

Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας
Σχολή Σ.Δ.Ο.
Τμήμα Λογιστικής

X
Βυσσινί

7

Πτυχιακή Εργασία:

**«Ο Ρόλος της ενδοεπιχειρησιακής
κουλτούρας στην βελτίωση της επίδοσης
των επιχειρήσεων»**

Σπουδάστριες:

**Κουστένη Γαρυφαλλιά
Λαγού Δανάη
Σκούτα Παναγιώτα – Ραφαέλα**

Επιβλέπων καθηγητής:

κ. Ρεκλείτης Παναγιώτης

Πάτρα 2004

APION.
EISAFETHI | 6679

Περιεχόμενα

Πρόλογος	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	9
1.1 ΜΟΝΑΔΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	9
1.1.1 Κατηγορίες των οικονομικών μονάδων	10
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	10
1.2.1 Βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης	11
1.3 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	13
1.3.1 Έννοια της Οργάνωσης	13
1.3.2 Σημασία της Οργάνωσης	13
1.3.3 Διακρίσεις της Οργάνωσης	14
1.3.4 Βασικά στοιχεία της Οργάνωσης	14
1.4 ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	15
1.4.1 Οργανογράμματα	16
1.4.2 Τυπική και άτυπη Οργάνωση	17
1.4.2.1 Τυπική οργάνωση	18
1.4.2.2 Άτυπη οργάνωση	19
1.4.3 Τμηματοποίηση	19
1.5 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	24
1.5.1 Αποκέντρωση	25
1.5.1.2 Σκοπός αποκέντρωσης	25
1.5.2 Διάχυση της αποκέντρωσης	26
1.5.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αποκέντρωσης	27
1.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	28
1.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	29



1.7.1 Διαφοροποίηση	30
1.7.2 Εστίαση	30
1.7.3 Ηγεσία κόστους	31
1.8 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	35
2 Η ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	35
2.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	35
2.1.1 Η έννοια της κουλτούρας	35
2.1.2 Περιεχόμενο Κουλτούρας	37
2.1.3 Διαφορετικές κουλτούρες	38
2.1.4 Κουλτούρες και υποκουλτούρες	38
2.1.5 Κουλτούρα, εκμάθηση και μεταβλητότητα απόδοσης	40
2.1.6 Κουλτούρα, περιβαλλοντική αστάθεια και απόδοση	41
2.1.7 Κουλτούρα και τεχνολογία	42
2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	42
2.2.1 Η οργανωτική κουλτούρα και οι διαστάσεις της	44
2.2.2 Μορφές οργανωτικής κουλτούρας	45
2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	46
2.4 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΟΟΜΑΔΕΣ	47
2.5 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	48
2.5.1 Πως δημιουργείται και πως αλλάζει μια οργανωτική κουλτούρα	49
2.6 ΤΑ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ & ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ	54
2.6.1 ΣΤΑΔΙΟ 1 ^ο → Η γέννηση και η πρώιμη ανάπτυξη της κουλτούρας	54
2.6.1.1 Μηχανισμοί αλλαγής	55

2.6.2 ΣΤΑΔΙΟ 2 ^ο → Μέση ηλικία κουλτούρας	56
2.6.2.1 Μηχανισμοί αλλαγής	57
2.6.3 ΣΤΑΔΙΟ 3 ^ο → Οργανωτική ωριμότητα κουλτούρας	58
2.6.3.1 Επιλογή μετασχηματισμού	58
2.6.3.2 Επιλογή καταστροφής	59
2.7 ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	59
2.7.1 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	59
2.7.1.1 Κίνητρα	61
2.7.1.2 Προϋποθέσεις για μια σωστή υποκίνηση	70
2.7.1.3 Υποκινητικοί παράγοντες	71
2.7.1.4 Πεποιθήσεις Δεκτικότητας	72
2.7.2 Η καινοτομία και η σχέση της με το εργασιακό περιβάλλον	73
2.7.3 Προενέργεια ή πρόδραση	76
2.8 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ – ΚΙΝΔΥΝΟΣ	79
2.8.1 είδη κινδύνου	79
2.8.2 Συμπεριφορά ατόμων έναντι στον κίνδυνο	80
2.8.3 διαχείριση κινδύνου	81
2.8.4 αντιδραστική διαχείριση κινδύνου	81
2.8.5 Δυναμική διαχείριση κινδύνου	81
2.8.6 Πρόληψη και διαχείριση καταστροφής	82
2.8.7 Ανάλυση κινδύνου	82
2.9 ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	84
2.10 ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	86
2.10.1 Συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και των ομάδων	88
2.10.2 Προϊστάμενοι	89
2.10.3 Προβλήματα υπαλλήλων και προϊσταμένων	90
2.10.4 Πειθαρχία	93

2.11 ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	95
2.11.1 Οι πολιτιστικές αξίες	95
2.11.2 Η ελευθερία	97
2.11.3 Ισότητα	97
2.11.4 Ασφάλεια	98
2.11.5 Κοινωνική τάξη	99
2.11.6 Δυνατότητα εξέλιξης	99
2.11.7 Ο ρόλος – κοινωνική θέση (status)	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	103
3.1 Η ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	103
3.1.1 Ο στόχος της επιχείρησης	103
3.2 ΚΕΡΔΟΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ	105
3.2.1 Η έννοια του κέρδους	105
3.2.2 Η έννοια του κόστους	106
3.2.3 Μεγιστοποίηση του κέρδους	107
3.3 ΠΩΛΗΣΗ	108
3.3.1 Έννοια και Σημασία της πώλησης	108
3.4 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	109
3.4.1 Ορισμός της παραγωγικότητας	109
3.4.2 Διακρίσεις παραγωγικότητας	112
3.4.3 Η σημασία της παραγωγικότητας	113
3.4.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες παραγωγικότητας	115
3.4.5 Προγράμματα βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσα στην επιχείρηση	117
3.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	119
3.5.1 Αποτελεσματικότητα	119

3.5.2 Οικονομικότητα	120
3.5.3 Αποδοτικότητα	121
3.5.3.1 Δείκτες αποδοτικότητας	121
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	126
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	126
4.1 Εισαγωγή	126
4.2 Ανάπτυξη του ερωτηματολογίου	127
4.2.1 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου	127
4.2.2 Δόμηση και εμφάνιση ερωτηματολογίου	129
4.3 Δειγματοληψία	130
4.3.1 Διακλαδική επιλογή δείγματος	130
4.3.2 Διαδικασία Συλλογής των στοιχείων	132
4.4 Μεθοδολογία ανάλυσης των στοιχείων	133
4.4.1 Γενικά	133
4.4.2 Συντελεστής Αξιοπιστίας: Cronbach Alpha (α)	134
4.4.3 Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis) – Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες (Principal Component Analysis)	135
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	138
5. Συμπεράσματα	138
5.1 Επίδοση Επιχείρησης	138
5.1.1 Τελικό συμπέρασμα ως προς την επίδοση της επιχείρησης	140
5.2 Κλίμα Επιχείρησης	141
5.2.1 Τελικό Συμπέρασμα ως προς την Κουλτούρα	145
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	146
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	149

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή αυτή έχει ως αντικείμενο μελέτης την ενδοεπιχειρησιακή κουλτούρα και τον τρόπο που αυτή επιδρά στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Ο όρος κουλτούρα γενικά αναφέρεται στις γνώσεις, στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στις συμπεριφορές που από κοινού έχουν τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας ή μιας κοινωνίας ως σύνολο, επηρεάζοντας και καθορίζοντας την συμπεριφορά των μελών μεταξύ τους ή και τα μέλη άλλων κοινωνικών ομάδων. Υπάρχουν πολλά είδη κουλτούρας, όπως: η πολιτιστική, η θρησκευτική, η κοινωνική, η ηθική καθώς και η εταιρική στην οποία θα επικεντρωθούμε σε αυτήν την πτυχιακή. Εταιρική κουλτούρα είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγραφούν συστήματα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών μιας επιχείρησης, επηρεάζουν τον καθορισμό των στόχων της και τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας.

Στην εργασία αυτή επιχειρείται η παρουσίαση της έννοιας της κουλτούρας γενικότερα, η ανάλυση της ενδοεπιχειρησιακής κουλτούρας και με ποιο τρόπο αυτή επιδρά στην απόδοση μιας επιχείρησης, καθώς και η υπόδειξη μεθόδων και τεχνικών βελτίωσης και αύξησης της παραγωγικότητας ενός οικονομικού οργανισμού σε σχέση πάντα με την κουλτούρα.

Ειδικότερα η παρούσα εργασία απαρτίζεται από τα πέντε ακόλουθα κεφάλαια:

Το 1ο κεφάλαιο αφιερώνεται στην εκτίμηση της αξίας της επιχείρησης ως οικονομικής μονάδας, στο οποίο παρουσιάζονται τα γενικά στοιχεία μιας επιχείρησης όπως η έννοια, ο σκοπός και οι

διακρίσεις των οικονομικών μονάδων, βασικά χαρακτηριστικά, η οργανωτική δομή και η ανταγωνιστική στρατηγική, ώστε να υπάρχει μια πλήρης εικόνα για το πώς πρέπει να είναι μια επιχείρηση.

Στο 2ο κεφάλαιο αναπτύσσονται η έννοια και τα είδη της κουλτούρας, η κουλτούρα σε σχέση με την απόδοση μιας επιχείρησης, το πώς είναι η ιδανική κουλτούρα, ενώ εξετάζονται και οι διάφοροι κίνδυνοι που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση από διάφορες αλλαγές της κουλτούρας και γίνεται υπόδειξη τρόπων και μεθόδων αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων. Συζητούνται επίσης και οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, με τα ανώτερα στελέχη, καθώς και τα κίνητρα που πρέπει να παρέχει μια επιχείρηση, όπως και οι προϋποθέσεις για μια σωστή υποκίνηση των εργαζομένων αυτών.

Στο 3ο κεφάλαιο που έχει ως τίτλο η επίδοση της επιχείρησης, εισάγονται η έννοια του κόστους και του κέρδους, η έννοια και η σημασία της παραγωγικότητας, οι διακρίσεις της καθώς και τρόποι αύξησης και βελτίωσης της παραγωγικότητας. Επίσης για την καλύτερη κατανόηση και ανάλυση της επίδοσης μιας επιχείρησης κρίθηκε απαραίτητο και η ανάλυση άλλων τριών βασικών εννοιών όπως είναι η αποτελεσματικότητα, η οικονομικότητα και η αποδοτικότητα ενός οικονομικού οργανισμού.

Στο 4ο κεφάλαιο ύστερα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά την διάρκεια αυτής της πτυχιακής υπό την μορφή ερωτηματολογίων και μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, παρουσιάζεται και αναλύεται η μεθοδολογία έρευνας και εισάγεται η επεξεργασία των δεδομένων αυτών.

Καταλήγοντας στο 5ο κεφάλαιο παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα-συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτήν την μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 ΜΟΝΑΔΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Οικονομική μονάδα λέγεται ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής με τον οποίο επιδιώκεται η παραγωγή υλικών ή άλλων αγαθών για την κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών. Οι οικονομικές μονάδες, ανεξάρτητα από τη μορφή τους, επιδιώκουν ορισμένο οικονομικό αποτέλεσμα με τη μικρότερη δυνατή θυσία, εφαρμόζουν δηλαδή αυτό που λέγεται *"οικονομική αρχή"*.

Τα επιμέρους στοιχεία που περιέχονται στον παραπάνω ορισμό είναι:

(α) Οι παραγωγικοί συντελεστές δηλ. η φύση ή γη, η εργασία και το κεφάλαιο.

(β) Ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών αυτών, που πραγματοποιείται με την καθοδήγηση και τον συντονισμό από μέρους της διοικήσεως του οργανισμού και

(γ) Ο σκοπός που επιδιώκεται από τον οικονομικό οργανισμό, δηλ. η παραγωγή εκείνων των προϊόντων και υπηρεσιών που αναγκαίου για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.

1.1.1. Κατηγορίες των οικονομικών μονάδων

Οι οικονομικές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με ορισμένα κριτήρια, τα σπουδαιότερα από τα οποία είναι:

- (α) Το μέγεθος
- (β) Η ιδιότητα του φορέα
- (γ) Ο επιδιωκόμενος σκοπός
- (δ) Το περιεχόμενο της δράσεως.

Ανάλογα με το μέγεθος. Διακρίνονται σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές οικονομικές μονάδες.

Ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό. Διακρίνονται σε εξισωτικές, κτητικές ή προσαυξητικές και ποριστικές.

Ανάλογα με το περιεχόμενο δράσεως. Διακρίνονται σε παραγωγικές και καταναλωτικές.

Ανάλογα με την ιδιότητα του φορέα. Διακρίνονται σε ιδιωτικές, δημόσιες και μικτές.

1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όταν λέμε **επιχείρηση** εννοούμε μια ποριστική οικονομική μονάδα η οποία μέσα στο σύστημα της κεφαλαιοκρατικής αγοράς και των κινδύνων που απορρέουν από αυτήν, ασχολείται με την υπεύθυνη και αυτοτελή οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών και την διαχείριση των ανταλλαγών και επιδιώκει την επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους. Η επιχείρηση δηλαδή είναι ένας Κερδοσκοπικός Οικονομικός Οργανισμός, όπου οι παραγωγικοί συντελεστές, η Φύση, η Εργασία και το Κεφάλαιο συνδυάζονται συστηματικά, με σκοπό την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των ανθρωπίνων

αναγκών κι ακόμα την πραγματοποίηση κερδών, που καρπώνεται ο επιχειρηματίας, δηλ. ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης.

Έτσι το κύριο στοιχείο για το χαρακτηρισμό ενός Οικονομικού Οργανισμού ως επιχείρηση είναι το γεγονός ότι τα κέρδη, που πραγματοποιούνται, περιέρχονται στον επιχειρηματία, κι εκείνος μπορεί να τα ξαναεπενδύσει στην επιχείρηση του ή να τα διαθέσει όπως αυτός νομίζει. Το κέρδος όμως αυτό δεν θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από εκείνο που θα έπαιρνε ο επιχειρηματίας ως αμοιβή εάν εξεμίσθωνε τις υπηρεσίες του.

1.2.1 Βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης

1) **Περιουσιακή αυτοτέλεια.** Κύριος εκπρόσωπος της θεωρίας της περιουσιακής αυτοτέλειας είναι ο *Bekker*. Κατ'αυτόν η επιχείρηση αποτελεί αυτόνομη περιούσια. Τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης δεν τείνουν προς διάφορες κατευθύνσεις, αλλά αποτελούν ένα αυτοτελές σύνολο, με αλληλένδετες σχέσεις και επιδίωξη ενιαίου σκοπού. Ο σκοπός αυτός είναι εκείνος που προδίδει για την περιούσια της επιχειρήσεως την ίδια νομική αυτοτέλεια.

2) **Το κίνητρο του κέρδους.** Άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο της επιχείρησης είναι η επιδίωξη του μεγίστου δυνατού κέρδους. Το κέρδος ως κίνητρο δράσεως αποτελεί το σπουδαιότερο γνώρισμα της επιχειρήσεως, διότι αυτό επιδιώκεται ως άμεσος σκοπός και επειδή διατίθεται κατά βούληση είτε για επέκταση των επενδύσεων είτε για κατανάλωση.

3) **Ελευθερία δράσεως.** Η ελευθερία αυτή αναφέρεται στον τρόπο διοικήσεως της επιχειρήσεως και τη λήψη αποφάσεων όσο αφορά τον τρόπο παραγωγής και το είδος των παραγόμενων προϊόντων, τον

τρόπο διαθέσεως αυτών, την αγορά πρώτων υλών, τα αποθέματα, τις επενδύσεις κ.λ.π.

4) **Ο επιχειρηματικός κίνδυνος.** Η επιχείρηση παράγει για μια άγνωστη καταναλωτική αγορά και αυτό της επιφέρει πολλούς επιχειρηματικούς κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί όσο άγνωστη και απομακρυσμένη είναι η αγορά τόσο μεγαλύτερη είναι. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι επαυξάνονται όταν οι επιχειρήσεις επιδίδονται σε επιχειρηματικά τολμήματα λόγω ανταγωνισμού ή αναζητήσεως νέων μεθόδων παραγωγής ή καθιερώσεως νέων συναλλακτικών μεθόδων.

5) **Παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για την αγορά.** Ένα βασικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης είναι η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για την αγορά. Κατά συνέπεια κάθε άλλη ενέργεια μη οικονομική δεν είναι δυνατό να αποτελέσει αντικείμενο δράσεως των επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι ένα σωματείο που παράγει για τα μέλη του δεν αποτελεί επιχείρηση.

6) **Ο ανταγωνισμός.** Με τον ανταγωνισμό περιορίζεται εν μέρει η ελευθερία της επιχείρησης και οι αποφάσεις των επιχειρήσεων συχνά υπαγορεύονται από ενέργειες γνωστές ή υποτιθέμενες άλλων επιχειρήσεων. Λέγοντας **ανταγωνισμό** εννοούμε την προσπάθεια που καταβάλλουν διάφορες επιχειρήσεις της ίδιας δραστηριότητας, ώστε κάθε μια από αυτές να εξασφαλίσει την προτίμηση των αγοραστών με τη μείωση της τιμής πωλήσεως ή τη βελτίωση της ποιότητας, ή της καλύτερης διαφημίσεως και εμπορίας των αγαθών που παράγουν ή των υπηρεσιών που παρέχουν.

1.3 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1.3.1 Έννοια της οργάνωσης.

Ο όρος «Οργάνωση» είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή.

Η λέξη Οργάνωση προέρχεται από το ρήμα «οργανώνω» που σημαίνει διευθετώ, βάζω σε τάξη διάφορα μέλη, ώστε όλα μαζί να συμβάλλουν στην επίτευξη κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος. Αποτέλεσμα για την οργάνωση είναι ο οργανισμός ο οποίος αποτελεί μια οντότητα, όπου τα διάφορα μέλη είναι μεταξύ τους συνδεδεμένα. Δηλαδή λέγοντας οργάνωση εννοούμε την διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

1.3.2 Σημασία της Οργάνωσης

Η μεγαλύτερη σημασία της οργάνωσης είναι ότι πλησιάζει σε μια οργανωτική διάρθρωση, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο, το οποίο επιτρέπει τη συγκέντρωση και την συνδυασμένη ανάπτυξη των διαφόρων λειτουργιών, σύμφωνα με ένα σχέδιο που εξασφαλίζει τάξη, λογική σειρά και ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων. Σπουδαίο μέρος της οργανωτικής λειτουργίας είναι η εναρμόνιση μιας ομάδας από διαφορετικά πρόσωπα, με σκοπό τη διοχέτευση μιας ποικιλίας συμφερόντων και ικανοτήτων προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

1.3.3 Διακρίσεις της οργάνωσης.

Η οργάνωση διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες στην «τυπική» οργάνωση δηλαδή σ αυτήν που δημιουργείται με επίσημη αποστολή την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και στην «άτυπη» οργάνωση, η οποία αναπτύσσεται μέσα στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης. Τα τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία της τυπικής οργάνωσης είναι:

1. **Η τμηματοποιημένη εργασία**
2. **Τα πρόσωπα** (που έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας την τμηματοποιημένη εργασία).
3. **Το περιβάλλον** (μέσα στο οποίο εκτελείται η εργασία) και
4. **Οι σχέσεις** (οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των προσώπων)

1.3.4 Βασικά στοιχεία της οργάνωσης.

Η οργάνωση διαμορφώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι διάφορες δραστηριότητες, περιλαμβάνει δε την διαμόρφωση μιας τυπικής οργανωτικής διάρθρωσης, η οποία δίνει την δυνατότητα της ενοποίησης και του συντονισμού όλων των μέσων που είναι αναγκαία για την ολοκλήρωση των επιδιωκόμενων αντικειμενικών σκοπών.

Τα στοιχεία της οργανωτικής αυτής διάρθρωσης είναι:

Η εργασία –Τα πρόσωπα –Το περιβάλλον –Οι σχέσεις

1.4 ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Σε αυτό το σημείο θα γίνει μια σύντομη ανάλυση της διαδικασίας που ακολουθεί η οργάνωση, αρχίζοντας με το καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, δηλαδή τον καθορισμό του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Αυτό το στάδιο μπορούμε να το ονομάσουμε και «σκοπό της μονάδος». Κατά την διαδικασία της οργάνωσης όπου σκοπός είναι η ολοκλήρωση μιας εργασίας, είναι η σαφής περιγραφή των αντικειμενικών σκοπών, που επιδιώκουμε με την εργασία αυτή.

Μια ικανοποιητική οργάνωση βασίζεται κυρίως σε ένα λογικό προσδιορισμό του έργου που πρόκειται να εκτελεσθεί.

Έπειτα έρχεται το δεύτερο στάδιο που αποκαλείται «καταμερισμός των εργασιών». Δηλαδή είναι η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδος, δηλαδή ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει καθώς και τι εξουσία πρέπει να έχει για να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο.

Κάθε οργανισμός ασκεί τριών ειδών βασικές λειτουργίες της παραγωγής, της διανομής και της χρηματοδότησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Έχοντας προσδιορίσει οι Managers τις βασικές αυτές λειτουργίες, πρέπει στην συνέχεια να προχωρήσουν στην κατάτμηση με μια κατιούσα μορφή. Η κατάτμηση πρέπει να γίνεται προοδευτικά κατά επίπεδα, μέχρι να φτάσουμε στο επίπεδο όπου η ανασύνδεση των επιμέρους δραστηριοτήτων να οδηγεί στη δημιουργία ατομικών έργων πλήρους απασχόλησης.

Και τέλος το τρίτο στάδιο είναι «η στελέχωση». Λέγοντας στελέχωση εννοούμε τον προσδιορισμό του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο.

Αυτό το στάδιο, είναι η δημιουργία της οργανωτικής δομής, του οργανογράμματος στο οποίο απεικονίζονται οι απαραίτητες επικοινωνίες και σχέσεις. Το τρίτο βήμα αφορά στην ανάθεση εργασιών σε πρόσωπα, μετά από τον σαφή προσδιορισμό των ίδιων των εργασιών.

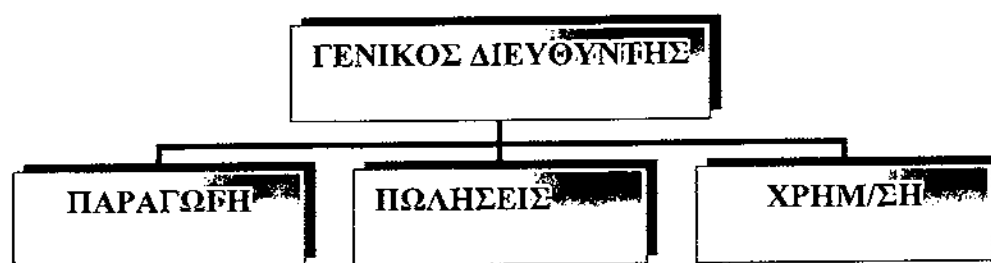
1.4.1 Οργανογράμματα

Οργανογράμματα ή χάρτης οργανώσεως αποκαλείται η γραφική απεικόνιση των τμημάτων και λοιπών υποσυστημάτων της οικονομικής μονάδας και η ιεραρχική κατανομή και λειτουργική σχέση.

Σκοπός της κατάρτισης του οργανογράμματος είναι αφενός μεν η παρουσίαση ανάγλυφου της εικόνας της επιχείρησης με όλες τις διαιρέσεις αφετέρου δε η κριτική της παρισταμένης οργανωτικής διάρθρωσης προς διακρίβωση τυχόν ελαττωμάτων.

Αναλύοντας και περιγράφοντας με την βοήθεια του οργανογράμματος την δομή μιας οργάνωσης αποκαλύπτουμε τους επικαλυπτόμενους τομείς, αποσαφηνίζουμε τις ασαφείς αρμοδιότητες και ενθαρρύνουμε την αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης.

Τα οργανογράμματα δεν είναι σε θέση να μας δείξουν το βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ανθρώπων, ούτε φαίνεται η πραγματική διάκριση της γραμμής από το επιτελείο. Η γραμμή και το επιτελείο συνδέονται με σχέσεις εξουσίας. Ακόμα ένα πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι όλες τις γραμμές επικοινωνίας. Εμφανίζονται μόνο μερικά από τα κανάλια επαφών. Και τέλος το οργανόγραμμα δεν δείχνει την άτυπη οργάνωση, δηλαδή όλες τις άτυπες σχέσεις.

