome metrics
- 7 Stakeholder support and satisfaction

# Κουλτούρα Αλλαγής Επιχειρήσεων & Οργανισμών – Ενδεικτικά μοντέλα και σχολές σκέψης

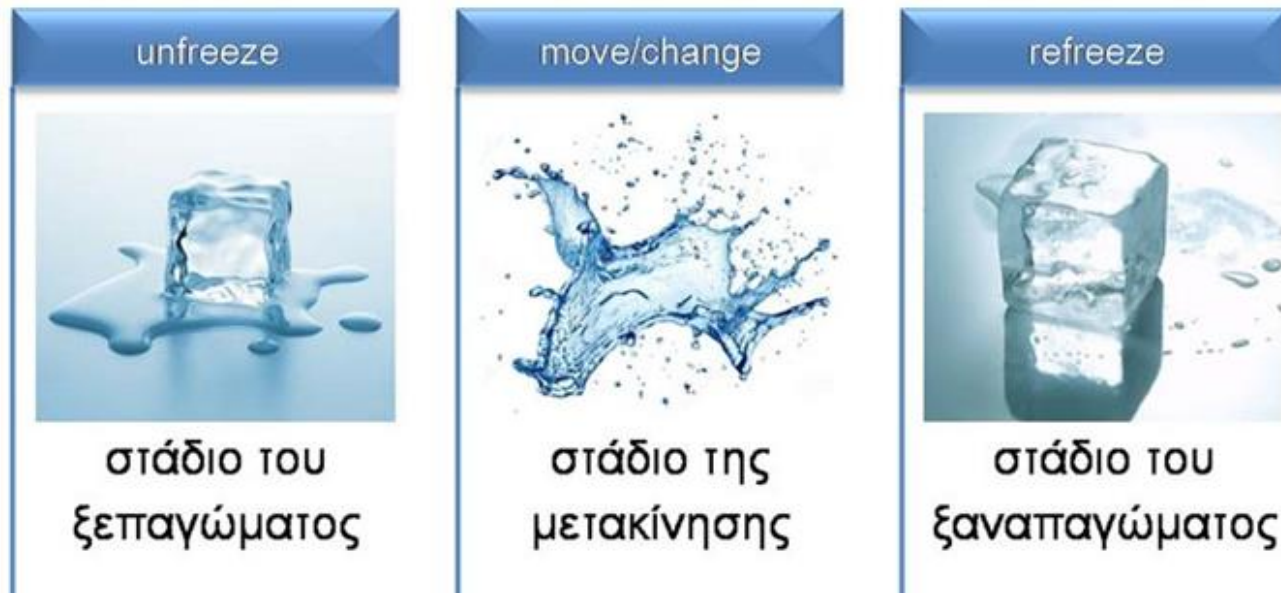
Τα τρία επίπεδα επιχειρησιακής κουλτούρας του Edgar Schein :Ο Edgar Schein, ένας εξέχων ειδικός στην οργανωσιακή κουλτούρα, πρότεινε ένα μοντέλο που κατηγοριοποιεί την κουλτούρα σε τρία επίπεδα: **τεχνουργήματα και σύμβολα (ορατά στοιχεία), υποστηριζόμενες αξίες (εκφρασμένες πεποιθήσεις και στρατηγικές) και βασικές υποκείμενες υποθέσεις (βαθιές πεποιθήσεις και ασυνείδητες συμπεριφορές)**. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ξεκινά συχνά με την αντιμετώπιση ορατών τεχνουργημάτων και κινείται προς τα βαθύτερα επίπεδα.



[https://www.researchgate.net/figure/The-Three-Levels-of-Culture-Source-Schein-2009-21-Based-on-this-model-Schein-2009\\_fig1\\_266570830](https://www.researchgate.net/figure/The-Three-Levels-of-Culture-Source-Schein-2009-21-Based-on-this-model-Schein-2009_fig1_266570830)

Μία από τις σημαντικότερες θεωρίες στην μελέτη της οργανωσιακής **αλλαγής είναι το μοντέλο των τριών βημάτων του Kurt Lewin** και η σχετιζόμενη με αυτό Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου (force field analysis).

Σύμφωνα με τον Lewin η διαδικασία αλλαγής αποτελείται από τρία στάδια: Το στάδιο του ξεπαγώματος/ αποδέσμευσης (unfreeze), Το στάδιο της μετακίνησης/ κινητοποίησης (moving), Το στάδιο του ξαναπαγώματος/ επαναδέσμευσης (refreeze)



<https://www.humansynergistics.com/images/default-source/default-album/charting-for-change-in-the-workplace.jpg>