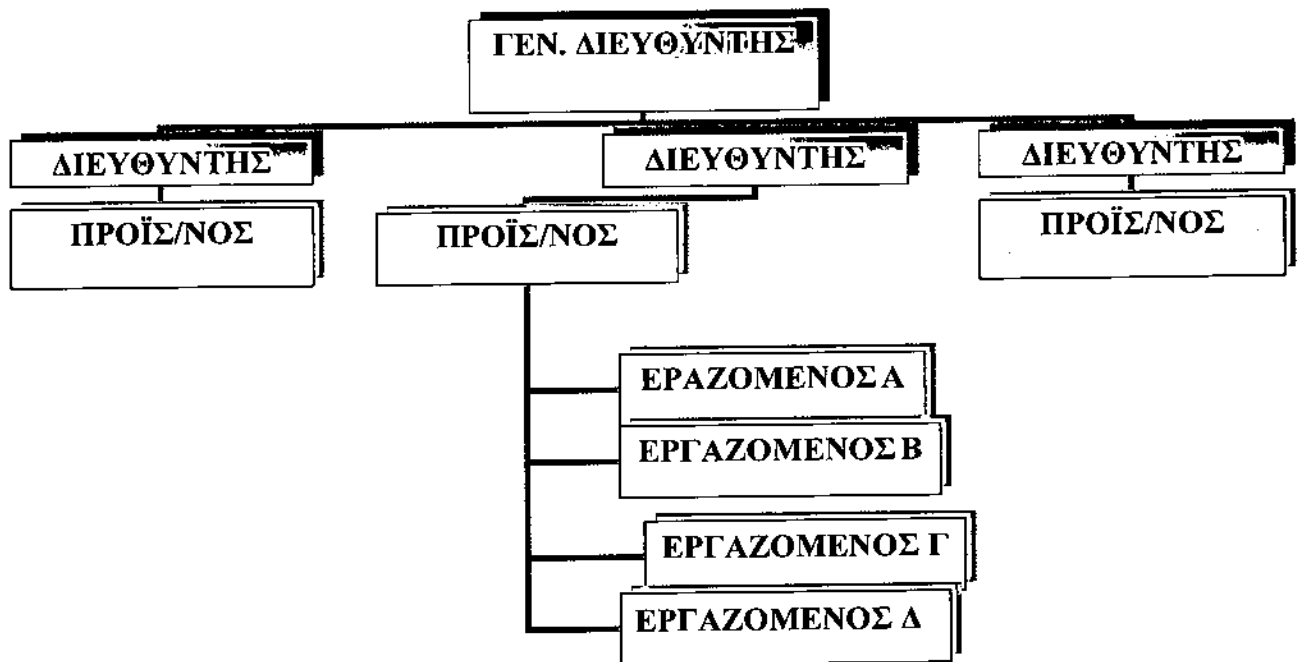


(Σχήμα 1) Οργανόγραμμα των βασικών λειτουργιών

1.4.2 Τοπική και άτυπη οργάνωση

Σύμφωνα με τον πρωτοπόρο μελετητή της επιστήμης της Οργάνωσης BANARD η οργάνωση μιας επιχειρήσεως, ενός σωματείου, μιας οργανώσεως, μιας αδελφότητας κ.τ.λ. μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες: α) στην τυπική οργάνωση (formal organization), όπου οι δραστηριότητες δύο ή περισσότερων ατόμων ενσυνείδητα κατευθύνονται στη επίδιωξη κάποιου συγκεκριμένου σκοπού, β) στην άτυπη οργάνωση (informal organization) που αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαπροσωπικών σχέσεων, που στερούνται κοινού ενσυνείδητου σκοπού, ακόμα κι' όταν επιτυγχάνονται κοινά ή συλλογικά αποτελέσματα.

Παρακάτω αναλύονται και οι δύο τύποι οργάνωσης



(Σχήμα 2).Τυπική και Άτυπη Οργάνωση

1.4.2.1 Τυπική οργάνωση

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Έχει σχέση με το καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης.

Με βάση την τυπική οργάνωση γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμού ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει η οργανωτική δομή. Είναι ελαστική όπου

απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

1.4.2.2 Άτυπη οργάνωση

Η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που βρίσκονται στην ίδια επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν κάποιες ανάγκες των μελών τους.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στα οργανογράμματα της επιχείρησης. Οι διάφορες άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση. Έτσι για παράδειγμα ομάδες εργαζομένων που πίνουν μαζί το πρωινό τους, παίζουν σκάκι κ.α.

Η άτυπη οργάνωση πολλές φορές βοηθάει έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχειρήσεως. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, γιατί τους αρέσει να συζητούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος.

Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλλουν οπωσδήποτε στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από την διοίκηση.

1.4.3 Τμηματοποίηση

Τμηματοποίηση--είναι η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο L.Gulick πρότεινε τις εξής εναλλακτικές ομαδοποιήσεις της εργασίας:

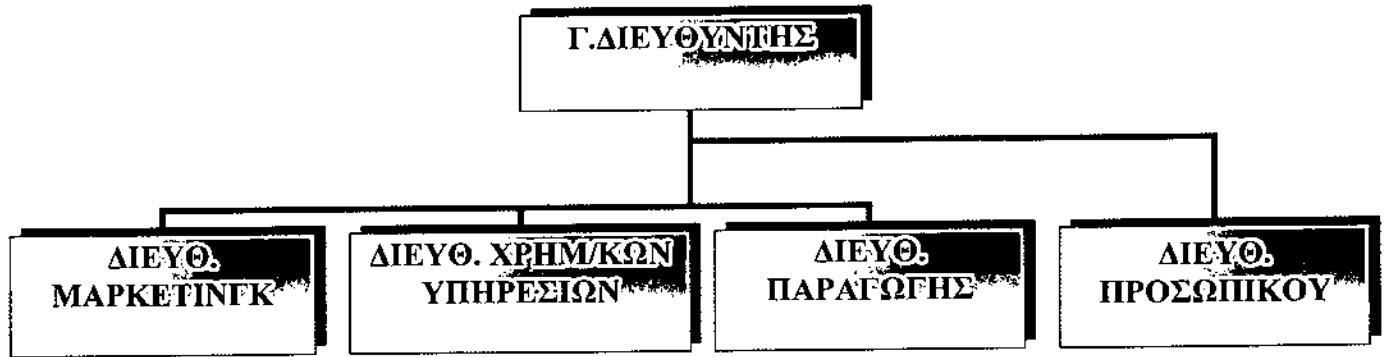
- κατά σκοπό
- κατά διαδικασία
- κατά τρόπο
- κατά χρόνο

Εδώ να αναφέρουμε και θα αναλύσουμε τις βασικότερες μορφές τμηματοποίησης οι οποίες είναι οι εξής:

- 1. τμηματοποίηση σύμφωνα με τις λειτουργίες της επιχείρησης**
- 2. τμηματοποίηση σύμφωνα με τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων**
- 3. τμηματοποίηση σύμφωνα με τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων**
- 4. τμηματοποίηση σύμφωνα με τους πελάτες**
- 5. τμηματοποίηση σύμφωνα με τις γεωγραφικές περιοχές**

1)Τμηματοποίηση σύμφωνα με τις λειτουργίες της επιχείρησης

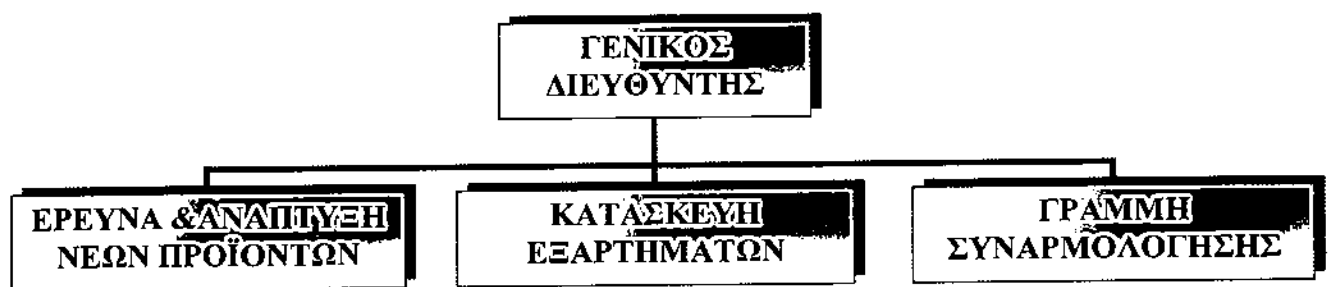
Η τμηματοποίηση σύμφωνα με τις λειτουργίες είναι η πιο παλιά και η πιο διαδεδομένη. Οι βασικότερες επιχειρησιακές λειτουργίες είναι : Μάρκετινγκ, των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, της παραγωγής και του προσωπικού. Έτσι σε κάθε λειτουργία αντιστοιχεί και μια διεύθυνση.



(Σχήμα 3) Οργάνωση με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης

2) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τα στάδια επεξεργασίας των προϊόντων

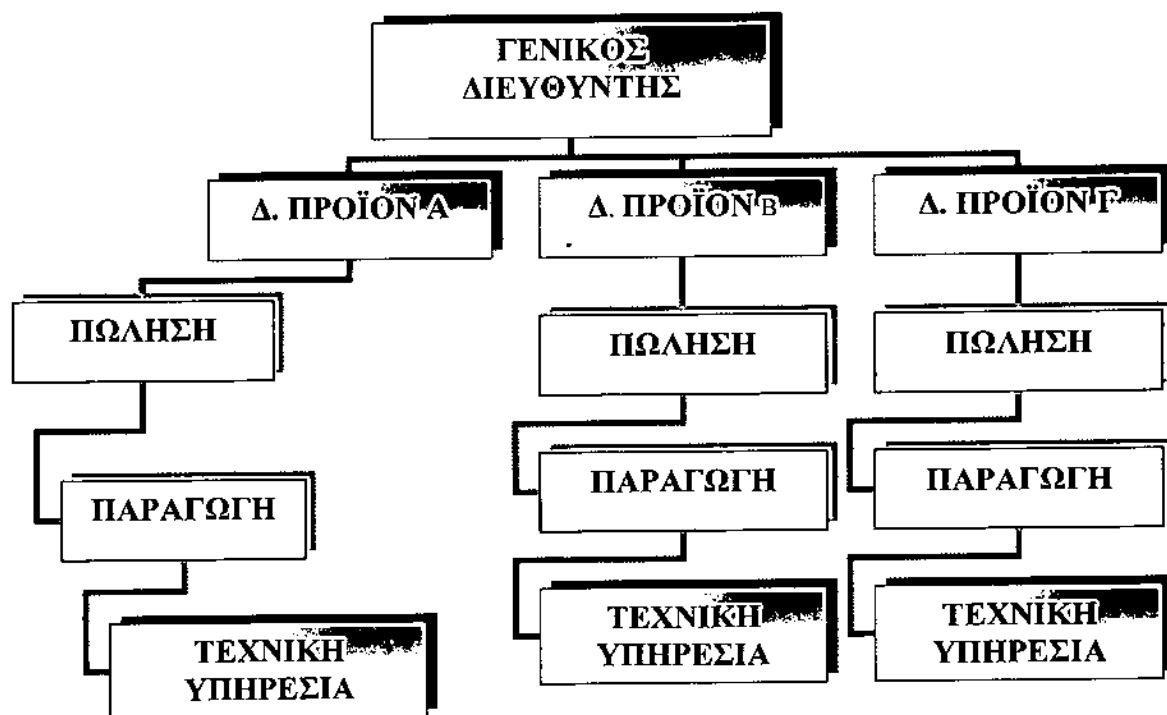
Σ' αυτήν την μορφή τμηματοποίησης, οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός και τα υλικά ενοποιούνται σε οργανωτικές μονάδες για να φέρουν σε πέρας κάποια εργασία.



(Σχήμα 4) Τμηματοποίηση βάση των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων

3) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων

Η τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων έχει εφαρμογή σε μεγάλες επιχειρήσεις, που παράγουν πολλά προϊόντα. Η κατά οργάνωση θεωρείται σ' αυτές τις περιπτώσεις ως η πιο ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης. Η οργανωτική αυτή δομή επιτρέπει στα ανώτερα διοικητικά στελέχη να έχουν απεριόριστη εξουσία στις λειτουργίες παραγωγής, πωλήσεων, τεχνικών υπηρεσιών κ.α. που σχετίζονται με ένα προϊόν ή με μια σειρά προϊόντων.

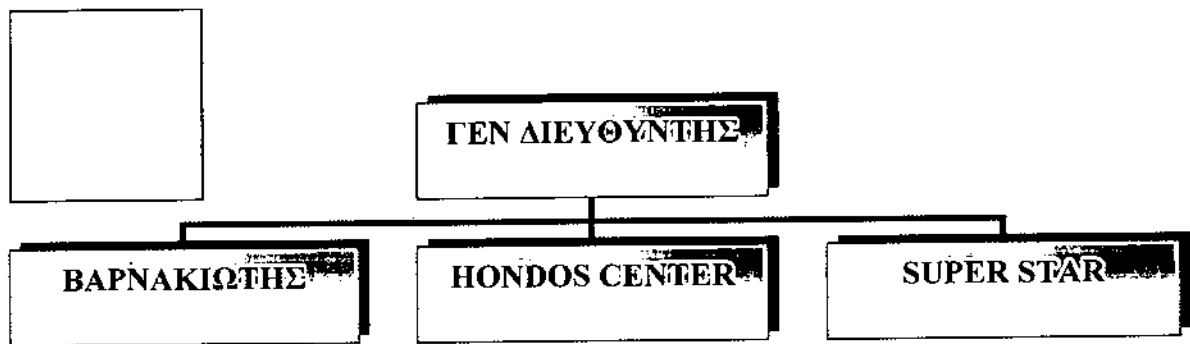


(Σχήμα5) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τα προϊόντα

4) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τους πελάτες

Η ιδέα αυτή της τμηματοποίησης αποτελεί τον απόηχο του γενικού ενδιαφέροντος το οποίο εκδηλώνεται για την εξυπηρέτηση των πελατών

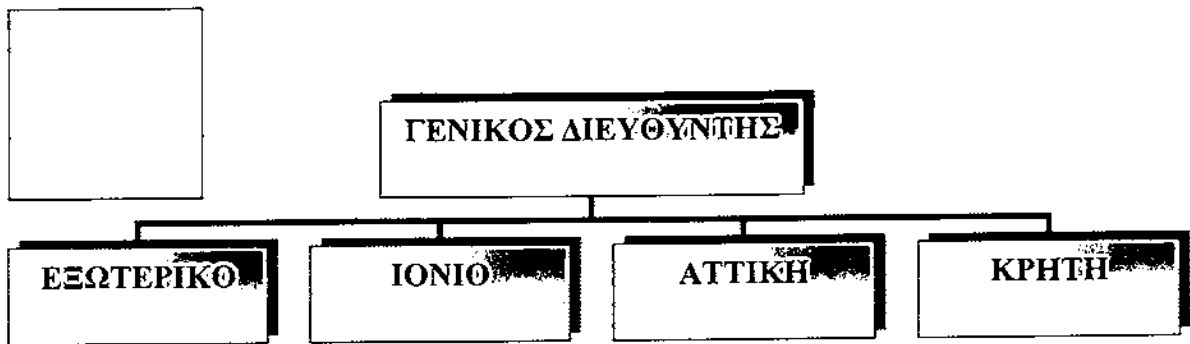
και την κεντρική θέση του μάρκετινγκ ως σημείου προσανατολισμού της επιχειρησιακής δράσεως. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε επιχειρήσεις με μικρό αριθμό πελατών ή σε επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα για συγκεκριμένους πελάτες.



(Σχήμα6) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τους πελάτες

5)Τμηματοποίηση σύμφωνα με τις γεωγραφικές περιοχές

Ο όρος τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή σημαίνει ότι όλες οι δραστηριότητες σε μια δεδομένη περιοχή θα συγκεντρωθούν και θα ανατεθούν σε ένα διευθυντή. Μια τέτοια ρύθμιση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στις μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις για τις οποίες η πώληση είναι η βασικότερη λειτουργία, όπως π.χ. στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης οι οποίες διαθέτουν αλυσίδα καταστημάτων.



(Σχήμα7) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τις γεωγραφικές περιοχές

1.5 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Το ζήτημα του συγκεντρωτικού και αποκεντρωτικού συστήματος αναφέρεται στην αρχή της μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης σε μια οργάνωση είναι μικρός, τότε η οργάνωση αυτή διοικείται κατά το συγκεντρωτικό σύστημα. Όταν όμως ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης προς τα κατώτερα επίπεδα της διοίκησης είναι μεγάλος, τότε η επιχείρηση αυτή διοικείται κατά το αποκεντρωτικό σύστημα. Άρα το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό σύστημα εμφανίζονται ως δύο αντίθετες έννοιες. Σε μια επιχείρηση που το χαρακτηρίζει το συγκεντρωτικό σύστημα σε μεγάλο βαθμό τα διοικητικά στελέχη των κατωτέρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας δεν έχουν σχεδόν καμία εξουσία για την λήψη αποφάσεων. Αν μια επιχείρηση έχει άριστο και γρήγορο σύστημα επικοινωνίας, το καλύτερο σύστημα είναι το συγκεντρωτικό.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι:

- 1) Άμεσος έλεγχος των εργασιών,
- 2) Ομοιομορφία στις πολιτικές και στο τρόπο προσέγγισης των διαφόρων προβλημάτων,
- 3) Καλύτερη χρησιμοποίηση των εξειδικευμένων στελεχών της επιχείρησης.

1.5.1 Αποκέντρωση

1.5.1.1 Έννοια και περιεχόμενο αποκέντρωσης.

Ο όρος αποκέντρωση αναφέρεται στην χορήγηση ευρύτερης δικαιοδοσίας λήψεως αποφάσεων στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας σε μια επιχείρηση. Η αποκέντρωση είναι μια οργανωτική αρχή κατάλληλη για την διοίκηση μεγάλων επιχειρήσεων. Μ' αυτόν τον τρόπο ανεξάρτητες μονάδες της επιχείρησης λειτουργούν με επιτυχία πραγματοποιώντας κέρδη.

1.5.1.2 Σκοπός αποκέντρωσης

Ο σκοπός της αποκέντρωσης είναι η επιτάχυνση της λήψεως αποφάσεων. Έτσι οι υπηρεσίες της επιχείρησης που βρίσκονται μακριά από τις κεντρικές υπηρεσίες της δεν περιμένουν παθητικά να λάβουν την έγκριση του κέντρου.

Η αποκέντρωση θα πρέπει να συνοδεύεται από άμεση πληροφόρηση του κέντρου για τον κατάλληλο συντονισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ακόμη είναι απαραίτητη η τακτική

εναλλαγή προσωπικού κέντρου και περιφέρειας σε συνδυασμό με την διενέργεια κατάλληλης ενημερώσεως και εκπαίδευσης.

1.5.2 Διάχυση της αποκέντρωσης

Υπάρχουν πέντε παράγοντες που βοηθούν στην ενθάρρυνση και διάχυση της ιδέας της αποκεντρώσεως :1)Μεγάλωμα της οργάνωσης λόγω συγχώνευσης2)Γεωγραφική διασπορά 3)Διαφοροποιημένη δραστηριότητα, 4) Δημιουργία ευκαιριών εκπαίδευσης για τα στελέχη και 5)επίδραση στην υποκίνηση των εργαζομένων

Θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τον κάθε ένα παράγοντα ξεχωριστά :

1)Συγχωνεύσεις:Πριν γίνει η συγχώνευση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ή οργανισμών, τα στελέχη καθενός έχουν απόλυτη εξουσία αποφάσεων σε κάθε περίπτωση ακόμη και όταν γίνεται η συγχώνευση ένα μέρος από την δύναμη και την εξουσία τους, εξακολουθούν να τη διατηρούν

2)Γεωγραφική διασπορά του φορέα, που ενθαρρύνει την αποκέντρωση, οφείλεται στην αύξηση του μεγέθους της οργάνωσης. Η διασπορά κάνει πιο δύσκολο το έργο της επικοινωνίας και της ανταπόκρισης στις τυπικές ανάγκες και συνθήκες.

3)Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων:όσο πιο πολύ μεγαλώνει η οργάνωση, τόσο πιο περισσότερο πιθανόν είναι να αναλαμβάνονται διαφορετικές δραστηριότητες ανάμεσα τους.

4)Εκπαιδευτικές ευκαιρίες: Η διεύρυνση και η τελειοποίηση της ικανότητας των νέων στελεχών στο να παίρνουν αποφάσεις, μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω ευκαιριών που θα έχουν για να ασκήσουν τη δεξιότητά τους αυτή.

5) **Υποκίνηση:** Πολλές φορές η αποκέντρωση χρησιμοποιείται επειδή έχει ευεργετική επίδραση στην υποκίνηση των στελεχών. Τα στελέχη δέχονται ευκολότερα τους οργανωτικούς στόχους, στην περίπτωση που έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν αυτοδιοίκηση και αυτοέλεγχο στην επίτευξη αυτών των στόχων.

1.5.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αποκέντρωσης

Ως **πλεονεκτήματα** του αποκεντρωτικού συστήματος μπορεί να θεωρηθούν:

- 1) Μεγαλύτερη ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, χωρίς να υπάρχει ανάγκη λήψης οδηγιών από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας
- 2) Δημιουργία έμπειρων στελεχών για να καλύψουν θέσεις των ανωτέρων επιπέδων της διοίκησης όταν αυτό χρειαστεί
- 3) Λήψη καλύτερων αποφάσεων προσαρμοσμένων στις τυπικές συνθήκες.

Ως **μειονεκτήματα** του αποκεντρωτικού συστήματος είναι τα εξής:

- 1) Ξεσηκώνει για περισσότερη ανεξαρτησία και συναγωνισμό των κλάδων και δημιουργεί σύγκρουση συμφερόντων μέσα στην οργάνωση.
- 2) Αποθαρρύνει την υιοθεσία νέων προϊόντων, διότι η μεγαλύτερη δύναμη λήψης αποφάσεων έχει διασκορπιστεί και συχνά είναι απομακρυσμένη.
- 3) Οδηγεί σε ασυνήθιστες δαπάνες διότι οι δραστηριότητες του επιτελείου μπορούν να αλληλοκαλύπτονται στους διάφορους κλάδους.

4) Επηρεάζουν αρνητικά την προσκολληθεί προς την ιδέα του φορέα και το ηθικό των εργαζομένων, στην περίπτωση που δεν ενδιαφέρεται να αυξήσει την ευθύνη του για λήψη αποφάσεων

5) Υπεραπλοποιεί την ιδέα για μακροχρόνιους αντικειμενικούς στόχους του φορέα στην προσπάθεια επιδίωξης του βραχυχρόνιου κέρδους.

Σύντομα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι στις περιπτώσεις που η εξουσία είναι συγκεντρωτική σε πολύ λίγα πρόσωπα στην κορυφή της πυραμίδας, έχουμε συγκεντρωτικό σύστημα εξουσίας. Αντίθετα όταν η εξουσία είναι διασκορπισμένη σε πολλά διευθυντικά στελέχη, υπάρχει αποκεντρωτικό σύστημα εξουσίας.

1.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Δεν μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις ένας τρόπος διοίκησης. Ο αριθμός των διοικητικών επιπέδων που θα δημιουργηθούν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση θα εξαρτηθεί από τους παρακάτω παράγοντες:

α) **Από την νοοτροπία του επιχειρηματία.** Η νοοτροπία του επιχειρηματία είναι προσδιοριστικός παράγοντας ως προς τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων που θα δημιουργηθούν στην επιχείρησή του.

β) **Τη φύση της εργασίας.** Όσο πιο απλή είναι η εργασία και όσο λιγότερη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων απαιτείται για την εκτέλεσή της, τόσοι περισσότεροι υφιστάμενους μπορεί να διοικήσει ένα διοικητικό στέλεχος.

γ) **Την προσωπικότητα των διοικητικών στελεχών:** Ορισμένα διοικητικά στελέχη είναι προικισμένα και μπορούν να διοικούν

περισσότερους υφισταμένους απ' ότι άλλα. Άρα, έχουν περισσότερες ικανότητες για μεγαλύτερες διοικητικές ευθύνες.

δ) **Την προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους:** Ένα έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο στέλεχος μπορεί να επιβλέψει περισσότερους υφισταμένους, σε σχέση με ένα άλλο με μικρότερη πείρα και εκπαίδευση

ε) **Τις ικανότητες των υφισταμένων:** Έμπειροι και καλά εκπαιδευμένοι υφιστάμενοι έχουν την ικανότητα να λύσουν μόνοι τους ή μεταξύ τους κάθε πρόβλημα που θα τους παρουσιαστεί κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

στ) **Το χρόνο :** Η πείρα έχει δείξει πως η ανάγκη για επίβλεψη μακροχρονίων εργασιών είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη ανάγκη απλών εργασιών, οι οποίες μπορούν να ολοκληρωθούν σε λίγες μόνο ώρες.

1.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανταγωνιστική στρατηγική αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο στην περιοχή της στρατηγικής διοίκησης και γι' αυτόν τον λόγο έχουν προταθεί διάφοροι στρατηγικοί τύποι σε επίπεδο επιχείρησης που αναφέρονται ως γενικές στρατηγικές, αρχέτυπα στρατηγικής κ.α.

Πρώτος ο Porter προσδιόρισε την ανταγωνιστική στρατηγική μέσω τριών «γενικών» στρατηγικών: διαφοροποίηση, εστίαση και ηγεσία κόστους, --στηριζόμενος-- σε --μία-- ανάλυση --των-- στρατηγικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, όπως η μοναδικότητα του προϊόντος και η θέση χαμηλού κόστους, και των στρατηγικών στόχων της.

Η στρατηγική αποτελεί εξ ορισμού έννοια πολύπλοκη και πολυδιάστατη. Πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει διάφορες ταξινομήσεις

για τον ορισμό της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Εμείς θα βασιστούμε κυρίως στο μοντέλο που θεμελίωσε ο Porter που είναι:

1.7.1 Διαφοροποίηση

Η στρατηγική της διαφοροποίησης στοχεύει στην δημιουργία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που η πελάτες θεωρούν μοναδικό ή μοναδική. Ο Porter υποστήριξε ότι η στρατηγική αυτή, ορθώνει ανταγωνιστικά εμπόδια εισόδου στους ανταγωνιστές και μειώνει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, οι οποίοι αισθάνονται ότι δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα. Για να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ισχυρούς δεσμούς με τα κανάλια διανομής, καινοτομικά προϊόντα υψηλής ποιότητας και ικανότητες μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τον Porter η διαφοροποίηση αποτελεί μια ενιαία στρατηγική επιλογή, άλλοι ερευνητές, όμως, υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να διακριθεί σε καινοτομική διαφοροποίηση και διαφοροποίηση marketing.

Οι επιχειρήσεις, που στηρίζονται στην καινοτομία προϊόντος, αγωνίζονται να δημιουργήσουν σύγχρονα και ελκυστικά προϊόντα που να υπερτερούν των ανταγωνιστών τους ως προς την ποιότητα και την αποδοτικότητα. Η στρατηγική της διαφοροποίησης marketing προσπαθεί, μέσω της διαφήμισης, της τμηματικής αγοράς και της τιμολόγησης γοήτρου να δημιουργήσει μία ξεχωριστή εικόνα για το προϊόν.

1.7.2 Εστίαση

Η γενική στρατηγική, της εστίασης, ακολουθείται από επιχειρήσεις που στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο τύπο καταναλωτών, σε στενό εύρος

προϊόντων ή σε μία περιορισμένη γεωγραφικά περιοχή. Η εταιρία επικεντρώνει τη δύναμή της σε συγκεκριμένες απαιτήσεις, προς τις οποίες είναι καλύτερα συντονισμένη από τους ανταγωνιστές της. Έρευνες έχουν προτείνει συνδυασμένες στρατηγικές που περιλαμβάνουν στοιχεία διαφορετικών γενικώς στρατηγικών, όπως για παράδειγμα να υιοθετούνται ταυτόχρονα στρατηγική ηγεσίας κόστους και στρατηγική διαφοροποίησης.