**Στάδιο 1: Ξεπαγώστε!** Το στάδιο «ξεπάγωμα» αφορά την αξιολόγηση της ανάγκης για αλλαγή και ακόμη και τη δημιουργία κινήτρων για την εφαρμογή της. Μπορεί να πραγματοποιηθεί **δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες, την ανταλλαγή μηνυμάτων και ένα ιδανικό περιβάλλον για να επηρεάσει τα στοιχεία και τους πόρους του οργανισμού για να αλλάξουν.** Σε αυτό το στάδιο, ο Lewin μας ζητά να εξετάσουμε τον «τρόπο που γίνονται τα πράγματα εδώ γύρω» (υποθέσεις) και να **αμφισβητήσουμε το status quo.**

**Στάδιο 2. «Αλλαγή»** διατηρεί την **εστίαση στη νέα προσέγγιση για τη διαχείριση ενός προβλήματος** που οδηγεί σε νέες τακτικές. Πρώτα και κύρια, καθορίζονται οργανωτικοί στόχοι, οι οποίοι οδηγούν σε **μικρές αλλαγές που ενισχύουν μεγαλύτερες αλλαγές** για τη συγκέντρωση υποστήριξης για τη μετάβαση. Αργότερα, διαμορφώνονται και αναπτύσσονται δομές διαχείρισης με σωστή αμφίδρομη επικοινωνία που διατηρείται μεταξύ των επηρεαζόμενων μερών. Η ενεργός συμμετοχή των ενδιαφερομένων είναι απαραίτητη για αυτό το στάδιο.

**Στάδιο 3: Επαναψύξη** Το στάδιο «Refreeze» απαιτεί «**θεσμοποίηση**» των διαδικασιών και των λειτουργιών με νέες αξίες και συμπεριφορές να γίνονται ο κανόνας ή το νέο status quo. Το προσωπικό θα πρέπει να αισθάνεται σίγουρο και άνετα στο νέο περιβάλλον.



**Η διαδικασία των οκτώ βημάτων του John Kotter για την αλλαγή:** Ο John Kotter, γνωστός εμπειρογνώμονας διαχείρισης αλλαγών, περιέγραψε ένα μοντέλο οκτώ βημάτων για την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής. Περιλαμβάνει βήματα όπως η δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος, ο σχηματισμός ενός ισχυρού συνασπισμού καθοδήγησης και η διατήρηση της αλλαγής για τη διασφάλιση διαρκούς πολιτισμικού μετασχηματισμού.