1.7.3 Ηγεσία κόστους

Σε μια στρατηγική ανταγωνισμού με χαμηλό κόστος η αύξηση στο περιθώριο κέρδους επιδιώκεται με την μείωση του κόστους. Η επίτευξη του χαμηλότερου κόστους σε ένα τομέα της αγοράς εξαρτάται, συχνά, από την ανάλογη επίτευξη υψηλού όγκου πωλήσεων, έτσι ώστε να γίνει καλή εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας. Συνεπώς, για προϊόντα συγκρίσιμα σε ποιότητα και τιμή με αυτά των ανταγωνιστών της, η επιχείρηση προσπαθεί με διάφορους τρόπους να συμπιέσει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους του Porter απαιτεί από τις εταιρίες να γίνουν οι παραγωγοί χαμηλότερου κόστους στον κλάδο που δραστηριοποιούνται σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον έλεγχο του κόστους, έτσι ώστε να είναι εφικτή η επίτευξη επιδόσεων πάνω από το μέσο όρο ακόμα και με χαμηλές τιμές. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την ηγεσία κόστους προσπαθούν να παράγουν τυποποιημένα προϊόντα σε μεγάλους όγκους παραγωγής στην πλέον ανταγωνιστική τιμή.

Οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους επηρεάζεται το κόστος μιας δραστηριότητας μπορούν να θεωρηθούν ως διαμορφωτές αυτού του

κόστους. Η μείωση του κόστους είναι δυνατόν να επιτευχθεί με ένα ή περισσότερους από τους εξής τρόπους:

1. Με την επιλογή του κατάλληλου μεγέθους εγκαταστάσεων ώστε να περιορίζεται στο ελάχιστο το κόστος ανά μονάδα παραγωγής.

2. Με αξιοποίηση οικονομιών που απορρέουν από την συσσώρευση πείρας, δηλ. από την εκμάθηση και εφαρμογή πιο αποδοτικών μεθόδων εργασίας κ.λ.π.

3. Με την καλύτερη εκμετάλλευση της διαθέσιμης δυναμικότητας στις εγκαταστάσεις από καλύτερο προγραμματισμό της παραγωγής, των αποθεμάτων, κ.α.

4. Με την καλύτερη αξιοποίηση των διασυνδέσεων που υπάρχουν:

α) Μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης

β) Μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών πρώτων υλών, εξαρτημάτων, κ.λ.π.

5. Με την σωστή επιλογή του χρόνου δράσης π.χ. για εισαγωγή νέων προϊόντων.

6. Με την επιλογή του κατάλληλου βαθμού καθετοποίησης, δηλ. Με την σωστή επιλογή του αριθμού σταδίων που είναι σκόπιμο να καλύπτει η επιχείρηση.

1.8 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ

Πολλοί παλαιότεροι ερευνητές είχαν υποστηρίξει πως υπάρχει ένα σύνολο οργανωτικών διαδικασιών από τις οποίες απορρέουν οι στρατηγικές αποφάσεις. Τέτοια μπορεί να είναι και η στρατηγική της

επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει το σχεδιασμό, τη λήψη αποφάσεων και το στρατηγικό management. Υπάρχει λοιπόν μία βασική διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής, στην οποία βασίζονται σχεδόν όλες οι επιχειρηματικές διαδικασίες.

Επιχειρηματική επιχείρηση είναι εκείνη που ασχολείται με την καινοτομία του προϊόντος, αναλαμβάνει ριψοκίνδυνες προσπάθειες και είναι η πρώτη που βρίσκει «προληπτικές» καινοτομίες, δίνοντας «γροθιά» στους ανταγωνιστές της, αυτό υποστηρίζει ο Miller (1983) ο οποίος για να ελέγξει την επιχειρηματικότητα χρησιμοποιεί τις διαστάσεις της καινοτομίας, της ανάληψης ρίσκου και της προληπτικής δράσης. Υπάρχουν ακόμα δύο διαστάσεις που αποτελούν σημαντικές πλευρές του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Η πρώτη είναι η ανταγωνιστική επιθετικότητα η οποία αφορά στην ένταση με την οποία οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις πρέπει να ανταγωνιστούν τις ήδη υπάρχουσες. Η ανταγωνιστική επιθετικότητα συσχετίστηκε έντονα με την επιχειρηματικότητα σε όλα τα επίπεδα ρίσκου.

Η άλλη βασική διάσταση ενός επιχειρηματικού προσανατολισμού είναι η τάση προς την ανεξάρτητη και την αυτόνομη δράση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν έναν σκοπό προκειμένου να προωθήσουν τις συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται για το ξεκίνημα των προσπαθειών. Η γραφειοκρατία και η οργανωτική παράδοση δεν βοηθούν σε δραστηριότητες νέες εισόδου σε αγορές από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, για να μπορέσει να γίνει αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ισχυροί ηγέτες και δημιουργικά άτομα τα οποία είναι απελευθερωμένα από οργανωτικούς περιορισμούς για να οδηγήσουν της επιχείρηση σε νέα είσοδο. Στην διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής δίνεται συχνά έμφαση στο ρόλο της αυτόνομης συμπεριφοράς, αλλά μέσα σε δύο διαφορετικά πλαίσια. Στο ένα, υπάρχει μέσα στην επιχείρηση ένας ισχυρός ηγέτης, ο οποίος παίρνει όλες τις

αποφάσεις και αναλαμβάνει όλες τις ριψοκίνδυνες ενέργειες. Αυτό συνηθίζεται στις μικρές επιχειρήσεις. Αντίθετα στο άλλο πλαίσιο η διαμόρφωση της στρατηγικής πραγματοποιείται μέσω των μελών της επιχείρησης τα οποία παράγουν ιδέες και τις προωθούν στις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης.

Πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να προωθήσουν την ενδο-επιχειρηματικότητα, πραγματοποίησαν διάφορες αλλαγές οι οποίες σκοπό έχουν την ανάπτυξη της αυτονομίας. Οι επιχειρήσεις χορηγούν αυτονομία στους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνουν να την χρησιμοποιήσουν (Quinn, 1979). Πολλές φορές στην διαδικασία εμπλέκονται και προασπιστές οι οποίοι προωθούν την επιχειρηματική δραστηριότητα προφυλάσσοντας τους εργαζομένους που σε περίπτωση που έχουν κάποια καλή πρόταση αυτή απορριφθεί λόγω περιορισμένων πόρων. Έτσι, η εξάσκηση της οργανωτικής αυτονομίας χαρακτηρίζεται από δύο στάδια. Το πρώτο περιλαμβάνει τον καθορισμό ενός προγράμματος που υλοποιείται από τα μέλη της επιχείρησης και το δεύτερο αναφέρεται σε μία ώθηση του προγράμματος που παρέχεται από τους προασπιστές που στηρίζουν τις αυτόνομες προσπάθειες. Σύμφωνα με τον Burgelman (1983) οι προασπιστές αποτελούν τον κρίσιμο σύνδεσμο μεταξύ του καθορισμού του προγράμματος και των διαδικασιών προώθησης. Έτσι στο περιβάλλον της επιχείρησης συχνά οι προασπιστές είναι εκείνοι που κατέχουν τους πιο επιχειρηματικούς ρόλους συγκεντρώνοντας πόρους, προωθώντας την ανάληψη ρίσκου και παρακάμπτοντας τις συνήθεις τακτικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Η ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1.1 Η έννοια της κουλτούρας

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθεί η κουλτούρα και ειδικότερα η επιχειρησιακή κουλτούρα.

Ο όρος της κουλτούρας προέρχεται από την λατινική λέξη culture και τις Ευρωπαϊκές culture και cultur.

Η κουλτούρα είναι έννοια αλληλένδετη με την έννοια της κοινωνικής ομάδας. Δεν νοείται να υπάρχει μια κοινωνική ομάδα ή κοινωνία χωρίς κουλτούρα και το αντίστροφο.

Η έννοια της κουλτούρας είναι ευρεία, τα όρια της είναι ακαθόριστα και χρησιμοποιείτε με ποικίλους τρόπους.

Η κουλτούρα δεν είναι μία βιολογική κατάσταση του ανθρώπου, αλλά δημιουργείται από το περιβάλλον που δημιουργεί ο ίδιος ο άνθρωπος με τις δραστηριότητες του και τις πράξεις του και περιλαμβάνει τα καλλιτεχνικά, κοινωνικά, ιδεολογικά και θρησκευτικά προϊόντα της ομαδικής ζωής τα οποία μεταδίδονται από γενιά σε γενιά.

Η κουλτούρα διακρίνεται από το φυσικό περιβάλλον. Αναφαίρετο στο περιβάλλον που φτιάχνει ο άνθρωπος αλληλενεργώντας με την φύση και τους άλλους στην προσπάθειά του να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να πετύχει τους στόχους του. Αυτό το περιβάλλον το ονομάζουμε

πολιτιστικό περιβάλλον και καλλιεργείται μόνο εκεί που υπάρχουν άνθρωποι και ζωή.

Πολλοί ανθρωπολόγοι και κοινωνιολόγοι προσπάθησαν να δώσουν ένα ορισμό για την έννοια της κουλτούρας αλλά κατέληξαν να την ορίζουν με βάση τον ορισμό του Taylor(1971), στην οποία ο Taylor την ορίζει «ως ένα πολύπλοκο, σύνθετο σύνολο που περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω, την τέχνη, τους νόμους, τα ήθη, τα έθιμα και όλες τις άλλες ικανότητες και συνήθειες που αποκτά ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας.»

Η κουλτούρα δεν είναι κάτι που φέρνει ο άνθρωπος μαζί του από την ώρα που γεννιέται, αλλά μαθαίνεται από τον άνθρωπο κατά την διάρκεια της ζωής του και με την επικοινωνία με τους άλλους ανθρώπους.

Ακόμα για την κουλτούρα μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα σύνολο πεποιθήσεων για το πώς είναι και το πώς πρέπει να είναι ο κόσμος γενικά και το πώς πρέπει μια ομάδα να μοιράζει τα συναισθήματά της, τις αντιλήψεις της και της σκέψεις της. Έχουμε την κουλτούρα να εκδηλώνεται σε τρία επίπεδα. α)το επίπεδο των σιωπηρών πεποιθήσεων, που είναι η ουσία της κουλτούρας β) το επίπεδο των ασπαζόμενων αξιών, το οποίο δείχνει το τι εύχεται η ομάδα να είναι ιδανικό και τον τρόπο που θέλει να παρουσιάζεται δημόσια γ) το επίπεδο της καθημερινής συμπεριφοράς, που χρησιμοποιείται ένας πολύπλοκος συμβιβασμός μεταξύ των αξιών και των πεποιθήσεων.

Για να ανακαλύψουμε τα βασικά στοιχεία μιας κουλτούρας θα πρέπει να παρατηρήσουμε την συμπεριφορά μιας ομάδας για μεγάλη χρονική περίοδο και να εντοπίσουμε τις βαθύτερες αξίες και υποθέσεις που καθορίζουν τις αντιλήψεις και τις σκέψεις των μελών της ομάδας.

Πολλοί οργανισμοί σέβονται την ομαδική εργασία και την συνεργασία, αλλά η συμπεριφορά των κινήτρων και των συστημάτων

αμοιβών βασίζονται περισσότερο σε μια κοινή πεποίθηση, πως τα ίδια τα άτομα μπορούν να είναι υπεύθυνα και για καλύτερα αποτελέσματα να προέρχονται μέσω ενός συστήματος ανταγωνισμού και ατομικών επιβραβεύσεων. Όταν υπάρχει ένας στόχος μέσα σε μια ομάδα αυτό εξωτερικά θα φαίνεται πως τα άτομα της ομάδας προσπαθούν να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν για να πετύχουν αυτόν τον στόχο ενώ στην πραγματικότητα πιστεύουν πως ο στόχος αυτός θα πραγματοποιηθεί μόνο με προσωπικοί προσπάθεια του καθενός ατόμου της ομάδας χωριστά όταν υπάρχει η κατάλληλη ανταμοιβή χωριστά.

2.1.2 Περιεχόμενο Κουλτούρας

Στην κοινωνιολογία η λέξη κουλτούρα αναφέρεται στις γνώσεις, στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στις σημασιολογίσεις που από κοινού έχουν τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας ή της κοινωνίας σαν σύνολο και που επηρεάζουν αν δεν καθορίζουν την συμπεριφορά των μελών της μεταξύ τους και προς τα μέλη άλλων κοινωνικών ομάδων. Ο άνθρωπος αποκτά την κουλτούρα μέσω αλληλενέργειας και επικοινωνίας με τα άλλα μέλη της κοινωνικής ομάδας του, όπως είδαμε παραπάνω.

Ιδιαίτερο στοιχείο της κουλτούρας είναι οι θεσμοί που θεωρούνται ως συμπλέγματα κοινωνικών πράξεων, σχέσεων και πεποιθήσεων τα οποία αποδέχονται τα μέλη της κοινωνίας και τα εφαρμόζουν πρακτικά στην συμπεριφορά της.

Ακόμα η κουλτούρα κάθε κοινωνίας περιλαμβάνει και όλα τα υλικά αντικείμενα, στοιχεία, δηλαδή, του τεχνολογικού πολιτισμού, τα οποία ανακάλυψε και χρησιμοποίησε ο άνθρωπος για να καλύψει τις ανάγκες του.

2.1.3 Διαφορετικές κουλτούρες

Από όσα αναφέραμε παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι κάθε ανθρώπινη ομάδα ή κοινωνία έχει την δική της κουλτούρα. Άνθρωποι με διαφορετικές κουλτούρες είναι δύσκολο να καταλάβουν ο ένας τον άλλον. Ακόμα διαφορετικές κουλτούρες υπάρχουν και όχι μόνο μέσα σε διαφορετικές ομάδες αλλά και μέσα σε μια κοινωνία και αυτό συμβαίνει γιατί κανένα άτομο δεν μπορεί να γνωρίζει και να είναι ενήμερος για όλη την κουλτούρα της κοινωνίας του.

Υπάρχουν πολλά είδη κουλτούρας μερικές από αυτές είναι : η πολιτιστική , η θρησκευτική, η κοινωνική, η ηθική και μία από αυτές είναι και η εταιρική κουλτούρα.

Εταιρική κουλτούρα είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψουν συστήματα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν τις αποφάσεις της στρατηγικής σημασίας ακόμα και τον καθορισμό των στόχων .

2.1.4 Κουλτούρες και υποκουλτούρες

Οι κουλτούρες εμφανίζονται σε διάφορους οργανισμούς με βάση τις εμπειρίες των μελών τους και με βάση την ιστορία τους η οποία είναι διαφορετική. Αν μέσα σε ένα οργανισμό ξεκινήσουμε από τα άτομα που ίδρυσαν αυτόν, θα δούμε πώς αυτοί έχουν συμβάλει στην πετυχημένη ανάπτυξη του οργανισμού και έχουν αναπτύξει αντιλήψεις για τον κόσμο και για το πώς αυτός ο κόσμος θα πετύχει και στην συνέχεια διδάσκουν στα μέλη τους συγκεκριμένες πεποιθήσεις.

Μέσα σε ένα οργανισμό εκτός από τις κουλτούρες υπάρχουν και οι υποκουλτούρες. Πολλές φορές τυπικά μέσα σ' έναν οργανισμό υπάρχουν κοινές πεποιθήσεις γύρω από τις λειτουργικές μονάδες του οργανισμού. Πολύ πιστεύουν πως μέσα σ'ένα οργανισμό τα μέλη του συνεργάζονται καλά μεταξύ τους για μια ομαδική εργασία, όμως αυτό είναι δύσκολο και κάποιες φορές δεν πετυχαίνεται, γιατί πολλές φορές τα μέλη μιας οργάνωσης μεταφέρουν τις λειτουργικές κουλτούρες τους στην ομάδα τους και κατά συνέπεια είναι δύσκολο να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, να συμφωνήσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις αποφάσεις που έχουν πάρει. Αυτή η δυσκολία στην ομάδα υπάρχει διότι τα μέλη της έχουν διαφορετικούς στόχους, αλλά και η ίδια η σημασία των λέξεων που χρησιμοποιούν είναι διαφορετική. Όταν τα μέλη μιας ομάδας προσπαθούν να συνεργαστούν, συχνά ρίχνουν το βάρος σε θέματα προσωπικότητας και συχνά διαφωνούν και αδυνατούν να αντιληφθούν τις βαθύτερες πεποιθήσεις που απεικονίζουν τον τρόπο σκέψης κάθε τμήματος.

Μια άλλη υποκουλτούρα που εμφανίζεται λιγότερο συχνά είναι οι κοινές εμπειρίες μιας δεδομένης βαθμίδας σε μια ιεραρχία. Η κουλτούρα αυτή βγαίνει από τις κοινές εμπειρίες επιτυχίες. Όταν οι προϊστάμενοι που βρίσκονται πρώτοι στην βαθμίδα της ιεραρχίας ανακαλύψουν τρόπους διοίκησης των υφισταμένους τους που είναι σταθερά αποτελεσματικοί, τότε σιγά –σιγά δημιουργούν τις δικές τους κοινές πεποιθήσεις και σε κάθε διοικητική βαθμίδα θα διδάξουν αυτές τις πεποιθήσεις και στα νέα μέλη καθώς αυτοί προάγονται.

Αυτή η κουλτούρα αντιμετωπίζει το πρόβλημα της επικοινωνίας γιατί η κάθε πρόταση που λέγεται θα πρέπει να είναι διατυπωμένη στην κατάλληλη γλώσσα για την επόμενη βαθμίδα και πρέπει να αντανακλά τις αξίες και τις πεποιθήσεις αυτής της βαθμίδας. Αυτό συμβαίνει και όταν η ανώτερη βαθμίδα παίρνει κάποιες αποφάσεις και θα πρέπει να τις

ανακοινώσει στην κατώτερη βαθμίδα γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει να είναι διατυπωμένες σωστά και να είναι κατανοητές, ώστε να γίνονται αντιληπτές από τις κατώτερες βαθμίδες.

Εκτός από τις κουλτούρες που συναντάμε μέσα σένα οργανισμό υπάρχουν και κουλτούρες που διαμορφώνονται σε «επαγγελματικές κοινότητες», όπως για παράδειγμα η βιομηχανία ενός προϊόντος, οι ψαράδες κ.α. Σ' αυτές τις κατηγορίες οι κοινές πεποιθήσεις απορρέουν με βάση το ίδιο το μορφωτικό επίπεδο από τις απαιτήσεις που έχει ένα συγκεκριμένο επάγγελμα, όπως είναι η άδεια εξασκήσεως επαγγέλματος. Οι διάφορες λειτουργικές κουλτούρες στους οργανισμούς είναι κατά ένα μέρος αποτέλεσμα της συμμετοχής σε ευρύτερες επαγγελματικές οργανώσεις.

2.1.5 Κουλτούρα, εκμάθηση και μεταβλητότητα απόδοσης

Στην πραγματικότητα οι διάφοροι συντάκτες έχουν αντιληφθεί την κουλτούρα ως προϊόν ιστορικό της οργανωτικής εκμάθησης .

Ο Weick (1985) χαρακτήρισε την επιχειρησιακή φιλοσοφία ως προϊόν των προσπαθειών με την οργάνωση που επιβάλλουν την διαταγή και την σημασία της εμπειρίας του. Ενώ ο Schein (1992) προτείνει ότι «ο πολιτισμός» απεικονίζει την προσπάθεια της ομάδας να αντιμετωπίσει και να μάθει το υπόλειμμα των διαδικασιών εκμάθησης.

Οι εταιρίες με ισχυρή εταιρική κουλτούρα πρέπει να είναι καλύτερες από τις εταιρίες με αδύναμες εταιρικές κουλτούρες. Η αποφυγή των εσωτερικών απειλών της αξιόπιστης απόδοσης, ή οι διακοπές του συντονισμού και της διανοητικής αλλαγής εξαρτάται και από την καταλληλότητα και από τον συντονισμό , που οι υπάλληλοι θα

πρέπει να ανταποκριθούν στα γεγονότα και να επεκταθούν στις σωστές συνήθειες τους, στους σωστούς χρόνους τους και στην σωστή ακολουθία.

Οι υπάλληλοι είναι περισσότερο πιθανόν να πάρουν στα χέρια τους τις ενέργειες για τους στόχους της εταιρίας, αν τους έχουν καταλάβει αυτούς τους στόχους και συμφωνήσουν με αυτούς. Αν οι υπάλληλοι δεν καταλαβαίνουν κάποιον από τους στόχους της οργάνωσης τότε ο συντονισμός τους θα είναι δυσκολότερος και αυτό συμβαίνει γιατί είναι πιθανόν να λαμβάνουν μέτρα που συγκρούονται με άλλα μέρη της οργάνωσης. Κατά συνέπεια οι διαφορετικές πεποιθήσεις μέσα στην οργάνωση καθιστά την απόδοση περισσότερο τυχαία. Εάν οι υπάλληλοι διαφέρουν στους όρους του περιβάλλοντός τους τότε είτε θα αναλώνουν σε περισσότερες εναλλακτικές λύσεις που απαιτούν και περισσότερο χρόνο, είτε θα συμπεριφέρονται αντιφατικά, και επομένως είναι πιθανόν να μην εκτελούν σωστά τους στόχους.

2.1.6 Κουλτούρα, περιβαλλοντική αστάθεια και απόδοση

Όταν η περιβαλλοντική αλλαγή είναι ριζική, τότε η προσαρμογή δεν μπορεί να έρθει μέσω των επαυξητικών βελτιώσεων στις οργανωτικές ρουτίνες. Η συνεχής αλλαγή απαιτεί την εξεύρεση, την εκμάθηση, και τις διερευνητικές απαιτήσεις εκμάθησης η οποία είναι δυνατή να αντιληφθεί τις διανοητικές μετατοπίσεις και τις αβέβαιες επιστροφές που συνοδεύουν την θεμελιώδη αλλαγή στις οργανωτικές διαδικασίες.

Οι οργανώσεις ισχυρής κουλτούρας θα είναι αταίριαστες στην διερευνητική εκμάθηση, για διάφορους λόγους. Πρώτα απ' όλα οι ισχυρές οργανώσεις πολιτισμού μπορούν να έχουν μεγάλη δυσκολία

αναγνωρίζοντας την ανάγκη για αλλαγή. Δεύτερο, η εκμάθηση προκαλείται από την μεγάλη εμπειρία και όταν η οργάνωση δεν μπορεί πλέον να την αγνοήσει. Τα μέλη του ισχυρού πολιτισμού των οργανώσεων έχουν ένα μεγάλο πλεονέκτημα, να δεσμεύουν δηλαδή μια ιδιαίτερη κατανόηση του κόσμου από τις οργανώσεις με αδύναμους πολιτισμούς, μπορούν όμως να είναι αργές για την ανίχνευσή της. Θεμελιώδεις αλλαγές έχουμε όσον αφορά τον δεύτερο λόγο των περιβαλλοντικών συνθηκών και τα στοιχεία των ισχυρών πολιτισμών διευκολύνουν την πρώτη εκμάθηση και μπορούν ταυτόχρονα να εμποδίζουν την δεύτερη εκμάθηση.

Μια πηγή διερευνητικής εκμάθησης είναι η παρουσίαση ατόμων, οι οποίες πεποιθήσεις έρχονται σε αντίθεση με τις κυρίαρχες πεποιθήσεις της οργάνωσης.

2.1.7 Κουλτούρα και τεχνολογία

Οι άνθρωποι έχουν επιδιώξει να ελέγξουν τα πράγματα που δεν μπορούν να καταλάβουν. Αυτός ο έλεγχος ασκείται συχνά μέσω της ανάπτυξης και της χρήσης των νέων τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένων και των τεχνολογιών της πληροφορικής. Ενώ οι υπολογιστές και οι σχετικές τεχνολογίες μπορούν να επισημάνουν τον μεγαλύτερο έλεγχο και την ορθολογιστική ικανότητα, για πολλούς ανθρώπους η Τεχνολογία των Πληροφοριών (ΤΠ) παραμένει άγνωστη. (ΤΠ), δίνοντας την εντύπωση ότι διαθέτει μαγικές ιδιότητες

2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως ένα πλέγμα βασικών παραδοχών που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια

συγκεκριμένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματα της όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση. Οι παραδοχές αυτές έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια πρέπει να διδάχτούν στα νέα μέλη της ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων. Αυτός είναι ο πιο εύστοχος και ολοκληρωμένος ορισμός της οργανωτικής κουλτούρας σύμφωνα με τον Schein (1990). Υπάρχουν όμως και άλλοι ορισμοί της οργανωτικής κουλτούρας όπως ότι είναι ένα σύστημα άτυπων κανόνων που υπαγορεύει με σαφήνεια πως πρέπει να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι τον περισσότερο καιρό (Deal & Kennedy, 1982).

Ο όρος οργανωτική κουλτούρα είναι σχετικά νέος. Άρχισε να χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια, για να δηλώσει έννοιες που παλιότερα καλύπτονταν, λιγότερο ή περισσότερο, από τους όρους «κοινωνικοί κανόνες», «ρόλου», «οργανωτικό κλίμα». Γενικά η κουλτούρα είναι δύσκολη να οριστεί και έχει πολλές διαστάσεις και πολλά επιμέρους συνθετικά στοιχεία σε διαφορετικά επίπεδα. Είναι σχετικά σταθερή αλλά οδηγεί σε παρανοήσεις, ιδίως όταν συναντηθούν άτομα από διαφορετικές κουλτούρες. Αντιπροσωπεύει την ομαδική λύση για μερικά πράγματα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η λύση αυτή είναι η καλύτερη ή η αποτελεσματικότερη. Μια οργανωτική κουλτούρα χρειάζεται χρόνο για να καθιερωθεί ή να μεταβληθεί και δεν πρόκειται για κάτι απτό, που φαίνεται εύκολο, αλλά έχει πολλά παρατηρήσιμα επιφανόμενα όπου συνδέεται με συγκεκριμένες πεποιθήσεις και αξίες, οι οποίες εκφράζονται μέσα από τους κανόνες συμπεριφοράς που διέπουν μια οργάνωση.