**Βήμα 1 – Δημιουργήστε μια αίσθηση επείγοντος**

**Βήμα 2 – Δημιουργήστε έναν Συνασπισμό**

**Βήμα 3 – Δημιουργήστε ένα όραμα για αλλαγή**

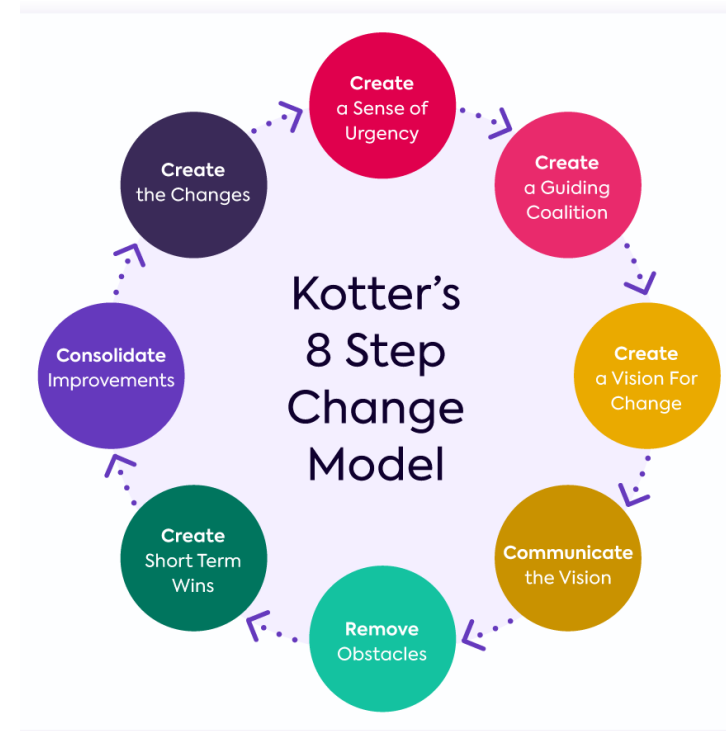
**Βήμα 4 – Επικοινωνήστε το όραμα**

**Βήμα 5 – Αφαιρέστε τα εμπόδια**

**Βήμα 6 – Δημιουργήστε βραχυπρόθεσμα κέρδη**

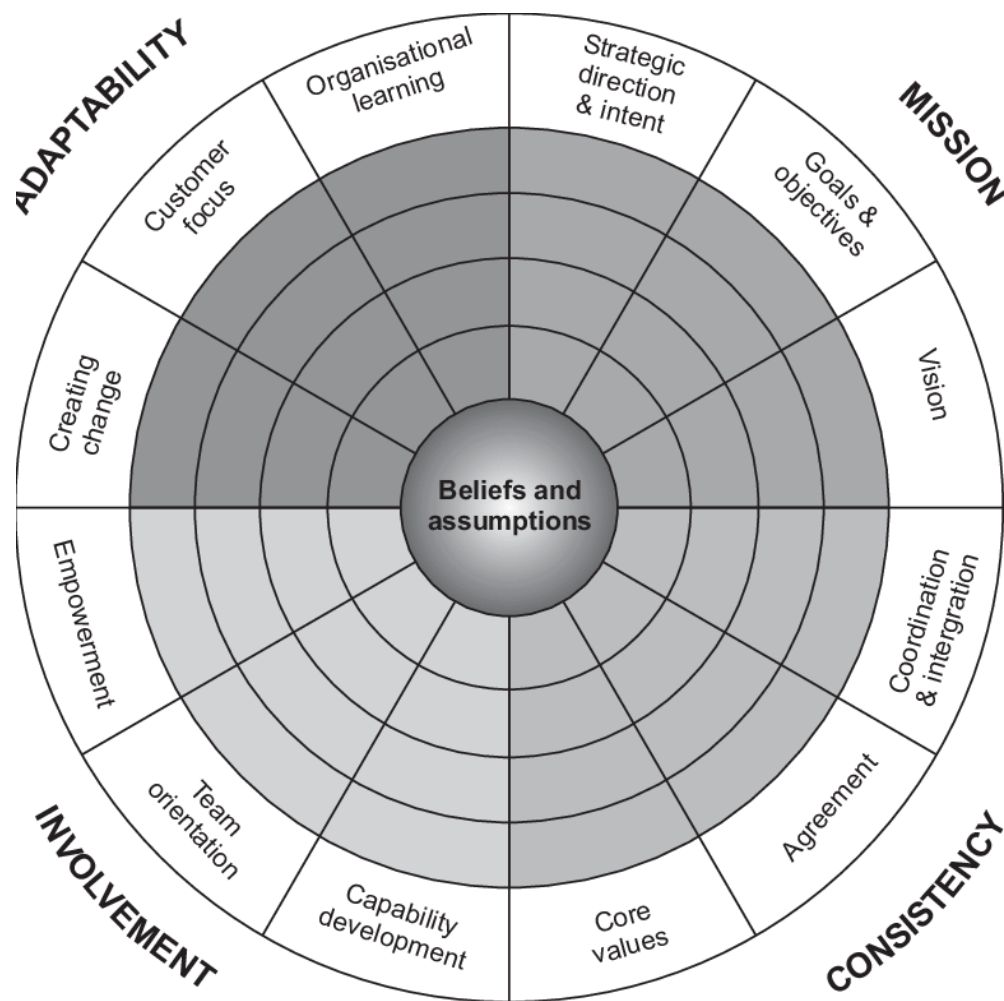
**Βήμα 7 – Ενοποίηση Βελτιώσεων**

**Βήμα 8 – Θεμελιώστε τις Αλλαγές**



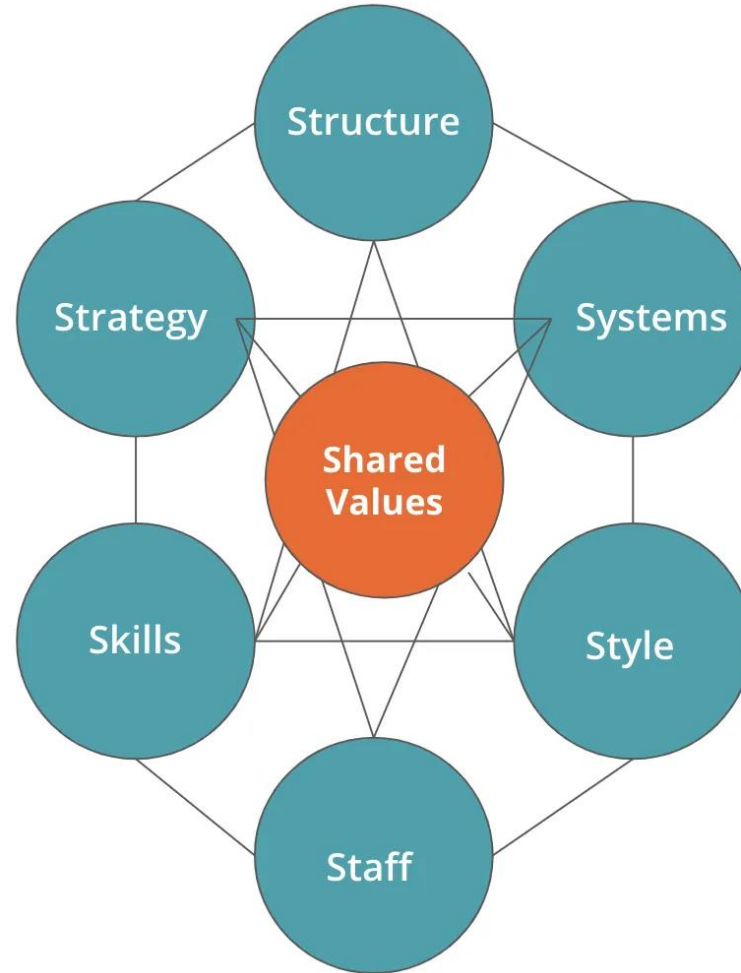
<https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-kotters-8-step-change-model/>

**Το Μοντέλο Οργανωτικής Κουλτούρας του Denison:** Το μοντέλο του Daniel Denison αξιολογεί την οργανωτική κουλτούρα σε τέσσερις κύριες διαστάσεις: **συμμετοχή, συνέπεια, προσαρμοστικότητα και αποστολή**. Το μοντέλο βοηθά στον εντοπισμό περιοχών όπου απαιτείται αλλαγή κουλτούρας και στην ευθυγράμμιση της με τους στόχους ενός οργανισμού.



[https://www.researchgate.net/figure/Denison-organisational-culture-model-Denison-Fey-2003689\\_fig1\\_262483905](https://www.researchgate.net/figure/Denison-organisational-culture-model-Denison-Fey-2003689_fig1_262483905)

**Μοντέλο McKinsey 7-S:** Το μοντέλο McKinsey 7-S εστιάζει σε επτά βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την κουλτούρα ενός οργανισμού: **στρατηγική, δομή, συστήματα, κοινές αξίες, δεξιότητες, στυλ και προσωπικό**. Για να αλλάξει η κουλτούρα ενός οργανισμού, και τα επτά στοιχεία πρέπει να ευθυγραμμιστούν με την επιθυμητή αλλαγή κουλτούρας.



[https://www.researchgate.net/figure/McKinseys-7S-Hard-and-Soft-Strategies\\_fig1\\_336143426](https://www.researchgate.net/figure/McKinseys-7S-Hard-and-Soft-Strategies_fig1_336143426)

# Τα δυνητικά οφέλη από την υλοποίηση της Αλλαγής Οργανωτικής Κουλτούρας

**Βελτιωμένη δέσμευση των εργαζομένων:** Μια θετική αλλαγή κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δέσμευση και κίνητρο των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι αξίες τους ευθυγραμμίζονται με αυτές του οργανισμού, είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι, ικανοποιημένοι και παραγωγικοί.

**Αυξημένη παραγωγικότητα:** Μια υγιής οργανωτική κουλτούρα μπορεί να προωθήσει ένα πιο συνεργατικό και αποτελεσματικό περιβάλλον εργασίας, οδηγώντας σε αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη ομαδική εργασία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται μεγαλύτερη δύναμη να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να συνεισφέρουν στις καλύτερες προσπάθειές τους.

**Βελτιωμένη καινοτομία:** Μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία, την ανάληψη κινδύνων και τη μάθηση μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται πιο άνετα να προτείνουν νέες ιδέες και διαδικασίες, οδηγώντας σε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης.



**Βελτιωμένη καινοτομία:** Μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία, την ανάληψη κινδύνων και τη μάθηση μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται πιο άνετα να προτείνουν νέες ιδέες και διαδικασίες, οδηγώντας σε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης.

**Διακράτηση και Προσέλκυση εργαζομένων:** Μια ισχυρή, θετική κουλτούρα μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση των σημερινών υπαλλήλων και στην προσέλκυση νέων ταλέντων. Όταν η κουλτούρα ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων, γίνεται σημείο πώλησης για τον οργανισμό.

**Βελτιωμένη προσαρμοστικότητα:** Οργανισμοί με ευέλικτη και προσαρμόσιμη κουλτούρα μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, στις τεχνολογικές εξελίξεις και σε άλλες προκλήσεις. Αυτή η προσαρμοστικότητα μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

<https://upcity.com/experts/employee-recruitment-and-retention-survey/>



**Βελτιωμένη επικοινωνία:** Μια αλλαγή κουλτούρας που δίνει έμφαση στην ανοιχτή και διαφανή επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων, της διοίκησης και των ενδιαφερομένων. Αυτό μπορεί να μειώσει τις συγκρούσεις και να βελτιώσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