2.2.1 Η οργανωτική κουλτούρα και οι διαστάσεις της

Η κουλτούρα οδηγεί την οργάνωση και τις ενέργειες της. Καθοδηγεί το τρόπο που οι υπάλληλοι σκέφτονται, ενεργούν και αισθάνονται. Είναι δυναμική και ρευστή και δεν είναι ποτέ στατική. Μια κουλτούρα μπορεί να είναι αποτελεσματική κάτω από ένα δεδομένο σύνολο περιστάσεων και μπορεί να εμφανιστεί σε διάφορα επίπεδα. Μερικές πτυχές της κουλτούρας είναι ορατές και απτές και άλλες είναι άυλες και ασυναίσθητες. Παρακάτω αναφερόμαστε στις διακρίσεις της οργανωτικής κουλτούρας που χωρίζεται σε τρία επίπεδα, σύμφωνα πάντα με το Schein.

A) Τα επιφανόμενα. Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται τα άμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία μιας κουλτούρας. Αυτά είναι η διευθέτηση του χώρου, ο τρόπος ενδυμασίας, ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα επικοινωνούν μεταξύ τους, καθώς και στοιχεία με διαρκή μορφή, αλλά χωρίς να είναι απαραίτητως άμεσα παρατηρήσιμα π.χ. τα γραπτά αρχεία, οι γραπτοί κανόνες, τα παραγόμενα προϊόντα.

B) Οι αξίες. Οι αξίες αναφέρονται στο τι πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση. Με βάση λοιπόν τις υπάρχουσες αξίες προτείνονται οι λύσεις στα προβλήματα που εμφανίζονται. Οι λύσεις αυτές συνήθως προτείνονται από κάποιο από τα ηγετικά στελέχη (ιδρυτής, διευθυντής κλπ.) και αντανakλούν τις δικές του αξίες.

Γ) Τις βασικές υποκείμενες παραδοχές. Αυτή η λύση που έχει προταθεί αποδειχτεί επιτυχής, η αξία πάνω στην οποία στηρίχτηκε αρχίζει να υφίσταται ένα γνωστικό μετασχηματισμό και μετατρέπεται αρχικά σε πεποίθηση και τέλος σε βασική παραδοχή. Σε κάτι δηλαδή που θεωρείται δεδομένο.

2.2.2 Μορφές οργανωτικής κουλτούρας

Μια άλλη διαφορετική κατηγοριοποίηση της οργανωτικής κουλτούρας παρουσιάζεται παρακάτω και ταξινομεί την κουλτούρα σε τέσσερα επίπεδα:

1. **Η κουλτούρα του ρόλου.** Είναι μια κουλτούρα του ρόλου. Όπου οι σκοποί της επιχείρησης και η εξουσία που έχουν τα διάφορα διευθυντικά στελέχη, περιγράφονται με σαφείς όρους. Δηλαδή υπάρχει σαφής διαχωρισμός των λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων. Κύριο χαρακτηριστικό μιας τέτοιας κουλτούρας είναι ότι αναμένεται συμμόρφωση προς τις προσδοκίες που υπάρχουν για την επιτέλεση του κάθε ρόλου.

2. **Η κουλτούρα της επίτευξης ή του εργασιακού καθήκοντος.** Σε μια τέτοια κουλτούρα η προσοχή επικεντρώνεται περισσότερο στο να γίνει η δουλειά παρά στην τήρηση των κανόνων. Τέτοια παραδείγματα είναι ένα μικρό οικογενειακό κατάστημα ή μια μικρή εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων. Τα άτομα που εργάζονται εκεί έχουν προσωπικό ενδιαφέρον και συμφέρον να γίνεται η δουλειά σωστά και απαιτείται να καταβάλλουν συνεχώς κόπο και προσπάθεια καθώς υποτίθεται ότι τα άτομα αυτά απολαμβάνουν την εργασία τους. Επίσης θα πρέπει τα μέλη αυτά να έχουν γνώσεις και δεξιότητες αλλιώς αντικαθίστανται.

3. **Η κουλτούρα της ισχύος (power culture).** Σε μια τέτοια κουλτούρα παρατηρείται ότι η εξουσία ανήκει σε ορισμένα άτομα, ενώ οι υπόλοιποι είναι υφιστάμενοι σε αυτούς. Κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι οι υψηλά ιστάμενοι έχουν βασικές και σημαντικές γνώσεις, ενώ οι χαμηλά ιστάμενοι είναι απλώς εκτελεστικά όργανα. Επίσης σε αυτή τη μορφή κουλτούρας κυριαρχεί ο φόβος και ο νόμος της ζούγκλας στις σχέσεις μεταξύ των στελεχών της οργάνωσης.

4. Η κουλτούρα της υποστήριξης. (support culture) ή η κουλτούρα με προσανατολισμό στους ανθρώπους. Σε αυτή τη κουλτούρα γίνεται προσπάθεια να μην υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, αλλά και όταν υπάρχουν, καθορίζονται με βάση την ικανότητα. Κύριο χαρακτηριστικό είναι η αφοσίωση των εργαζομένων στο έργο τους και στην επιχείρηση της οποίας αισθάνονται μέλη, αλλά και ότι καλλιεργούνται στενές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.

(διάσταση πραγματικής και ιδανικής κουλτούρας)

Μια επιχείρηση είναι απαραίτητο να αξιολογεί συνεχώς την κουλτούρα της, γιατί έτσι επιτυγχάνεται γρηγορότερα το κλείσιμο του χάσματος μεταξύ πραγματικής και ιδανικής κουλτούρας. Εάν λοιπόν η οργάνωση θέλει να μεγιστοποιήσει τη δυνατότητα της και να επιτύχει του στρατηγικούς της στόχους, θα πρέπει να καταλάβει εάν η επικρατούσα κουλτούρα υποστηρίζει και οδηγεί τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η ανάπτυξη μιας εικόνας του ιδανικού και έπειτα το ριζισμό μιας ρεαλιστικής ματιάς στα χάσματα είναι ζωτικής σημασίας πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να σχεδιάσουν τις επεμβάσεις για να κλείσουν τα χάσματα και να φέρουν τα συγκεκριμένα στοιχεία της κουλτούρας.

Εάν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αλλάζει γρήγορα, η οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης μπορεί επίσης να χρειαστεί να αλλάξει. Εντούτοις, μπορεί μόνο να πρέπει να αλλάξει μερικές από τις πρακτικές και δευτεροβάθμιες τιμές της, κρατώντας μερικές πολύτιμες και μη διαπραγματεύσιμες τιμές πυρήνων άθικτες. Συχνά ένα αντικειμενικό εργαλείο αξιολόγησης μπορεί να χαρακτηριστεί

αναποτελεσματικό μέσα σε έναν περιορισμένο αριθμό στοιχείων της κουλτούρας που χρειάζονται να αλλάξουν. Για τους λόγους που αναφέραμε παραπάνω κρίνεται απαραίτητη και μερικές φορές επείγει, η αξιολόγηση της επιχειρησιακής κουλτούρας για την ανάλυση του χάσματος μεταξύ του ρεύματος και της επιθυμητής κουλτούρας.

2.4 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΟΟΜΑΔΕΣ

Σε πολλές επιχειρήσεις μια ισχυρή κουλτούρα που είναι κυρίαρχη σε όλη την οργάνωση και στις επιχειρησιακές μονάδες ή ακόμα και τις περιοχές. Αυτό το είδος οργάνωσης κατέχει ένα υψηλό επίπεδο ολοκλήρωσης της κουλτούρας. Εντούτοις, συχνά η κουλτούρα στις μεγάλες οργανώσεις δεν είναι μοναδική και ομοιόμορφη. Οι οργανώσεις μπορεί να ποικίλουν ευρέως από την του βαθμού ολοκλήρωσης της κουλτούρας και της δύναμης των *υποομάδων* που συνυπάρχουν.

Οι υποομάδες που αναφέραμε παραπάνω μπορούν να έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, κανόνες, τιμές και πεποιθήσεις ή να είναι συνολικά διαφορετικές. Αυτές οι υποομάδες λοιπόν μπορούν να λειτουργήσουν συνεταιριστικά ή να χρειαστούν σύγκρουση η μια με την άλλη. Γενικώς, οι υποομάδες μπορούν να διαφέρουν από την λειτουργία, από τη θέση τους στην ιεραρχία, (διαχείριση εναντίον των διοικητικών) από το τμήμα, από την περιοχή, ή από τη γεωγραφική περιοχή και τη χώρα.

Μια στοχαστική αξιολόγηση της κουλτούρας μπορεί να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των αξιών και των στρατηγικών στόχων στις υποομάδες και τις γεωγραφικές περιοχές. Είναι πολύ σημαντικό για

τις σφαιρικές επιχειρήσεις να ανεχτούν και να υποστηρίξουν ένα ορισμένο ποσό διαφοροποίησης της κουλτούρας.

2.5 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Σήμερα ο ρυθμός της αλλαγής είναι τόσο γρήγορος, ιδιαίτερα στις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας. Μόνο οι οργανώσεις που μπορούν να προσαρμοστούν σε αυτό το γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μπορούν να επιβιώσουν. Οι μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσονται συνήθως σε υγιείς βάσεις, αλλά και βασίζονται στην προσαρμοστικότητα των πρακτικών συμπεριφορών, των δομών τους και της κουλτούρας τους.

Το μυστικό ανάπτυξης σε μια επιχείρησή είναι η δυνατότητα της να διαχειριστεί τη συνοχή και την αλλαγή. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι ικανές με την ευκινησία στους περιβαλλοντικούς οδηγούς, οι οποίοι απαιτούν την αλλαγή στη στρατηγική και τις πρακτικές. Οι οδηγοί αυτοί περιλαμβάνουν την γρήγορη τεχνολογική αλλαγή, τις αλλαγές στις βιομηχανίες και στις αγορές, την απελευθέρωση αγοράς, καθώς επίσης και τον επιθετικό ανταγωνισμό, την σφαιρική οικονομία και τα νέα επιχειρησιακά μοντέλα.

Οι οργανώσεις αναπτύσσουν την κουλτούρα είτε προσπαθούν, είτε όχι. Άρα αν επιθυμούμε να αξιολογήσουμε μεμονωμένα μια οργάνωση θα πρέπει να ευθυγραμμίσουμε την κουλτούρα με τους στρατηγικούς στόχους της, να καταλάβουμε τις υποομάδες, να αξιολογήσουμε τις συγχωνεύσεις και τους αποκτούμενους συνεργάτες ή αλλιώς να γίνουν πράξεις οι οργανωτικές αλλαγές Έτσι γίνεται κατανοητή η κουλτούρα με έναν αντικειμενικό τρόπο, προσφέροντας ένα επιχειρησιακό πλεονέκτημα και δίνοντάς χρόνο και χρήμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μη

κατανόηση της κουλτούρας στο επιχειρησιακό κόσμο μπορεί να είναι καταστροφικό για την πορεία της επιχείρησης.

2.5.1 Πως δημιουργείται και πως αλλάζει μια οργανωτική κουλτούρα.

Οι παράγοντες –μηχανισμοί που διαμορφώνουν την οργανωτική κουλτούρα είναι δύο. Κάθε νέο μέλος μιας οργάνωσης, αν θέλει να επιβιώσει, είναι απαραίτητο να μάθει την κουλτούρα της. Δηλαδή, να αντιληφθεί πως λειτουργούν τα πράγματα στην επιχείρηση.

α) Διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων. Ένας σημαντικός παράγοντας που συντελεί στην διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας είναι η διαμόρφωση των κοινωνικών κανόνων. Οι κοινωνικοί αυτοί κανόνες δημιουργούνται με τέτοιο τρόπο που είναι πιθανό να μετατραπούν σε πεποιθήσεις και βασικές παραδοχές.

Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν κάποια κρίσιμα γεγονότα όπως μια σύγκρουση μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου, μια αδικαιολόγητη απουσία κάποιου, μια έκτακτη κρίση στην παραγωγική διαδικασία. Σε τέτοιες περιπτώσεις υπάρχει έντονη συναισθηματική φόρτιση για το τι θα γίνει στην συνέχεια. Οι συμπεριφορές που θα ακολουθήσουν σε μια τέτοια κατάσταση μπορεί να αποτελέσουν την αφετηρία για την δημιουργία κάποιου κοινωνικού κανόνα.

Αν για παράδειγμα, στη σύγκρουση προϊσταμένου-υφισταμένου ακολουθήσει έντονο ξέσπασμα του προϊστάμενου προς τον υφιστάμενο και παράλληλα σιωπηλή παρακολούθηση των γεγονότων από τα υπόλοιπα μέλη και τέλος ο αντιρρησίας υπάλληλος ζητήσει συγγνώμη και παραδέχεται το λάθος του, έχουμε την δημιουργία ενός νέου κοινωνικού κανόνα του τύπου:

“Εδώ δεν μαλώνουμε με τον διευθυντή”.

Ένα άλλο παράδειγμα κοινωνικού κανόνα είναι αν η αδικαιολόγητη απουσία κάποιου περάσει χωρίς κρίσεις και σχόλια και αποσιωπηθεί, το πιθανότερο είναι ότι στο μέλλον θα έχουμε και άλλα τέτοια παρόμοια κρούσματα αδικαιολόγητων απουσιών από άλλα μέλη της οργάνωσης.

Και τέλος, αν σε μια κρίσιμη φάση της παραγωγικής διαδικασίας, η διεύθυνση καλέσει τους εργαζομένους σε κοινή σύσκεψη για τον τρόπο αντιμετώπισης της και η λύση στην οποία θα καταλήξουν αποδειχτεί επιτυχής, φυσικά θα αναμένεται να ξαναγίνει σε άλλη ανάλογη περίπτωση.

β) Ταύτιση με τους ηγέτες. Ο δεύτερος μηχανισμός δημιουργίας κουλτούρας είναι τα πρότυπα που δίνουν οι ηγετικές μορφές, τα οποία επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να ταυτιστούν με αυτούς και να εσωτερικεύσουν τις αξίες τους και τις παραδοχές τους. Υπάρχουν δύο βασικοί μηχανισμοί με τους οποίους γίνεται η μετάδοση της κουλτούρας από τις ηγετικές μορφές και είναι οι παρακάτω:

♦ οι πρωτεύοντες μηχανισμοί καθιέρωσης.

1) ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες αντιδρούν στα διάφορα κρίσιμα συμβάντα και στις κρίσεις που εμφανίζονται μέσα στην οργάνωση. Όταν μια οργάνωση αντιμετωπίζει μια κρίση, ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες και οι άλλοι χειρίζονται την κρίση αυτή δημιουργεί νέους κοινωνικούς κανόνες, νέες αξίες και διαδικασίες. Οι κρίσεις αυτές έχουν επίσης μεγάλη σημασία για την δημιουργία και μετάδοση μιας κουλτούρας. Πολύ χαρακτηριστικές καταστάσεις κρίσης, κατά τις οποίες οι ηγέτες δείχνουν όλες τις υποκείμενες βασικές παραδοχές τους, είναι όταν αντιμετωπίζουν περιπτώσεις απειθαρχίας, όταν δηλαδή προκαλούνται.

2) Τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η κατανομή των αμοιβών και του status μέσα στην οργάνωση. Τα μέλη μιας οργάνωσης μαθαίνουν μέσα από τις δικές τους εμπειρίες, όσον αφορά τις προαγωγές, τις αξιολογήσεις της επίδοσης και τις συζητήσεις με τους προϊστάμενους τους, ποια είναι αυτά τα οποία η οργάνωση αξιολογεί θετικά και ποια είναι αυτά που τιμωρεί. Οι ηγέτες μιας οργάνωσης μπορούν πολύ εύκολα να κάνουν γνωστές τις δικές τους προτεραιότητες, αξίες και παραδοχές με το να συνδέουν συστηματικά τη συμπεριφορά που τους ενδιαφέρει με αμοιβές και ποινές.

3) Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στις προσλήψεις, τη στελέχωση, τις προαγωγές και τις απολύσεις. Ένας από τους πιο ισχυρούς τρόπους με τους οποίους εγκαθιδρύεται και συνεχίζεται μια κουλτούρα είναι μέσα από την αρχική επιλογή νέων μελών. Επίσης η κουλτούρα μπορεί να αυτοδιατηρηθεί μέσα από την πρόσληψη ανθρώπων που να ταιριάζουν με αυτή και γι' αυτό είναι δύσκολο να αλλάξει μια υπάρχουσα κουλτούρα. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι η αλλαγή της κουλτούρας δε μπορεί να επιταχυνθεί, αν κάποιος αρχίσει να προσελκύει μέλη, σύμφωνα με κριτήρια που ταιριάζουν με νέες βασικές παραδοχές.

◆ Δευτερεύοντες μηχανισμοί διάρθρωσης και ενίσχυσης.

1) Η μορφή και η δομή της οργάνωσης. Ο αρχικός σχεδιασμός της οργάνωσης και οι περιοδικές αναδιοργανώσεις που υφίστανται οι επιχειρήσεις δίνουν πολλές ευκαιρίες στους ιδρυτές και ηγέτες να καθιερώσουν τις δικές τους πεποιθήσεις σχετικά με το έργο, τα μέσα επίτευξής του, τη φύση των ανθρώπων και το ποιες είναι οι σωστές σχέσεις που πρέπει να υπάρξουν μεταξύ τους.

2) Ο σχεδιασμός του φυσικού χώρου και των εγκαταστάσεων. Οι ηγέτες κάθε επιχείρησης, έχουν ξεκαθαρισμένη φιλοσοφία και στιλ που συχνά επιλέγουν να ενσωματώσουν το στιλ αυτό στις ορατές

εκδηλώσεις της οργανώσεως τους. Για παράδειγμα μια εταιρία που έχει ως βασική παραδοχή την αλήθεια και όπου δίνει μεγάλη σημασία στην ανοιχτή επικοινωνία, επέλεξε να έχει διευθέτηση του χώρου με ανοιχτά γραφεία, με χωρίσματα μεταξύ τους, που επιτρέπουν την αίσθηση του ιδιωτικού χώρου μόνο όταν κάποιος βρίσκεται καθιστός. Επίσης στις αίθουσες συσκέψεων έχουν τοποθετηθεί στρογγυλά ή οβάλ τραπέζια, για να τονιστεί έτσι ότι δεν έχει σημασία το τυπικό status και φυσικά για καλύτερη επικοινωνία. Ο σχεδιασμός λοιπόν αυτής της επιχείρησης τονίζει και υποστηρίζει με σαφήνεια την έμφαση που δίνεται στην ισότητα, την άνεση στην επικοινωνία και στη σημασία των σχέσεων. Ένα άλλο παράδειγμα είναι μιας επιχείρησης που δίνει μεγάλη σημασία στην ατομική πείρα και στην αυτονομία. Σε αυτήν την επιχείρηση συναντάμε ιδιωτικά γραφεία για κάθε μέλος της. Εδώ επικρατεί η βασική παραδοχή ότι αυτός που κάνει μια συγκεκριμένη δουλειά στο τέλος γίνεται και ειδήμων στο χώρο αυτό και γι' αυτό δημιουργεί συμβολικά την αίσθηση του ιδιωτικού χώρου ως προς το εργασιακό αντικείμενο, δίνοντας στα μέλη ιδιωτικά γραφεία. Έτσι προστατεύει την ησυχία και τον ιδιωτικό χώρο κάθε μέλους της και το αφήνει να εργαστεί χωρίς ενοχλήσεις και διακοπές.

3) Τα συστήματα και οι διαδικασίες της οργάνωσης. Το πιο ορατό τμήμα της ζωής σε μια οργάνωση είναι ο καθημερινός, εβδομαδιαίος, μηνιαίος, τριμηνιαίος, ετήσιος κύκλος επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων, διαδικασιών, αναφορών, εντύπων και γενικά καθηκόντων που πρέπει να γίνουν. Η προέλευση των διαδικασιών αυτών όμως, τις πιο πολλές φορές, δεν είναι γνωστή στα μέλη και άλλες πάλι φορές ούτε και στα διευθυντικά στελέχη. Η ύπαρξή τους όμως τους δίνει δομή, προβλεψιμότητα και ενότητα σε έναν κατά τα άλλα ασαφή οργανωτικό χώρο. Τα συστήματα και οι διαδικασίες με τον τρόπο αυτό εξυπηρετούν μια διαδικασία που μοιάζει με αυτή της τυπικής

δομής, κάνουν δηλαδή τη ζωή προβλέψιμη και μειώνουν έτσι το άγχος και την ασάφεια.

4) Οι ιστορίες, οι μύθοι και τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται. Καθώς μια ομάδα αναπτύσσεται και δημιουργεί τη δική της ιστορία, κάποιο μέρος από την ιστορία αυτή ενσωματώνεται σε διάφορες ιστορίες σχετικά με διάφορα συμβάντα και την συμπεριφορά των ηγετών. Με τον τρόπο αυτό μια ιστορία, με την μορφή παραβολής ή μύθου, ενισχύει τις βασικές παραδοχές και τις διδάσκει σε αυτούς που εισέρχονται για πρώτη φορά στην επιχείρηση για να εργασθούν. Οι ηγέτες με αυτό τον τρόπο δεν μπορούν να ελέγξουν τι θα πουν γι' αυτούς στις ιστορίες αυτές, καθώς επίσης και η μορφή της επικοινωνίας εδώ δεν είναι αξιόπιστη αφού το μήνυμα που βρίσκεται στις ιστορίες είναι πολύ συχνά φιλτραρισμένο ή ακόμα και ασαφές.

5) Οι επίσημες διατυπώσεις της φιλοσοφίας, των πιστεύω και των κανόνων της οργάνωσης. Τέτοιες δημόσιες διακηρύξεις μπορεί να έχουν κάποια αξία για τον ηγέτη, ως τρόπος με τον οποίο να τονιστούν ορισμένα πράγματα που πρέπει να προσεχτούν μέσα στην οργάνωση, ως αξίες με βάση τις οποίες θα κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι, και ως υπομνήσεις των θεμελιωδών παραδοχών που δεν πρέπει να ξεχνιούνται. Οι τυπικές διακηρύξεις όμως δεν πρέπει να θεωρούνται ασφαλής τρόπος διαπίστωσης της κουλτούρας μιας οργάνωσης. Απλά καλύπτουν ένα μικρό μέρος της κουλτούρας και έχει σημασία να διακηρύσσει δημόσια τις όψεις εκείνες που οι ηγέτες θεωρούν χρήσιμο να δημοσιοποιούν ως ιδεολογία της οργάνωσης.

2.6 ΤΑ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ & ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Μια οργάνωση, από τη στιγμή που δημιουργείται, μέχρι τη στιγμή που ωριμάζει ή διαλύεται περνάει διάφορα εξελικτικά στάδια. Σε κάθε στάδιο η κουλτούρα επιτελεί διαφορετικές λειτουργίες και υπάρχουν διαφορετικοί μηχανισμοί που μπορούν να ενεργοποιηθούν για την αλλαγή της. Τα εξελικτικά στάδια που συναντάμε στη πορεία μιας οργάνωσης είναι τρία. 1) *Η γέννηση και η πρώιμη ανάπτυξη*, 2) *η μέση ηλικία και* 3) *η ωριμότητα*.

2.6.1 ΣΤΑΔΙΟ 1 => η γέννηση και η πρώιμη ανάπτυξη της κουλτούρας

Σε αυτό το στάδιο το κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι οι ιδρυτές ή οι δημιουργοί της οργάνωσης είναι ακόμα παρόντες οι οποίοι καθορίζουν την κουλτούρα. Η κουλτούρα αποτελεί το συνεκτικό στοιχείο της οργάνωσης, ενώ παράλληλα γίνεται προσπάθεια να καθιερωθεί και να παγιωθεί. Η κύρια λειτουργία της κατά την περίοδο αυτή είναι να τονίσει και να καθιερώσει την ξεχωριστή ικανότητα, δηλαδή τι είναι αυτό που μπορεί να κάνει και πως διαφοροποιείται από τις άλλες οργανώσεις ως προς τη λειτουργία της και τη δομή της.

Σε αυτό το στάδιο μιας οργάνωσης δεν μπορεί να υπάρξει σκέψη για κάποια οργανωτική αλλαγή, εκτός αν υπάρξει κάποια μεγάλη κρίση που την απειλεί ή ακόμα και με μια απλή πάροδο του χρόνου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οδηγούμαστε στη δεύτερη φάση του πρώτου σταδίου, τη φάση της διαδοχής.

Η φάση διαδοχής είναι η περίοδος που αποχωρούν οι ιδρυτές και αναλαμβάνουν οι διάδοχοι τους. Κατά τη φάση αυτή οι συγκρούσεις σχετικά με το ποια στοιχεία της κουλτούρας αρέσουν ή δεν αρέσουν

στους υπαλλήλους λειτουργούν ως υποκατάστατα του τι τους αρέσει ή δεν τους αρέσει σχετικά με τον ιδρυτή. Αυτό γίνεται γιατί φυσικά το μεγαλύτερο μέρος της κουλτούρας αποτελεί την αντανάκλαση της προσωπικότητας του ιδρυτή. Έτσι λοιπόν αρχίζουν διαμάχες ανάμεσα στους “συντηρητικούς”, στους οποίους αρέσει η κουλτούρα πάνω στην οποία στηρίχτηκε η οργάνωση και τους “φιλελεύθερους”, ή ριζοσπάστες που θέλουν να αλλάξουν την κουλτούρα, ίσως και για να αυξήσουν τη δική τους εξουσία. Ο κίνδυνος σε μια τέτοια κατάσταση είναι ότι τα αισθήματα για τον ιδρυτή προβάλλονται πάνω στην κουλτούρα, και στην προσπάθεια να αντικατασταθεί ο ιδρυτής αμφισβητείται μεγάλο μέρος της κουλτούρας.

2.6.1.1 Μηχανισμοί αλλαγής.