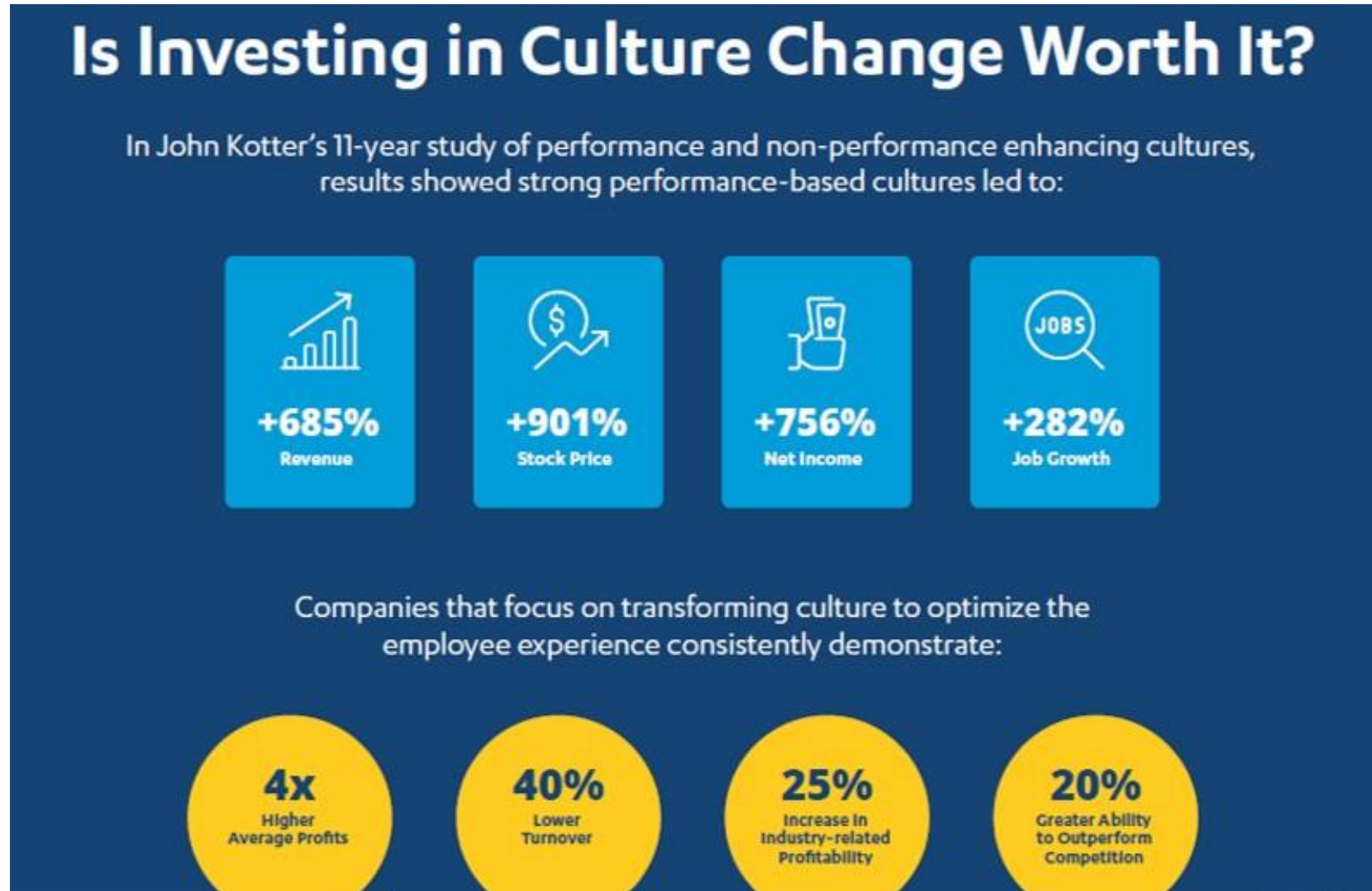
**Ισχυρότερη ηγεσία:** Μια κουλτούρα που εκτιμά την αποτελεσματική ηγεσία και υποστηρίζει την ανάπτυξη ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο ικανή και ενδυναμωμένη ηγετική ομάδα, η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να καθοδηγήσει τον οργανισμό πιο αποτελεσματικά.

**Βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών:** Μια αλλαγή κουλτούρας που εστιάζει σε αξίες με επίκεντρο τον πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αφοσίωσης των πελατών και στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

**Καλύτερη ηθική και συμμόρφωση:** Μια κουλτούρα που προωθεί την ηθική συμπεριφορά και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο νομικών ζητημάτων και βλάβης της φήμης για τον οργανισμό.



**Αυξημένη κερδοφορία:** Όλα τα παραπάνω οφέλη μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της κερδοφορίας και στη μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία του οργανισμού.



<https://humantelligence.com/why-investing-in-company-culture-matters/>



## Τα δυνητικά μειονεκτήματα από την υλοποίηση της Αλλαγής Οργανωτικής Κουλτούρας

**Αντίσταση στην Αλλαγή:** Οι εργαζόμενοι και ακόμη και ορισμένοι ηγέτες μπορεί να αντισταθούν στην πολιτισμική αλλαγή λόγω φόβου για το άγνωστο, ανησυχιών για την ασφάλεια της εργασίας ή προσκόλλησης στην τρέχουσα κουλτούρα. Η αντίσταση μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις, συγκρούσεις και μειωμένο ηθικό.

**Χρονοβόρα:** Η αλλαγή κουλτούρας είναι μια μακροπρόθεσμη προσπάθεια που απαιτεί χρόνο και προσπάθεια. Μπορεί να χρειαστούν χρόνια για να δούμε σημαντικά αποτελέσματα και αυτό το εκτεταμένο χρονοδιάγραμμα μπορεί να είναι απογοητευτικό για τους ενδιαφερόμενους που θέλουν γρήγορες επιδιορθώσεις.

**Κόστος:** Η εφαρμογή της αλλαγής κουλτούρας συχνά περιλαμβάνει σημαντικές οικονομικές επενδύσεις σε εκπαίδευση, συμβουλευτικές υπηρεσίες και πόρους. Αυτά τα κόστη μπορούν να επιβαρύνουν τον προϋπολογισμό ενός οργανισμού.

**Αβεβαιότητα:** Η πολιτισμική αλλαγή μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα για τη μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ασαφείς για το πώς θα εξελιχθούν οι ρόλοι και οι ευθύνες τους.



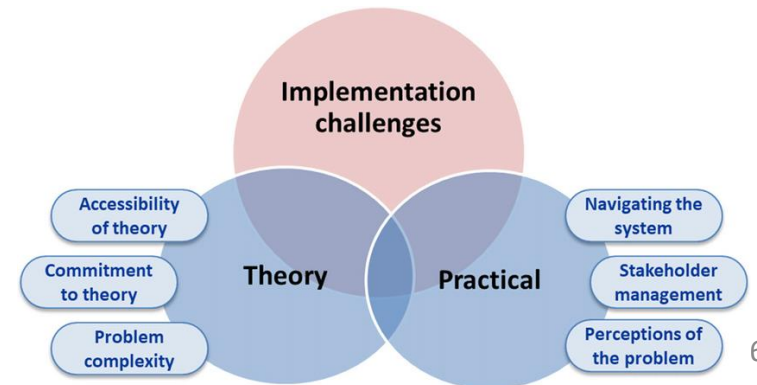
**Πολιτισμική σύγκρουση:** Εάν δεν διαχειριστεί προσεκτικά, η νέα κουλτούρα μπορεί να συγκρουστεί με τις υπάρχουσες πεποιθήσεις, αξίες και κανόνες των εργαζομένων, οδηγώντας σε ένταση και αναστάτωση.

**Εναλλαγή εργαζομένων:** Ορισμένοι εργαζόμενοι που δεν είναι ευθυγραμμισμένοι με τη νέα κουλτούρα ή που αισθάνονται άβολα με τις αλλαγές μπορεί να επιλέξουν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να κάνουν εναλλαγή.

**Προκλήσεις υλοποίησης:** Η διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής κουλτούρας μπορεί να είναι περίπλοκη και μπορεί να απαιτεί εκτεταμένο σχεδιασμό και συντονισμό. Οι ηγέτες πρέπει να αντιμετωπίσουν μια ποικιλία προκλήσεων, όπως ο καθορισμός της νέας κουλτούρας, η ευθυγράμμιση των διαδικασιών και η αποτελεσματική επικοινωνία.

**Ασυνέπεια:** Η επίτευξη μιας συνεπούς κουλτούρας σε όλα τα επίπεδα και τα τμήματα μπορεί να είναι δύσκολη, καθώς διαφορετικά μέρη του οργανισμού μπορεί να ερμηνεύουν και να εφαρμόζουν διαφορετικά τη νέα κουλτούρα.

[https://www.researchgate.net/figure/Implementation-challenges-affecting-the-perceptions-of-acceptability-appropriateness\\_fig3\\_331905838](https://www.researchgate.net/figure/Implementation-challenges-affecting-the-perceptions-of-acceptability-appropriateness_fig3_331905838)

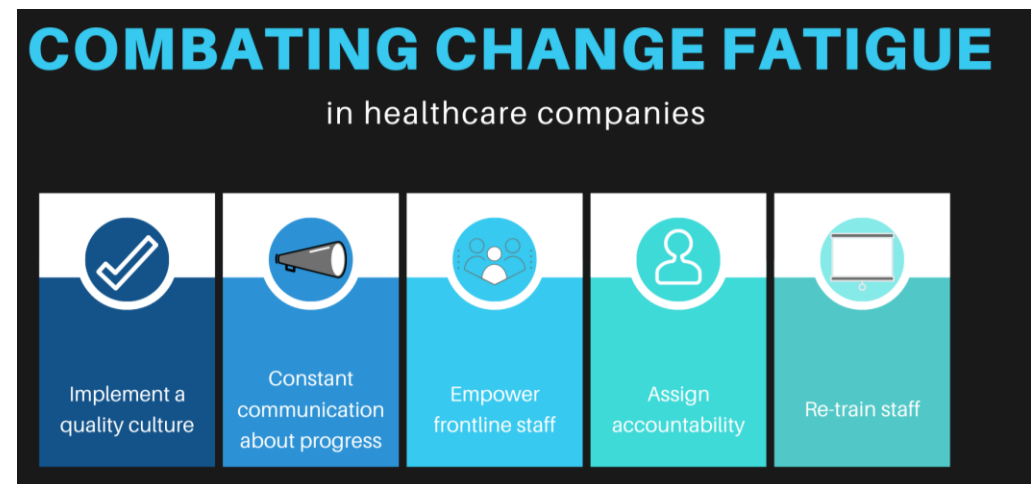


**Μέτρηση και αξιολόγηση:** Μπορεί να είναι δύσκολο να μετρηθεί η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα των προσπαθειών πολιτιστικής αλλαγής. Ο αντίκτυπος στην οργανωτική απόδοση και στην ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να μην είναι άμεσα εμφανής.