Οι μηχανισμοί αλλαγής είναι συνάρτηση του κατά πόσο η μετάβαση από τα ιδρυτικά στελέχη στη περίοδο που η διεύθυνση ασκείται από τους διαδόχους τους, γίνεται ομαλά. Πολλές φορές οι διάδοχοι είναι μέλη της ίδιας οικογένειας και άρα σε ορισμένο βαθμό αποδέχονται την υφιστάμενη κουλτούρα. Έτσι, οι μηχανισμοί που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι η φυσική εξέλιξη ή η προγραμματισμένη εξέλιξη μέσω εξωτερικών συμβούλων. Αν πάλι η αλλαγή που πρόκειται να γίνει είναι βαθύτερη και σίγουρα θα προκαλέσει αντιδράσεις, μπορούν να χρησιμοποιηθούν άτομα μέσα από την οργάνωση που έχουν όμως διαφορετικές απόψεις από τις επικρατούσες. Με αυτό το τρόπο ένα μέρος της αντίδρασης θα καταλαγιάσει εφόσον αυτά τα άτομα προσπαθούν να αλλάξουν βασικά μέρη της κουλτούρας αλλά για τους εργαζομένους δεν παύουν να είναι δικοί τους άνθρωποι. Τέλος, ένας άλλος μηχανισμός που μπορεί να

υιοθετηθεί είναι η χρησιμοποίηση στη διεύθυνση της οργάνωσης εξωτερικών ατόμων σε θέσεις-κλειδιά. Αυτό είναι προτιμότερο να γίνει σε μεγάλη οικονομική κρίση της οργάνωσης, λόγω εσωτερικών αδυναμιών.

2.6.2 ΣΤΑΔΙΟ 2ο => Μέση ηλικία κουλτούρας

Για μέση ηλικία μιλάμε όταν η ιδρυτική οικογένεια δεν έχει πλέον την ιδιοκτησία ή δεν έχει πλέον κυρίαρχη θέση με την έννοια της κατοχής θέσεων-κλειδιών, ή αν με την πάροδο μερικών γενεών η οργάνωση έχει μεγαλώσει σε μέγεθος, σε σημείο που ο αριθμός των διευθυντικών στελεχών που δεν ανήκουν στην οικογένεια ξεπερνά τον αριθμό των αντίστοιχων στελεχών που προέρχονται από την οικογένεια.

Από την πλευρά της κουλτούρας η οργάνωση αντιμετωπίζει πλέον μια πολύ διαφορετική κατάσταση. Έχει πια καθιερωθεί και πρέπει να αυτοδιατηρηθεί μέσα από κάποια διαδικασία συνεχιζόμενης ανάπτυξης και ανανέωσης. Πρέπει τώρα να αποφασίσει αν θα επιδιώξει αυτή την ανάπτυξη μέσα από την περαιτέρω γεωγραφική επέκταση, μέσα από την ανάπτυξη νέων προϊόντων, το άνοιγμα νέων αγορών, τη κάθετη ολοκλήρωση με στόχο τη βελτίωση της θέσης της ως προς το κόστος και τα μέσα, μέσα από συγχωνεύσεις και τις εξαγορές ή τις υποδιαιρέσεις.

Ενώ κατά την περίοδο ανάπτυξης η κουλτούρα αποτελούσε την απαραίτητη συνεκτική ουσία, τα πιο σημαντικά στοιχεία της έχουν τώρα θεσμοθετηθεί ή έχουν ενσωματωθεί στη δομή ή στις κυριότερες λειτουργίες της οργάνωσης. Κατά συνέπεια, είναι λιγότερο σημαντικό πλέον να υπάρχει συναίσθηση της κουλτούρας ή να γίνεται προσπάθεια να οικοδομηθεί, να ολοκληρωθεί ή να διατηρηθεί. Η κουλτούρα που απέκτησε η οργάνωση στα πρώτα της χρόνια θεωρείται πια δεδομένη. Τα μόνα στοιχεία που έχουν την δυνατότητα να είναι ενσυνείδητα είναι τα

πιστεύω, οι κυρίαρχες αξίες, τα διάφορα σλόγκαν της επιχείρησης και οι γραπτοί κανόνες.

2.6.2.1 Μηχανισμοί αλλαγής

Στο στάδιο αυτό είναι δυνατό να υπάρξουν ισχυρές δυνάμεις που ωθούν προς τη διάχυση της κουλτούρας, προς την απώλεια ενότητας, επειδή έχουν αναπτυχθεί ισχυρές υποκουλτούρες και επειδή είναι δύσκολο να διατηρηθεί μια πολύ ολοκληρωμένη κουλτούρα σε μια μεγάλη, διαφοροποιημένη και γεωγραφικά διάσπαρτη οργάνωση. Στη φάση λοιπόν αυτή, όταν δηλαδή η μικρή επιχείρηση έχει μεγαλώσει και έχει αρχίσει να δημιουργεί υποκουλτούρες ή να αγκαλιάζει διαφορετικές κουλτούρες, ένας μηχανισμός αλλαγής που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι μέσω της παρέμβασης για σχεδιασμένη αλλαγή και οργανωτική ανάπτυξη. Η παρέμβαση αυτή υλοποιείται από εξωτερικούς συμβούλους.

Ένας άλλος μηχανισμός αλλαγής είναι αυτός που ονομάζεται σύμφωνα με τον Schein «τεχνολογική αποπλάνηση». Η αλλαγή της κουλτούρας σε αυτό το σημείο επιχειρείται με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών που αναφέρονται όχι τόσο στον τρόπο παραγωγής, όσο στον τρόπο διοίκησης, στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών, ή στον τρόπο καταχώρισης και επεξεργασίας στοιχείων, υπομνημάτων κ.λ.π.

Ένας τρίτος μηχανισμός που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα στελέχη της επιχείρησης είναι να δημοσιοποιούνται σκανδαλώδεις περιπτώσεις, όπου η πράξη απέχει από την θεωρία, όσον αφορά τα πιστεύω και τις τακτικές της επιχείρησης. Δηλαδή, για παράδειγμα ενώ υπάρχει αξιοπιστία στις προαγωγές μια σκανδαλώδης αποκάλυψη παραβίασης του κανόνα μπορεί να οδηγήσει την οργάνωση σε αναθεώρηση και αλλαγή τακτικών.

Και τέλος, ένας άλλος μηχανισμός που είναι και ο τελευταίος σε αυτή τη φάση είναι ο λεγόμενος «αυξητισμός». Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το παρακάτω: οι αποφάσεις που παίρνει ένας διευθυντής σε μια συγκεκριμένη περιοχή της δικής του ευθύνης συστηματικά στρέφονται προς μια νέα επιδιωκόμενη κατεύθυνση. Η κάθε συγκεκριμένη απόφαση εισάγει μια νέα μικρού επιπέδου αλλαγή. Με τον τρόπο αυτό δοκιμάζεται η αντοχή των επιδιωκόμενων αλλαγών, χωρίς να γίνονται αναστατώσεις.

2.6.3 ΣΤΑΔΙΟ 3ο => οργανωτική ωριμότητα κουλτούρας

Το στάδιο αυτό ονομάζεται οργανωτική ωριμότητα ή αλλιώς στάδιο παρακμής ή και αποτελμάτωσης. Είναι ένα από τα πιο σημαντικά στάδια της κουλτούρας γιατί η κουλτούρα σε αυτό το σημείο έχει αποβεί δυσλειτουργική. Για να καταλάβουμε το στάδιο αυτό φτάνει να εξηγήσουμε το ποτέ μια οργάνωση και για πιο λόγο καταλήγει σε αυτό. Μια οργάνωση, λοιπόν, φτάνει σε αυτό το στάδιο όταν δεν μπορεί πλέον να αναπτυχθεί, διότι οι αγορές της έχουν υποστεί κορεσμό ή έχει γίνει απαρχαιωμένη ως προς τα προϊόντα της. Σε τέτοιες περιπτώσεις αυτό που απαιτείται είναι είτε η πλήρης στροφή της οργάνωσης, είτε η πλήρης αναδιοργάνωση της ή η διάλυση της και επανασύστασή της.

2.6.3.1 Επιλογή μετασχηματισμού.

Σε αυτό το στάδιο η αλλαγή της κουλτούρας είναι απαραίτητη και αναπόφευκτη, αλλά δεν μπορούν ή δεν πρέπει να αλλάξουν όλα τα στοιχεία της κουλτούρας. Σημαντικό είναι να αναγνωριστούν τα ουσιώδη στοιχεία της κουλτούρας και να διατηρηθούν. Η αλλαγή της οργάνωσης μπορεί να καθοδηγηθεί ή απλά να αφεθεί να εξελιχθεί μόνη της.

2.6.3.2 Επιλογή καταστροφής

Οι επιλογές καταστροφής σε αυτό το σημείο είναι τρεις. Η κουλτούρα μεταβάλλεται σε βασικά σημεία και αλλάζει μετά από τη μαζική αντικατάσταση βασικών στελεχών. Οι τρεις επιλογές είναι οι παρακάτω:

- α) χρεοκοπία ή αναδιοργάνωση.
- β) εξαγορά και αναδιοργάνωση.
- γ) συγχώνευση και αφομοίωση.

2.7 ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

2.7.1 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Σ' αυτό το μέρος της εργασίας μας θα αναπτύξουμε την υποκίνηση που θα πρέπει να έχει ο κάθε εργαζόμενος για να έχουμε μια αποδοτική συμπεριφορά αυτών και κατά συνέπεια για να πετύχει μια επιχείρηση την αύξηση της παραγωγής της.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους εργαζόμενους της για να φτάσει στο στόχο της, αλλά και οι εργαζόμενοι από την μεριά τους χρησιμοποιούν την επιχείρηση για την πραγματοποίηση των δικών τους στόχων και αναγκών.

Η επιχείρηση πρέπει να δει και να εξετάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στην εργασία τους και να ερμηνεύσει όσο μπορεί καλύτερα την συμπεριφορά τους για να μπορέσει να καθοδηγήσει σωστά, ώστε η απόδοση τους να είναι η δυνατότερη υψηλή.

Η υποκίνηση μπορεί να παρουσιαστεί σαν μια εξίσωση η οποία είναι : **ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ = ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

Οι μεταβλητές αυτής της εξίσωσης αλλάζουν με τις αλλαγές της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Ο εργαζόμενος μέσα από την εργασία του προσπαθεί να βρει την αξιοπρέπεια του και την αυτολοκλήρωσή του.

Από την μεριά της η επιχείρηση θα πρέπει να βλέπει τον εργαζόμενο ,όχι σαν μια απλή μηχανή για να πετύχει το στόχο της αλλά και σαν προσωπικότητα ξεχωριστή που έχει προβλήματα και ανάγκες, μόνο με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να ενδιαφερθεί για την εργασία και την επιχείρηση και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια.

Άλλος ένας παράγοντας για την υποκίνηση των εργαζομένων είναι ο μισθός για να μπορεί ο εργαζόμενος να κάλυψη τις ανάγκες του.

Ακόμα όταν ο εργαζόμενος αναγνωρίζεται μέσα στη εργασία του αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα όπως και οι σχέσεις που έχει με τους συναδέλφους του.

Και τέλος ο εργαζόμενος έχει ορισμένες ικανότητες που πρέπει να αξιοποιηθούν στο έπακρο σε συνδυασμό με την θέληση που έχει για εργασία. Έτσι για την επιχείρηση μπαίνει το πρόβλημα ότι για να υπάρξει μια υψηλή απόδοση θα πρέπει να γίνει η σωστή επίδραση, στην καλή θέληση του εργαζομένου για εργασία

Οι προϊστάμενοι των επιχειρήσεων θα πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες για να βρουν τρόπους υποκίνησης των εργαζομένων. Οι προϊστάμενοι το επιτυγχάνουν αν μπορέσουν να ανακαλύψουν τις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι έτσι, ώστε να μπορούν να ταξινομήσουν τους εργαζόμενους ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν. Έτσι θα διερευνηθούν τα κίνητρα που πρέπει να δοθούν στο κάθε εργαζόμενο ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του.

Όλα τα παραπάνω οι προϊστάμενοι μπορούν να τα πετύχουν αν διαθέτουν κατάλληλη μόρφωση και εκπαίδευση ώστε να είναι σε θέση να αναλύσουν σωστά τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και να προτείνουν τα κατάλληλα κίνητρα.

Όσον αφορά στις ψυχολογικές ανάγκες οι προϊστάμενοι πρέπει να χρησιμοποιούν το αισθητήριο τους καθώς και τις γνώσεις τους για να κατορθώσουν να υποκινήσουν τον εργαζόμενο.

Η επιχείρηση μέσα από τις ανάγκες του ατόμου θα πρέπει να βρει εκείνα τα κίνητρα που θα οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε αποδοτική συμπεριφορά.

Η υποκίνηση είναι μια σειρά διαδικασιών που επηρεάζει τις επιλογές της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας.

Οι Βάσεις της Υποκίνησης

Σύγχρονοι ερευνητές αλλά και επιτυχημένοι προϊστάμενοι επιβεβαίωσαν το συμπέρασμα ότι η υποκίνηση που επιβάλλεται σε ένα άτομο είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού παραγόντων στους οποίους περιλαμβάνονται οι ανάγκες κάθε εργαζόμενου, οι επιλογές του και το κατάλληλο περιβάλλον το οποίο θα επιτρέψει την ικανοποίηση των αναγκών και την πραγματοποίηση των επιλογών.

2.7.1.1 ΚΙΝΗΤΡΑ

Σ' αυτήν την ενότητα θα ασχοληθούμε με τα κίνητρα, εσωτερικά και εξωτερικά.

Μερικοί άνθρωποι μαγειρεύουν για να ζήσουν και το θεωρούν ότι είναι μια σκληρή δουλειά, άλλοι το να μαγειρεύουν το θεωρούν ευχαρίστηση. Με αυτό το παράδειγμα η ίδια δραστηριότητα είναι διασκέδαση και για άλλους είναι εργασία που με αυτήν θα κερδίσουν χρήματα.

Όταν πραγματοποιείται μια δραστηριότητα για διασκέδαση ή για να αποκτήσεις εμπειρία τότε το κίνητρο είναι εσωτερικό. Εσωτερικά κίνητρα έχουμε όταν δεν υπάρχει καμία εξωτερική ανταμοιβή ή κάποιος σκοπός πίσω από τις δραστηριότητές σου. Τα εσωτερικά κίνητρα συνδέονται με τα υψηλά επίπεδα της ιεραρχίας των αναγκών.

Τα εξωτερικά κίνητρα χαρακτηρίζονται από φανερά εξωτερικά γεγονότα, όπως πληρωμή, βαθμοί, ανταμοιβές, υποχρεώσεις. Οι περισσότερες ασχολίες που σκεφτόμαστε ως «δουλειά» είναι εξωτερικά αμειβόμενες. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω οι ανταμοιβές που προσφέρονται από την επιχείρηση στους εργαζομένους είναι δύο ειδών:

1. Εξωτερικές ανταμοιβές.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας. Είναι οι οικονομικές ανταμοιβές οι οποίες διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, έμμεσες είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας κ.α. τα οποία διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Η εξασφάλιση της απασχόλησης ως ανταμοιβή έχει στόχο την επιθυμητή απόδοση του ατόμου. Οι συνθήκες εργασίας, περιλαμβάνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο, για ορισμένα άτομα έχει μεγάλη σημασία γιατί επιδρά άμεσα στην ψυχολογική τους διάθεση, γεγονός που έχει άμεσες συνέπειες στην επίδοσή του.

2. Εσωτερικές ανταμοιβές.

Όσο το άτομο εξασφαλίζεται από οικονομική άποψη, τότε αρχίζει η επιδίωξη των εσωτερικών ανταμοιβών. Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι ψυχολογικές και ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση.

Ειδικότερα οι εσωτερικές ανταμοιβές μέσα σε μία επιχείρηση είναι η επαφή και η συναναστροφή του υπαλλήλου με άλλα άτομα τα οποία βοηθά και δέχεται την βοήθειά τους. Η δυνατότητά του αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές του ανάγκες. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, είναι οι ανταμοιβές που ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμησης του υπαλλήλου. Οι άνθρωποι επιζητούν την αναγνώριση και την παραδοχή των άλλων. Τέλος το επίτευγμα, δηλαδή, το να μπορεί κάποιος να εκτελεί την εργασία του κατά τον καλύτερο τρόπο. Η ανταμοιβή ικανοποιεί την ανάγκη για αυτοεκπλήρωση.

Στην βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορα είδη κινήτρων. Μπορούν να ταξινομηθούν σε οικονομικά, ηθικά ανταγωνιστικά κ.α. Ορισμένα βασικά κίνητρα είναι:

1. Κίνητρο Εργασίας

Κίνητρο μπορεί να αποτελέσει το κάθε τι που μπορεί να ανυψώσει το ηθικό του εργαζόμενου, από μια απόφαση της διοίκησης μέχρι και τι χρώμα έχει το γραφείο.

Ο άνθρωπος εργάζεται για την ικανοποίηση των αναγκών του. Μερικές από τις ανάγκες του, ικανοποιούνται χωρίς να είναι απαραίτητη η καταβολή εργασίας όπως είναι για παράδειγμα το νερό, το οξυγόνο, κ.α. Ενώ άλλες ανάγκες ικανοποιούνται αποκλειστικά από την εργασία. Όπως είναι η τροφή, η στέγη, η ενδυμασία κ.α.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των ατόμων διαφέρουν από άτομο σε άτομο και στο ίδιο το άτομο από περίοδο σε περίοδο.

Οι διάφοροι οργανισμοί επιδιώκουν το προσωπικό τους να είναι παραγωγικό, πιστό και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια και ενδιαφέρον στην εργασία του, με την χρησιμοποίηση διαφόρων κινήτρων. Μερικά κίνητρα εργασίας είναι:

Ο Μισθός

Η Ασφάλεια _ Μονιμότητα Εργασίας

Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών

Προαγωγές_ Μεταθέσεις

Διαλείμματα Εργασιών

Τοποθέτηση των κατάλληλων προσώπων στις κατάλληλες θέσεις

Ο εξοπλισμός της επιχείρησης

Το περιβάλλον της επιχείρησης

Καλές διαπροσωπικές σχέσεις

2. Το οικονομικό κίνητρο

Όπως είναι γνωστό το χρήμα είναι το μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου. Η χρήση του χρήματος είναι σχετικά πολύπλοκη διότι α) το χρήμα είναι πάντοτε περιορισμένο και β) στις περισσότερες φορές δεν γίνεται σωστή χρήση αυτού.

Η κάλυψη των βιοποριστικών αναγκών του ανθρώπου δια μέσο της αμοιβής της εργασίας αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά μέσα προσαρμογής του εργαζόμενου, γιατί συνδέεται με την ίδια του την ύπαρξη και εξέλιξη.

Από πλευράς επιχείρησης το είδος και το ύψος της αμοιβής αποτελούν ένα από τα πιο αποτελεσματικά μέσα για την συγκρότηση του προσωπικού και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Ο μισθός είναι ένα ισχυρό κίνητρο που αυξάνει την θέληση του εργαζόμενου για να καταβάλλει πιο μεγάλη ποσοτική και ποιοτική απόδοση εργασίας, αλλά και ένας ισχυρός παράγοντας να συγκρατήσει το προσωπικό της επιχείρησης .

Τα συστήματα αμοιβής διακρίνονται σε **βασικά** ή **γενικά** και σε **ειδικά** :

Τα κυριότερα **βασικά** συστήματα είναι τα εξής :

- Το σύστημα αμοιβής κατά χρόνο
- Το σύστημα αμοιβής κατά απόδοση
- Η πρόσθετη αμοιβή με βραβεία

Κυριότερα **ειδικά** συστήματα είναι :

- Ο τιμαριθμικός μισθός
- Ο αντιλογικός μισθός ή σύστημα κινητής κλίμακας
- Το σύστημα αμοιβής δια της συμμετοχής στα κέρδη
- Ο κοινωνικός μισθός

3. Ηθικά κίνητρα

Τα κίνητρα που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση είναι μέσα τα οποία χειρίζεται κατάλληλα σε ορισμένες περιπτώσεις για την αύξηση την παραγωγικότητας, της συνοχής του οργανισμού και τέλος την εξύψωση του ηθικού του προσωπικού.

Η σημασία των κινήτρων του ηθικού είναι ότι αυξάνουν το ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία, έτσι ως αποτέλεσμα έχουν αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανύψωση του ηθικού, δεν σχετίζονται μόνο με το ενδοπηρεσιακό περιβάλλον, αλλά και με το εξωεργασιακό, το οποίο αποτελεί πηγή ικανοποιήσεων ή απογοητεύσεων του προσωπικού.

Τέτοιοι παράγοντες είναι :

Ο βαθμός και το είδος εκπαίδευσης του προσωπικού

Οι συνθήκες της εκπαίδευσης του προσωπικού

Οι συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος

Οι οικογενειακές συνθήκες

Οι πολιτιστικές αξίες

Το πιο βασικό χαρακτηριστικό του ηθικού είναι η ευκολία με την οποία μεταβάλλεται, γεγονός το οποίο επιβάλλει στην διοίκηση να μην επαναπαύεται σε προσωρινές επιτυχίες.

4.Κίνητρα ανταγωνισμού

Υπάρχουν επιχειρήσεις κατά τις οποίες για να αυξήσουν τις δυνατότητες συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων χρησιμοποιούν διάφορα κίνητρα τα οποία λειτουργούν ανταγωνιστικά μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων.

Το σύστημα αυτό των κινήτρων, βραχυπρόθεσμα είναι δυνατόν να αποδώσει ευνοϊκά αποτελέσματα, όχι όμως και μακροπρόθεσμα, γιατί έχει δυσμενείς επιδράσεις σ' όλο το εργασιακό πλαίσιο μπορεί να προκαλέσει ψυχολογικές αντιθέσεις μεταξύ των διαφόρων ατόμων ή ομάδων, γεγονός το οποίο υποσκάπτει το ηθικό του προσωπικού. Το κίνητρο του ανταγωνισμού δεν μπορεί να συγκριθεί με την άμιλλα η οποία επικρατεί στα σπορ, διότι οι αθλητές ανταγωνίζονται και δεν αποβλέπουν σε οικονομικά οφέλη.

Από μια άλλη πλευρά το κίνητρο του ανταγωνισμού θα δούμε -- ότι δεν έχει ευχάριστα αποτελέσματα. Έτσι π.χ το σύστημα της αμοιβής κατά τεμάχιο προκαλεί εξαντλητική προσπάθεια από πλευρά των εργαζόμενων ώστε να μπορέσουν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα

κάνοντας τα αδύνατα δυνατά να παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντος.

5. Κοινωνικά κίνητρα

Τα κοινωνικά κίνητρα αποκτώνται με πολύπλοκους τρόπους και διαφέρουν από άτομο σε άτομο ανάλογα με τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά του, τον βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και της εμπειρίες του. Η συμπεριφορά των ζωγράφων, των αθλητών, των δασκάλων γίνεται πιο κατανοητή μέσω της ανάγκης για επιτυχία.

Η ανάγκη για επιτυχία δεν είναι το μόνο κοινωνικό κίνητρο σπουδαιότητας αλλά είναι από τα πιο σημαντικά. Σε πολλούς ανθρώπους το να είσαι ενεργός σημαίνει ότι σε ενδιαφέρει η επιτυχία.

Η ανάγκη για επιτυχία μπορεί να μεταφραστεί ως η επιθυμία να επιτύχεις την εσωτερική τελειότητα.

Οι ανάγκες για επιτυχία μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση υλικών αγαθών και γοήτρου

6. Ψυχολογικά κίνητρα

Τα ψυχολογικά κίνητρα ταξινομούνται ως εξής:

➤ **Η επαφή και η συναναστροφή με άλλα άτομα και η ανάπτυξη καλών σχέσεων με όλους τους συναδέλφους.**

Στην κατηγορία αυτή των κινήτρων εντάσσονται τα κίνητρα που καλύπτουν τις ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου και κυρίως την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Το άτομο αναζητά την επαφή με άλλα άτομα και την ανταλλαγή σκέψεων με αυτά, για την επιβεβαίωση και ενίσχυση των «πιστεύω του». Η τάση αυτή είναι ιδιαίτερα ισχυρή όταν το άτομο βρίσκεται σε μια δυσάρεστη κατάσταση οπότε αναζητά την επαφή μ' άλλους που βρίσκονται στην ίδια θέση.

Έτσι μέσα στην επιχείρηση αναπτύσσονται άτυπες ομάδες στις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση.

Από την μεριά της η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να αναπτύξει πνεύμα συνεργασίας μ' αυτές τις ομάδες με προγράμματα «εσωτερικής επικοινωνίας» ώστε αυτές να συνειδητοποιήσουν ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα οδηγήσει και στην ικανοποίηση των δικών τους στόχων.

➤ **Ανταμοιβές και αναγνώριση των προσπαθειών του εργαζομένου από την επιχείρηση**

Αυτό το κίνητρο είναι πολύ σημαντικό για την ανύψωση του ηθικού του εργαζομένου, γιατί μέσα από την εργασία επιζητά την αναγνώριση των προσπαθειών και περιμένει τις ανάλογες ανταμοιβές από την επιχείρηση. Η αναγνώριση δηλαδή από την επιχείρηση για την εργασία που προσφέρεται μπορεί να γίνει με επαινετικά λόγια, προαγωγές, ηθικές ανταμοιβές καθώς και οικονομικές.

➤ **Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη, το αίσθημα της ολοκλήρωσης και ευθύνης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης.**

Αποτελούν κίνητρα που επιδρούν στην ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών και καλύπτουν ανάγκες αυτοεκτίμησης του εργαζομένου.

Τα άτομα που υποκινούνται με τα παραπάνω κίνητρα είναι ικανοποιημένα μόνο όταν έχουν τη δυνατότητα συνεχούς αναρρίχησης στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης

➤ **Το αίσθημα της επιτυχίας, το επίτευγμα**

Δηλαδή η δυνατότητα να εκτελεί ο εργαζόμενος την εργασία του κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση των προβλημάτων που προέρχονται από την εργασία του και τελικά η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη.

Το επίτευγμα ως κίνητρο εκτιμάται ιδιαίτερα από το σύνολο των εργαζομένων, ειδικά από αυτούς που έχουν σταθερή θέση στην επιχείρησι, ικανοποιητικό μισθό, ευρύτερη μόρφωση και που συνήθως κατέχουν ανώτερη θέση στην ιεραρχία.

➤ **Συμμετοχή στη διοίκηση της επιχείρησις από τους εργαζόμενους και η γνώση των σκοπών της επιχείρησις .**

Η επιχείρησις με αυτό το κίνητρο έχει στόχο να ενεργοποιήσι το ενδιαφέρον των εργαζομένων ώστε η απόδοσή τους να είναι σε υψηλά επίπεδα.

Η ουσιαστική συμμετοχή πρέπει να είναι βασικό χαρακτηριστικό ενός τέτοιου κινήτρου.

Ο εργαζόμενος, όταν μπορεί να συμμετέχει στις αποφάσεις της διοίκησης, θεωρεί ότι προσφέρει και αυτός κάτι στην εκπλήρωσι των στόχων της επιχείρησις, αισθάνεται πιο υπεύθυνος ως άνθρωπος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και αποκτά αίσθησι ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια επιτυχίας ή αποτυχίας της οποίας εξαρτάται ως ένα βαθμό και από την δική του συμπεριφορά

➤ **Εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του εργαζόμενου κ μέρους της επιχείρησις και συμπεριφοράς προς αυτόν ως ολοκληρωμένη προσωπικότητα.**

Η επιθυμία αυτή κατέχει μια σημαντική θέση στον καταλογισμό των αναγκών του ατόμου και τυχόν υποτίμησι τους από την επιχείρησις έχει ως αποτέλεσμα ένα πλήθος συνεχόμενων αντιδράσεων από μέρους των εργαζομένων ανάλογα με την προσωπικότητα, του κάθε ενός.

➤ **Η εργασία αυτή κάθε αυτή ως κίνητρο**

Το άτομο μέσα από την εργασία του ικανοποιεί τις ανάγκες του είτε είναι φυσιολογικές είτε είναι ψυχολογικές. Η εργασία θα δράσει θετικά ως κίνητρο αν ο εργαζόμενος βρίσκει ενδιαφέρον σ' αυτήν.

Το κάθε άτομο χρησιμοποιεί την εργασία για τους δικούς του λόγους. Η υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία είναι η «αυτοέκφραση» του ατόμου.

➤ **Η ελευθερία στην εργασία**

Ο άνθρωπος πρέπει να έχει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την απόδοση του χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση του προϊσταμένου του.

Όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι υπάρχει ελευθερία στην εργασία του είναι σε θέση να αποδώσει περισσότερο.

Όλα τα πιο πάνω κίνητρα αποτελούν την εσωτερική αμοιβή του εργαζόμενου προκειμένου να τον ωθήσουν σε αποδοτική συμπεριφορά.

2.7.1.2 Προϋποθέσεις για μια σωστή υποκίνηση

Οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να εφαρμόσουν οι προϊστάμενοι κάθε επιχείρησης για να πετύχουν την πραγματοποίηση μιας υποκίνησης είναι οι εξής :

1. Να στηρίζουν τους συνεργάτες
2. Να γνωρίζουν την πολιτιστική ποικιλία
3. Να προωθούν την συνεργασία
4. Να εξουσιοδοτούν σωστά τους υφισταμένους τους
5. Να χειρίζονται τους εργαζόμενους ως ανθρώπους, με τις συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες του καθενός

6. Να χρησιμοποιούν αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβών και βραβείων
7. Να επανασχεδιάζουν τα καθήκοντα των διαφόρων θέσεων εργασίας
8. Να δημιουργούν ευλυγισία στην εργασία

2.7.1.3 Υποκινητικοί παράγοντες

Ο Herzberg απομόνωσε τους εξής παράγοντες που προκαλούν την ικανοποίηση των εργαζομένων :

➤ Το επίτευγμα: δηλαδή ο εργαζόμενος να εκτελεί το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν

➤ Η εργασία αυτή κάθε αυτή: δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει ο εργαζόμενος να εκτελέσει

➤ Η πρόοδος: δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης

➤ Η υπευθυνότητα: δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας

➤ Η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι υλική ή ηθική ή και τα δύο. Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε είτε αυτός είναι ο προϊστάμενος είτε είναι ο υφιστάμενος κ. α.

-Ο Herzberg θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις και για το λόγο αυτό ονομάζει αυτούς τους παράγοντες υποκινητικούς.

2.7.1.4 Πεποιθήσεις Δεκτικότητας

Οι πεποιθήσεις δεκτικότητας εννοιολογικά είναι παρόμοιες με τις πεποιθήσεις μεσολάβησης. Οι άνθρωποι θεωρούν πως όταν η συμπεριφορά που έχουν φέρνει θετικά αποτελέσματα, τότε θα έχουμε πεποιθήσεις δεκτικότητας ευνοϊκές και όταν ισχύει αυτό είναι πολύ πιθανόν να εμφανιστούν και σε μελλοντικές ενέργειες. Ακόμα πετυχαίνουμε μια δημιουργικότητα που μπορεί να προωθηθεί από τις προσδοκίες που προκύπτουν από προηγούμενες επιτυχίες ή από την μάθηση, ενώ τα άτομα που έχουν υποστεί κάποιες άσχημες συνέπειες μιας δημιουργικής δράσης ή φοβούνται την απόρριψη ή την τιμωρία θα είναι διστακτικά στην ανάληψη τέτοιων προσπαθειών. Αν και συμβαίνουν τα παραπάνω έχουν σημειωθεί αρκετές πεποιθήσεις δεκτικότητας που προωθούν την δημιουργική δράση. Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι οι προσδοκίες των ατόμων που αναφέρονται στα αποτελεσματικά δίκτυα επικοινωνίας, είναι προσανατολισμένες προς τα αποτελέσματα ανταμοιβές και στην επάρκεια των πόρων που συσχετίζονται με την δημιουργική δράση και τα άτομα βελτιώνουν την δημιουργικότητα τους.

Μια σειρά από μελέτες που έγινε σε διαφορετικά περιβάλλοντα βρήκε ότι το προσωπικό ενδιαφέρον του κάθε ατόμου για τις δημιουργικές δραστηριότητες μπορεί να εξαλειφθεί εάν ένα άτομο ενδιαφέρεται για τις εξωτερικές ανταμοιβές που συνδέονται με την δημιουργική επίδοση κατά την διάρκεια της συμπεριφορά του.

Μελέτες έχουν δείξει πως όταν τα άτομα έχουν στο μυαλό τους μια συγκεκριμένη κατεύθυνση πάνω σε ένα θέμα, όταν αυτό τεθεί σε συζήτηση η συγκεκριμένη κατεύθυνση θα γίνει εντονότερη.

Ο Isenberg (1986:1143) διαπίστωσε ότι αποδεικνύεται ότι μία τέτοια πάληση, πριν μπορεί να οδηγήσει τα άτομα σε ομαδικές νόρμες

ρίσκου ή συνεχείς και «τα μέλη της ομάδας συσχετίζουν την ικανότητα και την δεξιότητα με την ανάληψη ρίσκου έτσι ώστε να γίνονται ριγοκίνδυνοι προκειμένου να φανούν περισσότερα ικανά και επιδέξια.» ακόμα οι Mumford και Gostafson(1988:37) κάνοντας μια ανασκόπηση των εκπαιδευτικών και βιομηχανικών μελετών έβγαλαν το συμπέρασμα ότι «το περιβάλλον που ανταμείβει ή καθορίζει σαφώς την ανάγκη για δημιουργικότητα προκαλεί υψηλά επίπεδα δημιουργικής δραστηριότητας» Οι Amabile και Grysiewicz (1987) διαπίστωσαν πως οι πληροφορίες και οι επιχορηγήσεις προωθούν την δημιουργικότητα, ώστε είναι λογικό να περιμένουν ότι θα προωθηθεί και η έκφραση της ευφυΐας. Ακόμα η ύπαρξη του αναγκαίου χρόνου και των απαραίτητων πληροφοριών για την κατανόηση του εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς η ύπαρξη αναγκαίας υποστήριξης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, θα βοηθήσουν την διανοητική δραστηριότητα

2.7.2 Η καινοτομία και η σχέση της με το εργασιακό περιβάλλον

Πολλοί πιστεύουν ότι ο καινοτομικός τρόπος σκέψης είναι ένα στοιχείο που πρέπει να καλλιεργηθεί από τον οργανισμό και ότι η δημιουργία ενός εργασιακού κλίματος συμβατού με την καινοτομία είναι επίσης μέρος της εξίσωσης, όπως και οι ίδιοι οι άνθρωποι. Σε μια μελέτη λοιπόν βρέθηκε ότι το κλίμα που αντιλαμβάνονταν οι εργάτες επηρέαζε σημαντικά όλα τα στάδια της καινοτομικής διαδικασίας, όπως για παράδειγμα η γένεση μιας ιδέας, την εισαγωγή, την υιοθέτηση και εφαρμογή.

Κάποιες μελέτες επίσης έχουν τεκμηριώσει ότι ο δημιουργικός τρόπος σκέψης, όπου είναι ένα σημαντικό στοιχείο της καινοτομικής διαδικασίας, ευνοείται σημαντικά από την ύπαρξη ενός θετικού

εργασιακού κλίματος. Δηλαδή, υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ εργασιακού κλίματος και καινοτομικών δραστηριοτήτων. Αξίζει λοιπόν να επισημάνουμε ότι το κλίμα μέσα στο οποίο εκτελούν τα καθήκοντα τους οι εργαζόμενοι, θα επιδρά σημαντικά στη δυνατότητα και στην παρακίνηση τους να ενεργήσουν με ένα καινοτομικό τρόπο.

Η σημασία του εργασιακού κλίματος στην ανάπτυξη της καινοτομικότητας είναι πολύ μεγάλη. Οι ατομικοί παράγοντες όπως η γενική πληροφόρηση, η εμπειρία στο συγκεκριμένο χώρο, και η ικανότητα δημιουργικής σκέψης, είναι βασικές επιρροές του τελικού αποτελέσματος των δημιουργικών ιδεών. Οι ατομικοί αυτοί παράγοντες δεν είναι οι μόνοι σημαντικοί. Εξίσου σημαντικό είναι και το εργασιακό κλίμα στην καινοτομική διαδικασία, όσο και τα χαρακτηριστικά των ατόμων που προαναφέραμε. Άρα λοιπόν απαραίτητο είναι να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα εργασιακό κλίμα που θα στηρίζει και θα προωθεί τις καινοτομικές συμπεριφορές.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι οι διευθυντές είναι μια βασική πηγή μηνυμάτων, σύμφωνα με την οποία οι υφιστάμενοι τους διαμορφώνουν αντιλήψεις για το κλίμα της ομάδας εργασίας τους. Πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι η ποιότητα της ανταλλαγής μηνυμάτων μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου συσχετίζεται σημαντικά με τις αντιλήψεις για μια πληθώρα παραγόντων που πιστεύεται ότι ευνοούν τις καινοτομικές δραστηριότητες.

Μια άλλη πηγή αντιλήψεων των εργαζομένων για το κλίμα μπορεί να είναι οι συναλλαγές μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Ένα μεγάλο μέρος των αντιλήψεων ενός εργαζομένου θα είναι αποτέλεσμα κοινωνικά δομημένων αλληλεπιδράσεων. Αυτό σημαίνει, ότι οι στάσεις και οι αντιλήψεις που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος μπορούν σε μεγάλο ποσοστό, να είναι συνάρτηση των στάσεων και των αντιλήψεων της ομάδας μέσα στην οποία εργάζεται. Με άλλα λόγια, οι αντιλήψεις

σχετικά με το πόσο ευνοϊκό είναι το κλίμα για τις καινοτομικές δραστηριότητες μπορεί να οφείλονται στην ποιότητα της αλληλεπίδρασης που έχει ένας εργαζόμενος με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας εργασίας.

Οι εταιρίες που ανταγωνίζονται σε ένα διεθνές περιβάλλον έχουν συχνά να αντιμετωπίσουν τις γρήγορα μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Ωστόσο, επειδή οι τεχνολογίες στην εποχή της πληροφορικής εκσυγχρονίζονται συνεχώς, η συνεχής αλλαγή είναι κανόνας. Έτσι οι προσαρμοσμένες εταιρίες είναι περισσότερο πιθανό να παρουσιάζουν μια ευέλικτη κουλτούρα που είναι ανοιχτή στην αλλαγή και επιθυμεί τη συνεχή βελτίωση. Επίσης οι εταιρίες αυτές προκειμένου να αλλάζουν ανάλογα με το περιβάλλον και να εισέρχονται σε σαφώς διαφορετικά νέα τμήματα της αγοράς, θα πρέπει να αναζητούν πληροφορίες έτσι ώστε να συμβαδίζουν με τις νέες απαιτήσεις της αγοράς και τις νέες προσφορές προϊόντων από τους ανταγωνιστές και να μπορούν να υπερασπίσουν το μερίδιο αγοράς τους, υιοθετώντας νέες τεχνολογίες που παράγουν βελτιωμένα προϊόντα. Συνεπώς η έγκαιρη αναζήτηση πληροφοριών συσχετίζεται θετικά με την καινοτομικότητα.

Τέλος, θα αναφερθούμε στην σχέση άτυπης οργάνωσης και καινοτομίας και θα αναπτύξουμε την σημασία της. Η άτυπη οργάνωση, συμπεριλαμβανομένων της κουλτούρας και του κλίματος, μπορεί να προωθήσει την καινοτομία σε μεγάλες εταιρίες που παράγουν ποικίλα προϊόντα και δραστηριοποιούνται σε ποικίλες αγορές. Η άτυπη οργάνωση συμπληρώνει την τυπική οργάνωση. Παρόλα αυτά ένα ανοιχτό κλίμα ευνοεί ιδιαίτερα την παραγωγή ιδεών και οι μικρότεροι οργανισμοί μπορεί να είναι αποδοτικότεροι από τους μεγάλους. Η σημασία λοιπόν της άτυπης οργάνωσης όσο αφορά την επίδρασή της στην καινοτομία είναι πολύ μεγάλη. Τα στοιχεία της άτυπης οργάνωσης

που φαίνεται να συμβάλλουν στην καινοτομείες είναι τα παρακάτω: α) ψυχολογική ασφάλεια και δίκαιες ανταμοιβές για την επιτυχία, β) συνεχή παρακίνηση και πρόκληση, γ) διάχυση εξουσίας και ένας μη καταπιεστικός τρόπος διοίκησης, δ) ευέλικτα χρονοδιαγράμματα και διαγράμματα πόρων.

2.7.3 Προενέργεια ή πρόδραση

Ακόμα ένα χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας εκτός από την παρακίνηση και την καινοτομία, είναι και η προενέργεια (proactiveness). Η προενέργεια από τον Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1991:97) ορίζεται ως «η ενέργεια σε πρόβλεψη μελλοντικών προβλημάτων, αναγκών ή αλλαγών. Μέσα σ' έναν οργανισμό η προενέργεια παίζει σημαντικό ρόλο για έναν επιχειρηματικό προσανατολισμό γιατί αυτή εκφράζει έναν μελλοντικό προγραμματισμό που συνοδεύεται από καινοτομική ή μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η προενέργεια ακόμα χρησιμεύει για να περιγραφεί μια επιχείρηση που ήταν η ταχύτερη στην καινοτομία και η πρώτη που εισήγαγε νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες.

Ακόμα ο Venkatraman (1989) υποστήριξε ότι η προενέργεια αναφέρεται σε διαδικασίες που στοχεύουν στην πρόβλεψη και την ενέργεια με βάση τις μελλοντικές ανάγκες «αναζητώντας νέες ευκαιρίες που μπορεί να συσχετίζονται ή να μη συσχετίζονται με την παρούσα σειρά λειτουργιών, εισάγοντας νέα προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές και καταργώντας τις λειτουργίες που βρίσκονται στα στάδια ωριμότητας ή παρακμής του κύκλου ζωής τους». Έτσι βγαίνει το συμπέρασμα πως όταν μια εταιρία είναι προενεργητική οδηγεί το πιο πιθανόν παρά

ακολουθεί γιατί έχει την θέληση και την πρόβλεψη να αξιοποιεί νέες ευκαιρίες ακόμα και αν δεν είναι πάντα η πρώτη.

Εκτός από τους παραπάνω ορισμούς που δώσαμε για την προενέργεια υπάρχει η τάση στην βιβλιογραφία της επιχειρηματικότητας να εξισώνεται η προενέργεια με την ανταγωνιστική επιθετικότητα.

Οι όροι αυτοί συχνά εναλλάσσονται, ο Covin & Slevin (1988) εξήγησαν πως το μοντέλο τους για την επιχειρηματική στρατηγική στάση αποτελείται από την καινοτομικότητα, την προενέργεια και την ανάληψη ρίσκου, ενώ όρισαν ότι «χαρακτηρίζεται από συχνή και εκτεταμένη τεχνολογική καινοτομία και καινοτομία προϊόντος από έναν επιθετικό ανταγωνιστικό προσανατολισμό και από μια έντονη τάση για ανάληψη ρίσκου από την ανώτατη διοίκηση.»

Αν και η προενέργεια συνδέεται στενά με την ανταγωνιστική επιθετικότητα υπάρχει μια σημαντική διάκριση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών .

Η προενέργεια αναφέρεται πως μια επιχείρηση συσχετίζεται με τις ευκαιρίες της αγοράς όταν γίνονται νέες εισόδων προϊόντων παίρνει πρωτοβουλίες και δρα ευκαιριακά για να «διαμορφώσει το περιβάλλον και με αυτό πετυχαίνει να επηρεάζει τις τάσεις και να δημιουργήσει ζήτηση. Ενώ η ανταγωνιστική επιθετικότητα αναφέρεται πως οι επιχειρήσεις συσχετίζονται με τους ανταγωνιστές τους, δηλαδή ότι αυτές αντιδρούν στις τάσεις και στην ζήτηση που ήδη υπάρχει στην αγορά. Οι δυο αυτές έννοιες είναι παρόμοιες ο Porter αναφέρει πως η αγορά είναι αγωνιστικός χώρος για τους ανταγωνιστές. Η προενέργεια σχετίζεται περισσότερο με την ικανοποίηση της ζήτησης, ενώ η ανταγωνιστική επιθετικότητα αφορά το να αγωνίζεται για την ζήτηση.

Η αντίθετη εννοιολογική έννοια της προενέργειας είναι η παθητικότητα, δηλαδή η αδιαφορία ή η ανικανότητα αξιοποίησης των ευκαιριών που υπάρχουν. ο Chen & Hambrick (1995) αναφέρουν πως μια

«εταιρία πρέπει να είναι και προενεργητική και να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον της όσον αφορά την τεχνολογία, την καινοτομία, τον ανταγωνισμό, τους πελάτες κ.α. η προενέργεια αφορά στην ανάληψη πρωτοβουλίας σε μια προσπάθεια να διαμορφώσει κάποιος το περιβάλλον προς όφελος του. Η ανταπόκριση αφορά στην δυνατότητα προσαρμογής στις προκλήσεις των ανταγωνιστών». Άρα ως συνέπεια αυτών είναι πως ένας επιχειρηματικός προσανατολισμός περικλείει και τη προενέργεια για την αξιοποίηση των ευκαιριών όσο και την επιθυμία για επιθετική απάντηση στις προκλήσεις των ανταγωνιστών.

Ακόμα ένα στοιχείο της προενέργειας είναι πως δίνει έμφαση στην εισαγωγή των δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να έχει στενή σχέση με την καινοτομικότητα και να είναι πολύ πιθανόν να μεταβάλλεται μαζί της όπως για παράδειγμα στην εισαγωγή νέων προϊόντων.

Στην βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα αναφέρονται οι αιτίες επιχειρηματικότητας και γίνεται αναφορά και στους παράγοντες, όπως είναι ο τρόπος διοίκησης, η ανάγκη που υπάρχει για επιτυχία και διάφορους άλλους κοινωνικούς παράγοντες. Εκτός όμως από αυτούς τους παράγοντες που επηρεάζουν τον επιχειρηματικό προσανατολισμό στην επίδοση μιας επιχείρησης υπάρχουν και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως για παράδειγμα, ο δυναμισμός και η γενναιοδωρία ή οι δομικοί παράγοντες, η αποκέντρωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που και αυτοί με την σειρά τους επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ-ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Ζούμε σε μία περίοδο με αυξανόμενες συνεχώς απαιτήσεις στο κοινωνικό και στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης και η αύξηση του ανταγωνισμού προκαλούν στις επιχειρήσεις φόβο, αβεβαιότητα και αμφιβολία. Ο κίνδυνος ως προς το αποτέλεσμα είναι μία πράξη της επιχείρησης η οποία δεν συνοδεύεται πάντα με επιτυχία. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί διαφορετικά για τη επίτευξη των στόχων της και συνοδεύεται με διαφορετικό ύψος κινδύνου.

Σαν κίνδυνο μπορούμε να ορίσουμε την κατάσταση στην οποία κάθε εναλλακτική πορεία δράσης της επιχείρησης οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία είναι με κάποια πιθανότητα γνωστά στο λήπτη της απόφασης. Ο ορισμός αυτός συνδέει το ύψος του κινδύνου με την πιθανότητα πραγματοποίησής ενός αποτελέσματος.

Όποια επιχείρηση μπορεί να προστατευτεί από τους κινδύνους βρίσκεται σε υπεροχή σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

2.8.1 Είδη κινδύνου

Οι κίνδυνοι διακρίνονται:

α) Ανάλογα με την προέλευσή τους:

Ανάλογα με την προέλευσή τους οι κίνδυνοι χωρίζονται σε ενδογενείς και εξωγενείς ως προς την επιχείρηση.

Οι ενδογενείς κίνδυνοι είναι αυτοί που σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως κίνδυνοι πυρκαγιάς, βλάβη μηχανημάτων.

Οι εξωγενείς κίνδυνοι δεν σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι κίνδυνοι αυτοί προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως κίνδυνοι λόγω ξαφνικών μεταβολών στη ζήτηση ενός προϊόντος, γενικών οικονομικών συγκυριών κ.ο.κ.

β) *Ανάλογα με τη φύση τους.*

Οι κίνδυνοι ανάλογα με τη φύση τους διακρίνονται σε αυτούς που μπορούν να υπολογισθούν μαθηματικά και σε αυτούς που δεν μπορούν. Οι κίνδυνοι που μπορούν να υπολογισθούν μαθηματικά μπορούν να συμπεριληφθούν στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Τέτοιοι κίνδυνοι είναι οι κίνδυνοι από καταστροφή εμπορευμάτων κ.ο.κ.

Οι κίνδυνοι που δεν μπορούν να υπολογιστούν μαθηματικά είναι αυτοί που οφείλονται στην αβεβαιότητα που κατέχουν οι λήπτες των αποφάσεων, και δεν εισέρχονται στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης.

2.8.2 Συμπεριφορά ατόμων έναντι στον κίνδυνο

Τα άτομα και ειδικότερα οι λήπτες των αποφάσεων σε μία επιχείρηση, συμπεριφέρονται διαφορετικά απέναντι στην κίνδυνο. Άλλοι προτιμούν να αντιμετωπίσουν μεγάλο ύψος κινδύνου με σκοπό την επίτευξη μεγάλου κέρδους και άλλοι ένα μικρότερο ύψος κινδύνου που να συνοδεύεται από μικρότερο κέρδος.

Υπάρχουν τρία είδη συμπεριφοράς των ατόμων έναντι του κινδύνου:

- α) οι επιδιώκοντας τον κίνδυνο,
- β) οι αποστρεφόμενοι τον κίνδυνο και
- γ) οι αδιάφοροι έναντι του κινδύνου.

2.8.3 Διαχείριση κινδύνου

Διαχείριση κινδύνου είναι η καλή αίσθηση στις αντιμετώπισης των πιθανών καθημερινών ατυχιών, τις περιστασιακές μεγάλες καταστροφές, στις οικονομικές απώλειες και τα ανεκπλήρωτα σχέδια των επιχειρήσεων.

Υπάρχουν δύο είδη διαχείρισης κινδύνου, η αντιδραστική διαχείριση κινδύνου και η δυναμική διαχείριση κινδύνου.

2.8.4 Αντιδραστική διαχείριση κινδύνου

Οι επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν με την αντιδραστική διαχείριση κινδύνου θέτουν προκαθορισμένα όρια κινδύνου και η επιχείρηση ακολουθεί ένα καθορισμένο σχέδιο με σκοπό να αποφύγει όσο το δυνατό περισσότερο τον κίνδυνο που μπορεί να έχει ένα σχέδιο ή μία διαδικασία. Αλλαγές γίνονται μόνο όταν συμβεί κάτι αρνητικό που είναι επικίνδυνο για την επιχείρηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις δέχονται το γεγονός ότι κάτι μπορεί να πάει στραβά. Αυτή η διατήρηση της αίσθησης του κινδύνου, δηλαδή το ότι οι επιχειρήσεις δέχονται πως κάτι αρνητικό μπορεί να συμβεί μειώνει την ασφάλεια της επιχείρησης. Η καλύτερη οργάνωση και η πρόβλεψη των πιθανών κινδύνων σε μία τέτοια επιχείρηση θα έχει πολύ θετικό αποτέλεσμα.

2.8.5 Δυναμική διαχείριση κινδύνου

Μία επιχείρηση με δυναμική διαχείριση κινδύνου αναγνωρίζει το γεγονός ότι η πρόβλεψη του κινδύνου είναι εξαιρετικά δύσκολη. Έτσι ο κίνδυνος θα πρέπει να αποφευχθεί ή να μειωθεί. Η επιχείρηση εξετάζει

όλους τους κινδύνους που μπορεί να είναι ανθρώπινοι, δηλαδή να οφείλονται σε ανθρώπινο σφάλμα, οργανωτικοί, τεχνολογικοί που μπορεί να είναι κίνδυνοι από την μη ορθολογική και σωστή χρήση της τεχνολογίας, και ακόμα κίνδυνοι που μπορεί να προέρχονται από το εξωτερικό της επιχείρησης. Με αυτό το τρόπο η επιχείρηση μπορεί να αποτρέψει τους κινδύνους.