**Εξουθένωση εργαζομένων:** Η διαδικασία αλλαγής, ειδικά όταν είναι έντονη και γρήγορη, μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση των εργαζομένων, μειωμένη παραγωγικότητα και άγχος.

**Βραχυπρόθεσμη εστίαση:** Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι οργανισμοί μπορεί να επικεντρωθούν σε βραχυπρόθεσμα κέρδη σε βάρος του μακροπρόθεσμου πολιτισμικού μετασχηματισμού, με αποτέλεσμα επιφανειακές αλλαγές που δεν κολλάνε.

**Κόπωση:** Οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες μπορεί να κουραστούν από τις συνεχείς προσπάθειες αλλαγής κουλτούρας, οδηγώντας σε μειωμένο ενθουσιασμό και δέσμευση με την πάροδο του χρόνου.



## Βέλτιστες Πρακτικές – Καλά Παραδείγματα

**Microsoft:** Υπό την ηγεσία του CEO Satya Nadella, η Microsoft μεταπήδησε από μια κλειστή και ανταγωνιστική κουλτούρα σε μια κουλτούρα που αγκάλιαζε τη συνεργασία και το άνοιγμα. Έδωσε έμφαση σε μια νοοτροπία ανάπτυξης και ένα περιβάλλον εργασίας και συμπερίληψης.

**General Electric (GE):** Η GE υπέστη έναν μετασχηματισμό επιχειρηματικής κουλτούρας υπό τον πρώην CEO Jeff Immelt, εστιάζοντας στην απλοποίηση, την αποκέντρωση και την πελατοκεντρικότητα. Στόχος τους ήταν να σπάσουν τα διοικητικά στεγανά και να ενθαρρύνουν τη λειτουργική συνεργασία.

**Ford:** Η Ford εφάρμοσε έναν μετασχηματισμό επιχειρηματικής κουλτούρας για να προωθήσει την καινοτομία, υιοθετώντας μια νοοτροπία startup ενθαρρύνοντας τον πειραματισμό και μαθαίνοντας από τις αποτυχίες. Ίδρυσαν το Ford Smart Mobility για να επικεντρωθούν στο μέλλον των μεταφορών.

<https://www.myhrfuture.com/blog/2021/8/25/how-is-microsoft-transforming-its-organisational-culture>

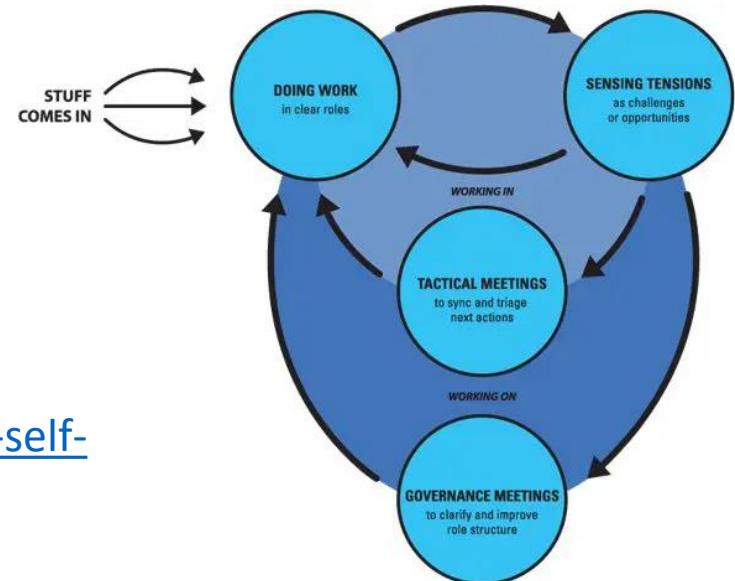


How is Microsoft  
Transforming its  
Organisational  
Culture?