2.8.6 Πρόληψη και διαχείριση καταστροφής.

Κάθε κίνδυνος έχει την δυνατότητα να είναι καταστρεπτικός. Η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει σωστά τους κινδύνους, να κάνει ελέγχους και με βάση κάποια προηγούμενα προβλήματα που τυχόν να αντιμετώπισε να οργανωθεί καλύτερα ώστε να μειώσει τους κινδύνους.

Τα προηγούμενα λάθη που έχει κάνει μία επιχείρηση είναι μία ευκαιρία για αυτήν να μάθει από αυτά και να τα αποφύγει. Πολλοί προϊστάμενοι ή διευθυντικά στελέχη προκειμένου να μην παραδεχθούν πως κάπου έκαναν λάθος, εξακολουθούν να κάνουν τα ίδια λάθη και αυτό έχει αρνητικό αποτέλεσμα για όλη την επιχείρηση.

2.8.7 Ανάλυση ρίσκου.

Η ιδέα του προσωπικού ρίσκου προέκυψε από τον τύπο της εργασίας, δηλαδή το αν επιλέγει κάποιος να έχει δική του εργασία ή να εργάζεται για κάποιον άλλον. Μαζί με αυτή την ιδέα του προσωπικού ρίσκου προέκυψε και η ιδέα της επιχειρηματικότητας. Ο όρος επιχειρηματικότητα χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Cantillon ο οποίος υποστήριξε πως η αβεβαιότητα και το ρίσκο της αυτό-

απασχόλησης είναι οι βασικοί παράγοντες που διαχωρίζουν τους επιχειρηματίες από τους εργαζόμενους.

Ο ορισμός που δόθηκε για το ρίσκο από τους Miller και Friesen (1982) είναι ότι ρίσκο είναι ο βαθμός στον οποίο οι διευθυντές είναι πρόθυμοι να πραγματοποιήσουν εκτεταμένες και ριψοκίνδυνες δεσμεύσεις πόρων, δηλαδή δεσμεύσεις που έχουν σοβαρές πιθανότητες για αποτυχία.

Όλες οι επιχειρησιακές προσπάθειες που κάνουν οι επιχειρήσεις έχουν κάποιο βαθμό ρίσκου οπότε δεν μπορούμε να σκεφτούμε την άποψη του «μηδενικού ρίσκου», δηλαδή ότι οι προσπάθειες που κάνει η επιχείρηση να μην έχουν κανένα βαθμό ρίσκου. Το φάσμα του ρίσκου σε μία επιχείρηση μπορεί να ξεκινάει από κάποιο ασήμαντο επίπεδο το ασφαλές ρίσκο, και να φτάνει μέχρι τις έντονα ριψοκίνδυνες ενέργειες. Οι παράγοντες που είναι σημαντικοί στην ανάληψη του βαθμού του ρίσκου σε μία επιχείρηση είναι πολλοί. Ο χαρακτήρας του ατόμου το οποίο παίρνει την απόφαση μίας ενέργειας παίζει σημαντικό ρόλο, δηλαδή το πόσο έχουν τάση προς το ρίσκο ή όχι. Άλλοι παράγοντες είναι τα αποτελέσματα προηγούμενης ανάληψης κινδύνου (Kahneman and Tversky, 1979) και η ικανότητα απόδοσης σε συνθήκες ρίσκου (Slovic, Fischhoff and Lichtenstein, 1980).

Οι περισσότερες μελέτες που γίνονται πάνω στην σχέση ανάληψης ρίσκου και επιχειρηματικότητας εξετάζουν το άτομο και όχι την επιχείρηση. Αυτό κάνει, όπως είπαμε και παραπάνω, δυσκολότερη την μέτρηση του ρίσκου γιατί κάποιο άτομο να αντιτίθεται στο ρίσκο και να μελετά προσεκτικά μία ευκαιρία, όμως ένα μόνο άτομο δεν μπορεί να επηρεάσει ολόκληρη την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι μία επιχείρηση δεν παίρνει ρίσκα στον βαθμό που θα έπαιρνε ένα μόνο μέλος της. Αυτό έχει ως συνέπεια η μέτρηση της ανάληψης ρίσκου σε μία επιχείρηση να επιδέχεται ανάπτυξη. Προς το παρόν υπάρχει μία ευρέως αποδεκτή

κλίμακα η οποία μετράει την ανάληψη ρίσκου σε επίπεδο επιχειρήσεων ρωτώντας τους διευθυντές και τους προϊσταμένους για την τάση της επιχείρησης να ασχολείται με ριψοκίνδυνα προγράμματα και τις προτιμήσεις τους σε περισσότερο τολμηρές παρά προσεκτικές ενέργειες (Miller 1983).

Η διαδικασία της πρόσβασης σε νέες αγορές, νέες τεχνολογίες και η ανάληψη ρίσκου θεωρήθηκαν από πολλούς ως αναπόσπαστο μέρος της ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις με το να παράγουν προϊόντα για τα οποία οι γνώσεις τους ήταν περιορισμένες και με το να χρησιμοποιούν τεχνολογία της οποίας η αποτελεσματικότητα δεν είχε αποδειχθεί, αναλαμβάνουν μεγάλο ρίσκο. Πολλοί θεώρησαν αυτές τις κινήσεις πολύ ριψοκίνδυνες, τουλάχιστον όσοι έβλεπαν το ρίσκο από μια οικονομική προοπτική που αφορούσε τις πιθανές ζημιές. Αυτοί υποστήριζαν πως η ανάληψη ρίσκου δεν είναι θέμα επιλογής, αλλά θέμα αναγκαιότητας.

2.9 ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής μέσα σε μια επιχείρηση είναι ο άνθρωπος, ο οποίος είναι μια ξεχωριστή βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότητα. Είναι γνωστό, ότι η συμπεριφορά του ατόμου διαμορφώνεται από κάποια αίτια. Οι άνθρωποι εργάζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους όπως (τροφή, ενδυμασία, κατοικία κ.τ.λ.) και με την έννοια αυτή, οι άνθρωποι υποκινούνται πάντοτε από κάποια ανάγκη.

Το άτομο δραστηριοποιείται στην επιχείρηση, εκφράζοντας παράλληλα και έναν αριθμό εσωτερικών αναγκών. Αν η επιχείρηση

δημιουργήσει ένα κλίμα όπου θα επιτρέψει στο άτομο να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, το άτομο θα εργαστεί και θα αποδώσει. Αν όμως το ευρύτερο σύστημα δεν του δώσει τις ευκαιρίες αυτές, τότε αυτό θα προτάξει τις δικές του ανάγκες, σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης.

Τα άτομα λοιπόν χρησιμοποιούν τους οργανισμούς ως μέσα για την επίτευξη των επιδιώξεων τους, αλλά αντίστοιχα και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα άτομα για την επίτευξη των αντικειμενικών τους σκοπών.

Γι' αυτόν τον λόγο υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων και οργανισμών και μια αμοιβαιότητα, αναγκών οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται με το ίδιο πνεύμα και από τις δύο πλευρές. Όπως τα άτομα έχουν υποχρεώσεις απέναντι στους οργανισμούς, έτσι και οι οργανισμοί έχουν υποχρεώσεις απέναντι στα άτομα.

Συναφής με την θεωρία των σχέσεων μεταξύ οργανισμών και ατόμων, είναι και η ιδέα ότι το άτομο είναι υποχρεωμένο να συμμορφώνεται κάθε φορά προς τις απαιτήσεις του οργανισμού. Η συμμόρφωση αυτή προϋποθέτει την εξάρτηση του ατόμου από τους κανόνες και τους περιορισμούς οι οποίοι καθορίζονται από άλλους ανθρώπους. Επίσης το άτομο από την στιγμή που θα αποδεχθεί την απασχόληση μέσα σ' έναν οργανισμό, είναι υποχρεωμένο να παρέχει τις υπηρεσίες του μέσα στα πλαίσια της πολιτικής που ακολουθείται κάθε φορά με τρόπο αντικειμενικό και αποδοτικό, ανεξάρτητα από τυχόν διαφορετικές απόψεις τις οποίες μπορεί να έχει ως προς τους ειδικότερους προσανατολισμούς του.

Έχει αποδειχθεί, ότι η επιβίωση και η πρόοδος μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από τον κατάλληλο χειρισμό, την ανάπτυξη και την κατάλληλη υποκίνηση των εργαζομένων, που αρχίζουν με την προσεχτική επιλογή για πρόσληψη, συνεχίζουν σε όλα τα ενδιάμεσα

στάδια και φθάνουν στην ανώτατη βαθμίδα της ιεραρχίας. Είναι γεγονός ότι, ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική αξιοποίησή του αποτελεί το κλειδί της παραγωγικότητας για μια σύγχρονη επιχείρηση.

2.10 ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Οι εργαζόμενοι μέσα σε μία επιχείρηση, επικοινωνούν μεταξύ τους πολύ συχνά το διάστημα που βρίσκονται στον ίδιο χώρο. Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν προσωπικά είτε μέσω τρίτων. Έτσι δημιουργούνται μικρές ομάδες μέσα στην επιχείρηση. Τα μέλη των ομάδων αυτών συναισθάνονται το ένα το άλλο και αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη της ίδιας ομάδας.

Το περιβάλλον μέσα στην επιχείρηση είναι ένα είδος κοινωνικού φαινομένου, που έχει μεγαλύτερη διάρκεια και είναι πιο συμπαγές από μία κοινωνική σχέση. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται στην επιχείρηση. Παρατηρούνται κάποια γνωρίσματα, όπως για παράδειγμα η αλληλεπίδραση, δηλαδή η συμπεριφορά των μελών των ομάδων επηρεάζεται αμοιβαία. Έτσι σε μια ομάδα αναπτύσσονται:

Η μίμηση.

Τα μέλη μιας ομάδας έχουν την τάση να μιμούνται το ένα το άλλο. Πρότυπα αποτελούν κυρίως τα επιτυχημένα μέλη.

Η υποβολή.

Στα άτομα υπάρχει η τάση να κάνουνε ή να πιστεύουνε κάτι που τους λένε, επειδή ασκεί επάνω τους ένα είδος μαγνητισμού. Η υποβολή είναι ακόμα πιο ισχυρή, όταν προέρχεται από μέλος της ομάδας που έχει θέση υπεροχής μέσα σε αυτή.

Το κοινωνικό κέρδος.

Πολλά άτομα αποδίδουν καλύτερα όταν εργάζονται μέσα σε μία ομάδα, παρά όταν είναι μόνα τους. Αυτό αναπτύσσει και το συναίσθημα του συναγωνισμού γιατί το άτομο καταβάλλει προσπάθεια να μην φανεί κατώτερο από τα άλλα.

Ένας βαθμός καταναγκασμού.

Το άτομο που δεν αποδέχεται τις συνήθειες της ομάδας, θα υποστεί τις συνέπειες.

Μέσα στην επιχείρηση συναντούμε δύο είδη ομάδων: τις **τυπικές** και τις **άτυπες**.

Τυπικές ομάδες.

Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται για να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι συνδέονται άμεσα με το βασικό στόχο της επιχείρησης. Ανάλογα με το χρονικό διάστημα για το οποίο δημιουργούνται, διακρίνονται σε μόνιμες και παροδικές.

Άτυπες ομάδες.

Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται αυθόρμητα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η φύση και ο χώρος της εργασίας διευκολύνουν τη δημιουργία άτυπων κοινωνικών επαφών που καταλήγουν, στο σχηματισμό ανεπίσημων ομάδων. Αυτές τις άτυπες ομάδες ονομάζονται συνήθως και κλίκες.

Αυτές λοιπόν οι ομάδες που δημιουργούνται σε μία επιχείρηση, ικανοποιούν τις τυπικές αλλά και τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων. Τις ανάγκες για ασφάλεια, τις κοινωνικές τους ανάγκες και τέλος τις ανάγκες για αυτοεκτίμησης.

2.10.1 Συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και των ομάδων.

Ένας από τους πολλούς στόχους της επιχείρησης είναι να υπάρχει μέσα στην επιχείρηση ένα κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των στόχων της. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι πάντα εύκολο γιατί ανάμεσα στους εργαζόμενους και στις ομάδες που δημιουργούνται αναπτύσσεται πολλές φορές ένα κλίμα ανταγωνισμού το οποίο εξελίσσεται σε εχθρότητα, δημιουργώντας προβλήματα στους εργαζόμενους και σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται από τον ανταγωνισμό μέσα στην επιχείρηση είναι το «μπλοκάρισμα» της ροής των εργασιών, οι διάφορες καθυστερήσεις, η συχνότητα των λαθών κ.α. Τα βασικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και των ομάδων που βρίσκονται σε κατάσταση ανταγωνισμού είναι πως οι εργαζόμενοι κλείνονται στον εαυτό τους, οι ομάδες απαιτούν μεγαλύτερη υπακοή από τα μέλη τους, το κλίμα τις ομάδας γίνεται πιο τυπικό και προσανατολισμένο στο καθήκον. Το ενδιαφέρον των μελών για τις προσωπικές τους ανάγκες μειώνεται και αυξάνεται το ενδιαφέρον τους για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου. Οι ομάδες βλέπουν η μία την άλλη ως αντίπαλο και αλλάζει τις αντιλήψεις της, δηλαδή βλέπει μόνο τα καλά σημεία της και αρνείται τις αδυναμίες της, ενώ, αντίθετα βλέπει μόνο τα αρνητικά της άλλης ομάδας.

Αυτός ο ανταγωνισμός μέσα στην επιχείρηση, έχει αρνητικά αποτελέσματα για την ίδια. Τα διευθυντικά στελέχη και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις του ανταγωνισμού με κάποιους. Ένας από αυτούς του τρόπους είναι να βρεθεί ένας κοινός στόχος ή ένας κοινός «εχθρός» οι ομάδες μπορεί να

συνεργαστούν για να αντιμετωπίσουν μία άλλη επιχείρηση που ανταγωνίζεται την δική τους. Άλλοι τρόποι είναι να δίνεται η ευκαιρία για ειδική εκπαίδευση, κατά την οποία με την βοήθεια ειδικών εκπαιδευτικών μεθόδων τα μέλη των ομάδων προσπαθούν να βρουν την αιτία της μεταξύ τους εχθρότητας, να ανταμείβεται οι ομάδα που προσφέρει βοήθεια σε άλλη και να εναλλάσσονται συχνά τα μέλη των ομάδων.

2.10.2 Προϊστάμενοι

Με τον όρο διοίκηση εννοούμε τους διοικούντες, αυτούς που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και καθορίζουν τις γενικές ενέργειες και λειτουργίες ολόκληρης της επιχείρησης. Τα επόμενα στάδια της διοίκησης είναι τα στελέχη και οι προϊστάμενοι. Η διοίκηση κάποιες φορές συμβουλευεται τους προϊστάμενους για θέματα πολιτικής της επιχείρησης. Το βασικότερο όμως καθήκον των προϊσταμένων είναι να δημιουργήσουν μία ομάδα υφισταμένων η οποία να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της Διοίκησης.

Οι προϊστάμενοι είναι οι άνθρωποι κλειδιά σε μία επιχείρηση. Από την πλευρά των υπαλλήλων ο προϊστάμενος είναι ένα πολύ σπουδαίο πρόσωπο. Είναι αυτός στον οποίο πηγαίνουν για οδηγίες και πληροφορίες για την δουλειά τους, για συμβουλές, ακόμα και για προσωπικά ζητήματα. Η διοίκηση είναι για τους υπαλλήλους και τους εργαζόμενους κάτι πολύ απομακρυσμένο και ο μόνος συνδετικός κρίκος μεταξύ τους είναι ο προϊστάμενος.

Από την πλευρά της διοίκησης ο προϊστάμενος είναι αυτός που θα πρέπει τους αναφέρει τις αντιδράσεις των υπαλλήλων στις εντολές της, να έχει επαρκή παραγωγή, να φροντίζει να μην υπάρχει αδικαιολόγητη αύξηση του κόστους κ.λ.π. Ο προϊστάμενος είναι, στην ουσία, αυτός ο

οποίος θα πρέπει να κρατά ικανοποιημένους και τους υπαλλήλους και την διοίκηση.

Το έργο του προϊσταμένου μέσα στην επιχείρηση είναι πραγματικά πολύ δύσκολο γι' αυτό θα πρέπει να ξοδεύει υπερβολική ενέργεια. Θα πρέπει να έχει ευφυΐα, γιατί οι υφιστάμενοι θέλουν να εργάζονται κάτω από έναν έξυπνο άνθρωπο, να είναι αφοσιωμένος στο έργο του και στη διοίκηση της οποίας τις εντολές θα πρέπει να υπακούει πάντα, εκτός αν θεωρεί πως μία εντολή δεν είναι σωστή, τότε θα πρέπει να το συζητήσει με τους ανωτέρους τους. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι ευγενικός και δίκαιος απέναντι στους υπαλλήλους. Θα πρέπει να γνωρίζει όλο το εύρος της δραστηριότητας του τομέα του διότι διαφορετικά δεν θα είναι σε θέση να εκπαιδεύσει τους νέους υπαλλήλους ή να αντιληφθεί τις ελλείψεις στην παραγωγή.

2.10.3 Προβλήματα υπαλλήλων και προϊσταμένων

Τα προβλήματα και τα παράπονα που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι είναι πολλά. Σήμερα, με το πέρασμα των χρόνων και με τη αύξηση της εμπειρίας της διοίκησης σε αυτά τα θέματα έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές, για την λύση αυτών των προβλημάτων. Παράπονο είναι οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος πάνω στην εργασία του ότι δεν είναι σωστό ή είναι άδικο. Και αυτά τα παράπονα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται για την αποφυγή αρνητικών συνεπειών.

Υπάρχουν δύο είδη παραπόνων, τα οποία ο προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει. Είναι τα εξής:

α) ***Τα μη εκφραζόμενα.*** Είναι αυτά που προέρχονται από την ανάθεση μιας εργασίας σε ακατάλληλο υπάλληλο, όπου αναγνωρίζεται

από πράξεις όπως η απουσία, η αδιαφορία, η πτώση της παραγωγής του κ.τ.λ.

β) Τα εκφραζόμενα. Αυτά τα παράπονα αναγνωρίζονται από τις ανοιχτές διαμαρτυρίες είτε προς τον προϊστάμενο είτε προς τους συναδέλφους υπαλλήλους. Η εκδήλωση τέτοιων παραπόνων περιλαμβάνει επίσης τον φθόνο, την κριτική, την ελάττωση της απόδοσης και την χαμηλή ποιότητα εργασίας.

Τα παράπονα έχουν καταστρεπτική επίδραση στην επιχείρηση και γι' αυτό έχει μεγάλη σημασία να μπορεί ο προϊστάμενος να ανακαλύψει την αιτία και να τα εξαφανίσει. Η παντελής εξαφάνιση των παραπόνων, βέβαια, δεν είναι δυνατή γιατί τα παράπονα αποτελούν μέρος της ανθρώπινης φύσης. Για τον προϊστάμενο έχει μεγάλη αξία να αναπτύσσει μεθόδους εμφάνισης των παραπόνων, διαπίστωση των συμπτωμάτων και ανάλογου χειρισμού για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η αιτία ενός εκφραζόμενου παράπονου μπορεί να μην είναι η πραγματική αιτία, αλλά ένα σύμπτωμα μιας άλλης βασικής αιτίας που κρύβεται συνήθως πίσω από τα παράπονα.

Ο προϊστάμενος πριν την ανακάλυψη και ικανοποίηση των παραπόνων θα πρέπει να γνωρίζει τους ανθρώπους του, να κατανοήσει την ανθρώπινη φύση και τον τρόπο που λειτουργεί. Η ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων εξαρτάται από τους λόγους που προκάλεσαν το παράπονο και από το είδος του ατόμου, τα αισθήματά του, τις πεποιθήσεις του και την πίστη του, από το είδος της εργασίας που εκτελεί κ.τ.λ.

Για την ανακάλυψη και την ικανοποίηση των παραπόνων δεν υπάρχει ασφαλής μέθοδος. Όμως τα ακόλουθα μέτρα μπορούν να βοηθήσουν στις περισσότερες περιπτώσεις.

1. Η παρακολούθηση του εργαζομένου και της εργασίας του.

Παρατηρήσεις που περιλαμβάνουν, τα φυσικά χαρακτηριστικά, την

εκτέλεση της εργασίας, την κοινωνική συμμετοχή και την προσαρμογή στην κατάσταση της εργασίας του. Είναι στοιχεία που μπορεί να βοηθήσουν στην επίλυση του προβλήματος.

2. Η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών, όπως για παράδειγμα αποκλίσεις από την συνηθισμένη απόδοση του υπαλλήλου.

3. Η εύρεση των αιτίων. Μπορούν να οφείλονται στα συναισθήματα του εργαζόμενου, τα οποία δεν αλλάζουν με την λογική και επηρεάζονται από τις αντιδράσεις των συναδέλφων και του προϊστάμενου. Σε αυτή την περίπτωση ο προϊστάμενος θα πρέπει να ακούσει τον εργαζόμενο με κατανόηση, και να τον βοηθήσει.

4. Η παρατήρηση της όλης κατάστασης. Θα πρέπει να παρατηρηθεί εάν το παράπονο ενός εργαζόμενου επηρεάζει όλη την ομάδα του, ο τρόπος αντίδρασης των άλλων σε αυτό, αν αυτό είναι ένα παράπονο όλης της ομάδας.

5. Η προπαρασκευή εφαρμογή της λύσης. Ο προϊστάμενος για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει α) να είναι γνώστης της βασικής αιτίας β) να δώσει μία εξήγηση γ) να δείξει την συμπάθειά του προς τον εργαζόμενο που έχει το παράπονο δ) να τον διαβεβαιώσει πως τα πράγματα δεν είναι όπως νομίζει ε) να αναγνωρίσει την αξία του ως άτομο στ) να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αντιμετωπίσει την κατάσταση ζ) να εκδώσει αμέσως οδηγίες αν υπάρχει ανάγκη η) να ζητήσει ιατρική βοήθεια σε ειδικές περιπτώσεις.

6. Η σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή λύσης. Η προσπάθεια ικανοποίησης των παραπόνων είναι μία δύσκολη προσπάθεια. Μία σχεδιασμένη όμως ενέργεια θα κάνει τον προϊστάμενο ικανό να μάθει τι να πράξει, τι να πει και να μάθει και το λόγο μιας πράξης.

Από την άποψη της μεθοδολογίας υπάρχουν μερικοί θεσμοί που καθιερώθηκαν, σιγά-σιγά, όπως οι εξής:

1. Ο σύμβουλος προσωπικού.

Ο σύμβουλος προσωπικού είναι ένα ειδικά εκπαιδευμένο άτομο, μέσα στην επιχείρηση, ο οποίος έχει σαν αποστολή να συζητά με τους υπαλλήλους που έχουν παράπονα ή προβλήματα και να προσπαθεί να τους βοηθήσει. Σε πολλά προηγμένα κράτη, ο θεσμός αυτός δεν είναι αποδεκτός. Σε αυτές τις επιχειρήσεις αυτό το ρόλο τον έχει ο προϊστάμενος.

2. Πολιτική ανοιχτής θύρας.

Η πολιτική ανοιχτής θύρας σημαίνει πως ο υπάλληλος έχει την δυνατότητα να πάει στο γραφείο ενός από τα ανώτερα στελέχη και να συζητήσει το πρόβλημα ή το παράπονο του. Γι' αυτό ο ηγέτης θα πρέπει να είναι προσιτός. Όμως αν και με αυτό το θεσμό οι πόρτες της διοίκησης είναι ανοιχτές για τους υπαλλήλους είναι καλύτερο ο υπάλληλος να συζητά το πρόβλημα του πρώτα με τον προϊστάμενο. Αν και αυτό σύστημα φαίνεται καλό στην πράξη σπάνια πετυχαίνει γιατί υπάρχει μία απόσταση ανάμεσα στον υπάλληλο και την διοίκηση. Ακόμα, ο προϊστάμενος αισθάνεται ότι μειώνεται το κύρος του μέσα στην επιχείρηση, αν οι υπάλληλοι προτιμούν να συζητήσουν με την διοίκηση και όχι με τον ίδιο.

2.10.4 Πειθαρχία

Μέσα σε μία επιχείρηση οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμορφώνονται προς τους κανόνες και τους νόμους που ισχύουν σε αυτή. Όταν η συμμόρφωση γίνεται πρόθυμα τότε μιλάμε για «θετική πειθαρχία», ενώ αν η συμμόρφωση γίνεται μετά από απειλές, τότε μιλάμε για «αρνητική πειθαρχία».

Στην περίπτωση της «θετικής πειθαρχίας» η πειθαρχία θεωρείται εποικοδομητική και διορθώνει την συμπεριφορά των εργαζομένων, γιατί οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν τα πρότυπα, στα οποία οφείλουν να συμμορφώνονται. Και αν επιβληθεί κάποια τιμωρία θα έχει το νόημα της διορθωτικής ενέργειας. Στην δεύτερη περίπτωση ο εργαζόμενος εξαναγκάζεται προς μια συμπεριφορά που δεν εγκρίνει γιατί φοβάται την πραγματοποίηση των απειλών.

Κάποιες από τις ποινές που εφαρμόζονται σε μία επιχείρηση είναι οι εξής:

Οι προφορικές συστάσεις, γίνονται στον εργαζόμενο από τον προϊστάμενο όταν αυτός για κάποιους λόγους δεν διατηρεί την απόδοση που είχε μέχρι τώρα.

Οι γραπτές συστάσεις, οι οποίες σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του εργαζόμενου και κοινοποιούνται στο τμήμα προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο.

Η διακοπή της εργασίας για μερικές μέρες. Σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την εργασία του για μερικές μέρες χωρίς να πληρώνεται.

Ο υποβιβασμός, είναι υποτιμητικός γιατί ο εργαζόμενος αναλαμβάνει μία κατώτερη θέση από αυτή που είχε.

Η απόλυση, αποτελεί το τελευταίο μέσο επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων και επιβάλλεται αφού αποτύχουν όλα τα άλλα ή όταν έχει γίνει μια σοβαρή παράβαση.