**Adobe:** Η Adobe μεταπήδησε από ένα παραδοσιακό σύστημα διαχείρισης απόδοσης σε μια πιο συνεχή ανατροφοδότηση και κουλτούρα προσανατολισμένη στην ανάπτυξη. **Αντικατέστησαν τις ετήσιες αξιολογήσεις με συνεχείς συζητήσεις και σχόλια.**

**Zappos:** Γνωστή για τη μοναδική της κουλτούρα, η Zappos δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην εξυπηρέτηση των πελατών. **Χρησιμοποιούν το μοντέλο «Holacracy», το οποίο καταργεί τις παραδοσιακές ιεραρχίες και εστιάζει στην αυτοοργάνωση.**

**IBM:** Η IBM έχει υποστεί πολλές αλλαγές κουλτούρας όλα αυτά τα χρόνια. Προσαρμόστηκαν για να γίνουν πιο ευέλικτοι, αγκαλιάζοντας τη σχεδιαστική σκέψη και ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να συνεργάζονται σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές και λειτουργίες.



<https://www.businessinsider.com/how-zappos-wacky-self-management-system-works-2016-1>

# ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ Α.Ε. (ΔΕΗ)

Προσθήκη στις μετοχές μου

Τιμή Realtime

RT Premium

Εικόνα μετοχής

**Γραφήματα**

Ιστορικά Κλεισίματα

Πράξεις

Ειδήσεις

Συζητήσεις

**9,8850 €** +0,0850 (+0,87%)

Άνοιγμα  
+9,9200

Υψηλό  
+10,1100

Χαμηλό  
+9,8000

Όγκος  
381.056

Τζίρος  
3.784.096 €

Πράξεις  
1.710

Διάστημα 1εβδ 1μην 6μην 1ετ 3ετ **5ετ** όλο

Από 05/11/18 Έως 03/11/23



Highcharts.com

<https://www.capital.gr/finance/chart/history/%ce%94%ce%95%ce%97/?interval=5y>

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

# ΤΡΟΦΗ ΓΙΑ ΣΚΕΨΗ – ΑΦΟΡΜΗ ΓΙΑ ΔΙΑΛΟΓΟ

Είναι η ΔΕΗ το Ελληνικό Παράδειγμα Αλλαγής Κουλτούρας στον Οργανωτικό Μετασχηματισμό; Επιχειρηματολογήστε με βάση τα προηγούμενα παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών της αλλοδαπής.



energy mag

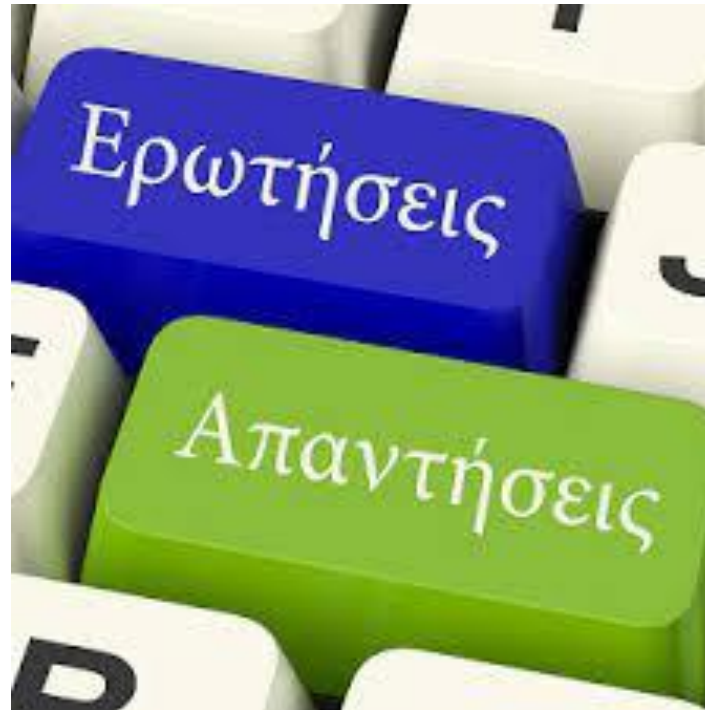
☰ Μενού

• ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ • ΝΕΦΕΛΗ ΖΟΡΜΠΑ 24.10.23 - 08:

### Το success story της ΔΕΗ έδωσε το Όσκαρ των μάντζερ στον Γιώργο Στάση

Όπως τονίζει ο κ. Στάσης στη σχετική συνέντευξη που παραχώρησε, η επιτυχία της στρατηγικής της ΔΕΗ να αναδειχθεί σε leader της καθαρής ενέργειας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη υπογραμμίζεται από το γεγονός ότι προχώρησε σε μεγάλες συμφωνίες στο εξωτερικό (με επιστέγασμα το deal της εξαγοράς της Enel Romania) παρά την οικονομική αβεβαιότητα.

A portrait of Giorgos Stasis, a man with short dark hair and a beard, wearing a dark suit jacket over a blue shirt, with his arms crossed.





Αναπτύχθηκε από τη LEVER Σύμβουλοι Ανάπτυξης Α.Ε.,  
μέλος του Ομίλου ΣΑΜΑΡΑΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ  
Υπό την επίβλεψη του  
κ. Βασίλη Μπλέσιου