Υπάρχουν κάποιες γενικές αρχές, που πρέπει να διέπουν το σύστημα πειθαρχικών ποινών. Θα πρέπει ο εργαζόμενος να έχει κατανοήσει τους κανονισμούς και τις απαιτήσεις της θέσης του, στοιχεία που θα πρέπει να του εξηγήσουν οι προϊστάμενοι του κατά την πρόσληψή του. Οι κανονισμοί αυτοί και οι απαιτήσεις θα πρέπει να κινούνται στα πλαίσια του εφικτού και της λογικής. Η διοίκηση θα

πρέπει να έχει καταρτίσει ένα κατάλογο με τις ενέργειες που αποτελούν παραβάσεις.

2.11 ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Η συμπεριφορά του προσωπικού δεν επηρεάζεται μόνο από τα διάφορα κίνητρα τα οποία υιοθετούν κάθε φορά οι οργανισμοί. Επηρεάζεται και από ένα πλήθος άλλων παραγόντων, οι οποίοι συνήθως βρίσκονται πέρα από τα όρια των δυνατοτήτων των οργανισμών για άσκηση οποιουδήποτε ελέγχου πάνω σ' αυτούς. Οι παράγοντες αυτοί είναι σε γενικές γραμμές οι εξής:

2.11.1 Οι πολιτιστικές αξίες.

Όπως είναι γνωστό ο άνθρωπος εργάζεται σε συνδυασμό με τις επιδιώξεις και τις προσδοκίες των άλλων. Μ' αυτήν την έννοια και με δεδομένο ότι η δράση του ανθρώπου επηρεάζει αναπόφευκτα τις προσδοκίες των άλλων, η συμπεριφορά του είναι κοινωνική.

Από μία ευρύτερη όμως έννοια η συμπεριφορά και οι πράξεις κάθε ατόμου δεν επηρεάζονται μόνο από το φυσικό περιβάλλον, αλλά και από το περιβάλλον που ο ίδιος ο άνθρωπος δημιουργεί κάτω από την επίδραση της παιδείας, των εθίμων, των θρησκευτικών πεποιθήσεων, της γλώσσας και της πρακτικής η οποία ισχύει σε κάθε περιοχή της γης, δηλαδή όλα αυτά τα στοιχεία που διαμορφώνουν το πολιτιστικό επίπεδο κάθε χώρας. Το επίπεδο αυτό του πολιτισμού χωρίς πολλές φορές να το

συνειδητοποιούμε, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις πράξεις των ανθρώπων που έχουν αναπτυχθεί μέσα στο περιβάλλον αυτό.

Έτσι π.χ. έχουμε συνηθίσει να οδηγούμε με το αυτοκίνητό μας στη δεξιά πλευρά του δρόμου χωρίς να χρειάζεται να σκεφθούμε κάθε φορά σε ποια πλευρά θα πρέπει να οδηγούμε. Το ίδιο συμβαίνει και με τον τρόπο οργανώσεως των γραφείων μας, με τα έγγραφα και με κάθε άλλο ανθρώπινο κατασκεύασμα το οποίο αποτελεί και αυτό μια έκφραση της εποχής και του πολιτιστικού επιπέδου μέσα στο οποίο ζούμε. Έτσι κάθε προσπάθεια κατανόησης της συμπεριφοράς του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται πάντα σε συνδυασμό με την μελέτη και κατανόηση του πολιτιστικού στο οποίο ζει το άτομο.

Οι άνθρωποι είναι γνωστό πως είναι κοινωνικά όντα και έρχονται συχνά σε επαφή μεταξύ τους. Συναντώνται στα σπίτια, στο σχολείο, στην εκκλησία, στα καταστήματα, στον κινηματογράφο και γενικός εμπλέκονται σε πολλές δραστηριότητες, οι οποίες αναπτύσσουν στους ανθρώπους ορισμένες βασικές αξίες από πολύ νωρίς και μάλιστα πολύ πριν αναζητήσουν την πρώτη τους απασχόληση. Οι αξίες αυτές επηρεάζουν τόσο έντονα τα άτομα, ώστε να γίνεται πολύ δύσκολη η μεταβολή τους. Με αυτό τον τρόπο όταν το άτομο μπαίνει στην εργασία φέρνει μαζί του, ένα πλήθος από παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς του απέναντι στην εργασία, στους συναδέλφους του και τους προϊσταμένους του. Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι η αγωγή που παίρνει ο άνθρωπος εκτός της εργασίας επηρεάζει και τη συμπεριφορά του μέσα σε αυτή. Οι βασικές πολιτιστικές αξίες είναι οι εξής:

2.11.2 Η ελευθερία.

Ελευθερία σημαίνει, να πράττει κανείς ότι επιθυμεί μέσα στα όρια της λογικής και στο σημείο που δεν θίγει την ελευθερία του άλλου. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ασυδοσία, η οποία ταυτίζεται με την αναρχία, αλλά έχει την έννοια (ιδίως στο εργασιακό περιβάλλον) ότι η δυνατότητα άσκησης εξουσίας πάνω στο προσωπικό έχουν ορισμένα όρια τα οποία δεν μπορεί κανείς να τα ξεπεράσει χωρίς να προκαλέσει την αντίδραση του ατόμου.

Το προσωπικό συνήθως δεν αρνείται την εργασία, αμφισβητεί όμως την σκοπιμότητα των πολλών ελέγχων. Ακόμα και στην περίπτωση που κάποιος αναγνωρίζει την σκοπιμότητα των πολλών ελέγχων, δείχνει μία παθητική στάση απέναντι σ' αυτούς, επειδή θεωρεί ότι επηρεάζουν την ελευθερία του.

Η ελευθερία, όπως και οι άλλες πολιτιστικές αξίες, μπορούν να ερμηνευθούν με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τις ειδικότερες αντιλήψεις κάθε ατόμου. Έτσι ελευθερία για κάποιον μπορεί να είναι η δυνατότητα που έχει να αποτελεί μέλος μιας ένωσης και να διεκδικεί τα δικαιώματά του δια μέσου των συλλογικών διαπραγματεύσεων, ενώ για κάποιον άλλο ελευθερία μπορεί να είναι η δυνατότητα του να εργάζεται χωρίς να αποτελεί μέλος οποιασδήποτε ένωσης .

2.11.3 Ισότητα.

Η έννοια της αξίας αυτής είναι ότι όλα τα άτομα ως προσωπικότητες είναι ισότιμα και έχουν τα ίδια δικαιώματα και προνόμια. Η αξία αυτή δεν αρνείται την ύπαρξη ατομικών, διανοητικών, κοινωνικών ή συναισθηματικών διαφορών, υιοθετεί όμως την άποψη ότι

φιλοσοφικά τουλάχιστον, όλα τα άτομα είναι ίσα μεταξύ τους και έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις απέναντι του Νόμου, και απολαμβάνουν ίσης προστασίας εκ μέρους αυτού.

Με βάση αυτή την αρχή, της ισότητας, το προσωπικό συνήθως αντιτίθεται στη διακριτική μεταχείριση και τα προσωπικά προνόμια, δίνοντας έμφαση στις αμοιβές που σχετίζονται με την αποδοτικότητα.

2.11.4 Ασφάλεια.

Οι οργανισμοί γενικά έχουν δυναμική μορφή που οφείλεται στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και στο ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα. Έτσι οι εργάτες έχουν συνηθίσει το δυναμικό αυτό χαρακτήρα της οικονομίας και κατά ένα τρόπο τον κατανοούν γιατί δίνει σ' αυτούς μεγαλύτερες ευκαιρίες απασχολήσεως και μεγαλύτερες δυνατότητες βελτιώσεως της θέσης τους.

Οι εργάτες όμως, όπως και οι εργοδότες, αναζητούν πάντοτε ένα λογικό βαθμό ασφαλείας μέσα σ' αυτόν το δυναμικά εξελισσόμενο κόσμο. Η τεχνολογική πρόοδος είναι επιθυμητή από τους εργάτες γιατί συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας με την προϋπόθεση όμως ότι αυτή δεν θα καταλήγει στη δική τους ανεργία.

Έτσι, αναζητούν μια εξασφάλιση της εργασίας τους μαζί με τη βελτίωση της οικονομικής τους θέσεως για όσο χρόνο οι δυνάμεις τους το επιτρέπουν και μια ικανοποιητική προστασία για την περίοδο του γήρατος και σε περίπτωση ασθένειας.

2.11.5 Κοινωνική τάξη

Το προσωπικό που υπηρετεί στις διάφορες επιχειρήσεις μπορεί να διακριθεί σε κοινωνικές ομάδες ή τάξεις με βάση τη βαθμίδα την οποία κατέχουν μέσα στην ιεραρχία. Η σημασία της κοινωνικής τάξης έγκειται στο ότι επηρεάζει τις διαθέσεις και τις προσδοκίες των ατόμων. Η μετακίνηση από τη μια κοινωνική ομάδα στην άλλη λέγεται κοινωνική κινητικότητα. Η μετακίνηση αυτή είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της κοινωνικής ευελιξίας μέσα στην επιχείρηση, δημιουργεί όμως προβλήματα, γιατί εκείνος που ανέρχεται σε ανώτερα κοινωνικά επίπεδα θα πρέπει να προβεί σε ορισμένες προσαρμογές οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν το καθιερωμένο επίπεδο διαβίωσης του και να αναπτύξει νέους τρόπους συμπεριφοράς.

2.11.6 Δυνατότητα εξέλιξης.

Κάθε μέλος του προσωπικού μιας επιχείρησης περιμένει από την εργασία του να του δώσει τις αναγκαίες ευκαιρίες για εξέλιξη προς τα πάνω, τόσο από οικονομικής όσο και από κοινωνικής πλευράς. Η δυνατότητα για παραπέρα εξέλιξη είναι μία ιδέα με την οποία ο άνθρωπος αναπτύσσεται από την πρώτη σχολική περίοδο. Αποτέλεσμα αυτής της αγωγής είναι η προδιάθεσή του ατόμου να αναζητεί ευκαιρίες για άνοδο. Για να ικανοποιήσει η Διοίκηση αυτή την ανάγκη του προσωπικού θα πρέπει να εφαρμόσει μια πολιτική ώστε να εξασφαλίζει τον αναγκαίο βαθμό κοινωνικής κινητικότητας του προσωπικού κάθε φορά.

2.11.7 Ο ρόλος

Η ιδέα του ρόλου προέρχεται από την κοινωνιολογία και αποτελεί ένα σύστημα ενεργειών που αναπτύσσονται από ένα άτομο σε σχέση με τα άλλα άτομα. Αυτό προκύπτει σαν αποτέλεσμα της θέσεως που κατέχει ο καθένας στην κοινωνική οργάνωση δια μέσου της οποίας επηρεάζει ή επηρεάζεται από τους άλλους.

Έτσι ο άνθρωπος προκειμένου να συντονίσει τις εργασίες του με τους άλλους, είναι υποχρεωμένος να βρει ένα τρόπο αποδοχής της συμπεριφοράς των άλλων, τουλάχιστον στο βαθμό που επηρεάζεται κι αυτός από τους άλλους. Την λειτουργία αυτή ασκεί μέσα σ' ένα κοινωνικό σύνολο ο ρόλος.

Είναι γνωστό ότι ένα άτομο ασκεί πολλούς ρόλους, τόσο μέσα στην εργασία όσο και έξω απ' αυτή. Έτσι ασκεί το ρόλο του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση, του πατέρα στην οικογένεια, του προέδρου σε ένα σωματείο κ.τ.λ. Στους διάφορους ρόλους του άνθρωπος μπορεί να είναι αγοραστής ή πωλητής, προϊστάμενος ή υφιστάμενος, πατέρας ή γιος κ.ο.κ. Κάθε ρόλος προκαλεί ορισμένο τύπο συμπεριφοράς. Ακόμα και στο πλαίσιο της εργασίας ο άνθρωπος μπορεί να ασκεί περισσότερους από ένα ρόλους π.χ. ένας εργάτης μπορεί να είναι εργάτης σε μία ομάδα Α, υφιστάμενος σ' έναν επιστάτη Β, χειριστής ενός μηχανήματος, μέλος του συλλόγου του προσωπικού κ.ο.κ.

Οι δραστηριότητες τόσο των εργατών όσο και των προϊσταμένων κατευθύνονται από την αντίληψη την οποία έχει καθένας από αυτούς για το ρόλο του. Έτσι στην περίπτωση των προϊσταμένων και επειδή αυτοί ασκούν πολλούς ρόλους, πρέπει να έχουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας για να μπορούν να αλλάζουν γρήγορα τη συμπεριφορά τους από τον ένα ρόλο στον άλλο.

Ο ρόλος ενός μέσου προϊσταμένου πρέπει να έχει τέτοιο βαθμό προσαρμοστικότητας ώστε να μπορεί να συνεργαστεί ακόμα και στις πλέον ακραίες περιπτώσεις υφισταμένων ή προϊσταμένων, με το επιτελικό και εκτελεστικό προσωπικό του οργανισμού όπως και με το τεχνικό και διοικητικό.

2.11.7 Κοινωνική θέση (Status).

Το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένα άτομο μέσα σ' ένα κοινωνικό σύνολο σε σχέση με άλλα άτομα αναφέρεται σαν κοινωνική θέση (status).

Ο προσδιορισμός της θέσης αυτής σ' ένα οργανισμό μπορεί να έχει επίσημη προέλευση ή ανεπίσημη προέλευση. Την επίσημη την συναντούμε στην περίπτωση της τυπικής οργάνωσης όπου η βαθμίδα στην οποία βρίσκεται ο καθένας στην κλίμακα της ιεραρχίας είναι σαφώς προσδιορισμένη σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς, ενώ στην ανεπίσημη η θέση προσδιορίζεται από την αντίληψη την οποία έχουν τα μέλη μιας ομάδας για ένα συγκεκριμένο άτομο. Με αυτή την έννοια η αξία την οποία παίρνει ένα άτομο σαν αποτέλεσμα της κρίσεως και των εκτιμήσεων μιας ομάδας, έχει ιδιαίτερη σημασία για την ψυχολογία.

Η αξία ενός ατόμου εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτού, από τη θέση την οποία κατέχει στην κλίμακα της ιεραρχίας, από την ποιότητα του χαρακτήρα του, από τις δραστηριότητες τις οποίες αναπτύσσει και από άλλες ιδιότητες τις οποίες οι άλλοι θεωρούν ότι συμβάλλουν στη διαμόρφωση των αξιών και την κάλυψη των αναγκών τις οποίες αντιμετωπίζει η ομάδα στην οποία ανήκει το συγκεκριμένο άτομο. Η έννοια της θέσης δεν έχει γενική ακτινοβολία, δηλαδή δεν επιδρά στο κοινωνικό σύνολο γενικά, αλλά ειδικά πάνω στα μέλη της

ομάδας στην οποία το άτομο ανήκει. Για παράδειγμα ο Γενικός Διευθυντής μιας επιχείρησης μπορεί να απολαμβάνει ιδιαίτερης εκτιμήσεως και σεβασμού από μέρος του προσωπικού της επιχείρησης, όμως έξω από το περιβάλλον της επιχείρησης αντιμετωπίζεται ως ίσος ανάμεσα στα άλλα μέλη της κοινωνίας.

Η κοινωνική θέση αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα γιατί συνδυάζεται με το γόητρο του προσωπικού, το οποίο τονίζει ιδιαίτερα την προσωπικότητα μέσα σ' ένα συγκεκριμένο κοινωνικό σύνολο. Για το λόγο αυτό η απώλεια της κοινωνικής αυτής θέσης συνδυαζόμενη με την απώλεια του γοήτρου επηρεάζει αμέσως ολόκληρη την προσωπικότητα του ατόμου.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική θέση του ατόμου στην εργασία διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

Στους παράγοντες που προέρχονται από τον οργανισμό και

Στους παράγοντες που προέρχονται από το εξωπηρεσιακό περιβάλλον.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν:

- α) Η θέση στην κλίμακα της ιεραρχίας.
- β) Ο τύπος της εργασίας και τα απαιτούμενα γι' αυτή προσόντα.
- γ) Οι συνθήκες εργασίας.
- δ) Ο μισθός.
- ε) Η αρχαιότητα.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν:

- α) Η ηλικία.
- β) Το φύλλο.
- γ) Ο βαθμός εκπαιδεύσεως

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μιλήσουμε για την επίδοση της επιχείρησης. Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητο αφού κάνουμε μια αναφορά στον στόχο της επιχείρησης να αναλύσουμε και τις παρακάτω έννοιες, όπως το κέρδος, την παραγωγικότητα, τις πωλήσεις κ.λ.π. Αυτό θα επιτρέψει την καλύτερη κατανόηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, δηλαδή κατά πόσο πραγματοποιεί τους στόχους της και με ποιους τρόπους.

3.1.1 Ο στόχος της επιχείρησης

Η επιχείρηση στον χώρο στον οποίο δρα εκτελεί οικονομική λειτουργία, δηλαδή θέτει στην διάθεση του κοινωνικού συνόλου προϊόντα και υπηρεσίες για να καλύψει τις ανάγκες του. Η επιχείρηση με την επιχειρησιακή δραστηριότητα της επιδιώκει να πραγματοποιήσει διπλό σκοπό:

α) Να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες με τα οποία η κοινωνία θα καλύψει τις ανάγκες της. Αυτός είναι ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης που δικαιολογεί την ύπαρξή της κοινωνικά.

β) Να πραγματοποιήσει με την παραγωγική διαδικασία και την ολοκλήρωση του παραγωγικού κυκλώματος το στόχο του ιδιοκτήτη επιχειρηματία της, δηλαδή το κέρδος ή να ικανοποιήσει τους στόχους των εταίρων ή μετόχων της.

Με αυτούς του τρόπους η επιχείρηση προσπαθεί να επιβιώσει μέσα στον επιχειρησιακό χώρο που δρα. Η επιβίωση κάθε επιχείρησης δεν

εξασφαλίζεται μόνο με την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών, αλλά και με την ικανοποίηση των στόχων και των αναγκών των μελών της.

Ιστορικά έχουν διαμορφωθεί δύο θέσεις στο θέμα:

A. Η πρώτη θέση παραδέχεται ως αποκλειστικό στόχο της επιχείρησης τη «μεγιστοποίηση του κέρδους ή την ελαχιστοποίηση της ζημιάς». Αυτός είναι ο μόνος στόχος της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή αυτός που καθορίζει την επιχειρησιακή συμπεριφορά είναι μόνο ο επιχειρηματίας. Αυτός παίρνει όλες της αποφάσεις που αφορούν την επιχείρηση. Το ίδιο συμβαίνει και στις εταιρικές επιχειρήσεις όπου οι εταίροι είναι οι μοναδικοί φορείς.

B. Στην δεύτερη θέση η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη πολλών στόχων κι ένας από αυτούς είναι και η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό κοινωνικό παραγωγικό σύστημα, στο οποίο δρουν διάφορες κοινωνικές ομάδες. Η κάθε ομάδα έχει τους δικούς της στόχους που θέλει να υλοποιήσει. Μέσα σε μία επιχείρηση οι ομάδες πολλές φορές συγκρούονται, γι' αυτό υπάρχει η ανάγκη να βρεθεί κάποιος κοινός στόχος, που να ενώνει τα άτομα σε μία κοινή προσπάθεια. Μόνο έτσι εξασφαλίζεται η επιβίωση της επιχείρησης. Η χρυσή τομή είναι η επιχείρηση να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που της ζητούνται για να καλύπτονται οι ανάγκες της κοινωνίας και μαζί να ικανοποιούνται και οι ανάγκες των μελών των διαφόρων ομάδων που δρουν μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. π.χ. ο επιχειρηματίας, οι πελάτες, οι προμηθευτές, το κράτος.

Στόχοι που διαμορφώθηκαν και που ανταποκρίνονται στη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα:

1. Κέρδη.
2. Αύξηση των πωλήσεων.
3. Οικονομικότητα – αποτελεσματικότητα.

4. Ρευστότητα και οικονομική αυτοτέλεια.
6. Αύξηση της φήμης και της πελατείας.
7. Καλές ανθρώπινες και δημόσιες σχέσεις και κοινωνική παραδοχή της.
8. Κοινωνική και πολιτική Δύναμη.
9. Σύγχρονη τεχνολογία.
10. Δίκαιη αμοιβή εργασίας.
11. Λογικό ωράριο.

3.2 ΚΕΡΔΟΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ

3.2.1 Η έννοια του κέρδους

Αν η επιτυχία μιας εταιρείας πρόκειται να κριθεί από το ποσό του κέρδους που αποκομίζει, αυτό σημαίνει πως όσο μεγαλύτερο είναι το κέρδος τόσο περισσότερο επιτυχημένη θα θεωρηθεί η εταιρεία. Στην πορεία όμως θα δούμε πως η έννοια του κέρδους δεν είναι το μόνο κριτήριο για την εκτίμηση της επιτυχίας της επιχείρησης.

Το κέρδος μιας επιχείρησης είναι η διαφορά μεταξύ των συνολικών προσόδων και του συνολικού κόστους. Το συνολικό κόστος περιλαμβάνει όλες τις πληρωμές για εργασία, για ενοίκια, για πρώτες ύλες, για τόκους κ.τ.λ. Στον υπολογισμό του συνολικού κόστους περιλαμβάνεται και η αμοιβή της εργασίας του ίδιου του επιχειρηματία αν δουλεύει στην επιχείρηση.

Με λίγα λόγια το κόστος περιλαμβάνει τις αμοιβές για όλους τους συντελεστές της παραγωγής ανεξάρτητα από το ποιος είναι ο κάτοχος τους. Έστω και αν μία αμοιβή συντελεστή δεν πληρώνεται, π.χ. η επιχείρηση δεν πληρώνει στον εαυτό της το ενοίκιο, το ενοίκιο πρέπει να

υπολογιστεί στο κόστος. Αυτό που απομένει από τη συνολική πρόσοδο μετά τον υπολογισμό όλου του κόστους, είναι κέρδος. Το κόστος είναι το σύνολο των μισθών, της εγγείους προσόδου και των τόκων. Έτσι το κέρδος είναι:

Κέρδος = Συνολική πρόσοδος - Μισθοί - Έγγειος πρόσοδος - Τόκοι.

3.2.2 Η έννοια του κόστους

Γύρω από την έννοια του κόστους επικρατεί σύγχυση, έχει υποστηριχθεί ότι κόστος είναι η αγορά ενός πράγματος ή υπηρεσίες οπότε το κόστος αποτελεί έξοδο. Σε ορισμένες περιπτώσεις το κόστος ταυτίστηκε με τη δαπάνη, με την επένδυση κλπ. Αυτή η επέκταση είναι που οδήγησε στη σύγχυση και στην αδυναμία να εξηγηθεί η έννοια του κόστους.

Κοινή παραδοχή αποτελεί η αντίληψη ότι το κόστος είναι ένα σύνολο από δαπάνες με σκοπό να παραχθεί ένα προϊόν. Έτσι ως κόστος ορίζεται η συνολική αξία των πραγμάτων και υπηρεσιών που καταναλώνονται κάθε φορά για να παραχθεί μια μονάδα από ένα ορισμένο προϊόν ή από ένα ορισμένο έργο. Το είδος και οι ποσότητες των υλικών και των υπηρεσιών που καταναλώνονται και θα περιληφθούν στο κόστος, καθώς και ο χρόνος και ο τρόπος με τον οποίο υπολογίζονται δεν είναι δεδομένα. Ο παραπάνω ορισμός του κόστους, μπορεί να θεωρηθεί ως βάση αναφοράς, ο οποίος με διάφορες τροποποιήσεις μπορεί να δώσει τους ορισμούς των υπόλοιπων ειδών του κόστους. Το κόστος είναι ένας δείκτης, που προκύπτει από το κλάσμα που έχει ως αριθμητή το σύνολο των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν μέσα σε μία χρονική περίοδο για να παραχθεί μία ποσότητα από προϊόντα ή έργο και παρανομαστή τις

μονάδες από το έργο ή τα προϊόντα που παρείχθησαν, μέσα στην ίδια χρονική περίοδο. Για να αξιοποιηθεί ο δείκτης αυτός και να οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα θα πρέπει να συγκριθεί με το ίδιο κόστος μιας προηγούμενης περιόδου ή με το κόστος της ίδιας περιόδου ενός ομοίου προϊόντος άλλης παραγωγής.

3.2.3 Μεγιστοποίηση του κέρδους

Η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι επιθυμητή από τον επιχειρηματία, αυτό όμως έρχεται σε αντίθεση με το συμφέρον των καταναλωτών και ίσως των απασχολούμενων στην επιχείρηση. Το κοινωνικό περιβάλλον έχει την απαίτηση, η επιχείρηση να έχει μία περισσότερο κοινωνική συμπεριφορά και η επιχείρηση με τη σειρά της δίνει περισσότερή έμφαση στους κοινωνικούς στόχους και στην κοινωνική της προσφορά, με την επιδίωξη να φαίνεται περισσότερη αρεστή στο κοινωνικό σύνολο. Η ηγεσία της επιχείρησης ενδιαφέρεται να λέει εκείνο που αρέσει στο κοινωνικό σύνολο. Η διοίκηση κάθε επιχείρησης ενδιαφέρεται λιγότερο για τη μεγιστοποίηση του κέρδους και περισσότερο για τη σταθεροποίηση της θέσης της μέσα στην αγορά.

Αν μία επιχείρηση έχει ως βασική της επιδίωξη την μεγιστοποίηση του κέρδους το πιθανότερο είναι να μειωθεί η υπόληψη της επιχείρησης στους καταναλωτές. Αυτές λοιπόν οι αντίρροπες δυνάμεις οδήγησαν στην αναθεώρηση και στην αναπροσαρμογή βασικών όρων της οικονομικής θεωρίας. Έτσι ο όρος «μέγιστο κέρδος» έχει αντικατασταθεί από τον όρο «αρκετό κέρδος».

Η επιτυχία, επομένως, μιας επιχείρησης κρίνεται από τη δυνατότητά της να έχει κέρδη. Καθώς, επεκτείνεται μία επιχείρηση αυξάνονται, λογικά, τα κέρδη της αν και κάποιες φορές είναι δύσκολο να πει κανείς με βεβαιότητα αν η επέκταση αυξάνει το κέρδος ή το

αντίστροφο. Η πραγματική δοκιμασία για τη σημασία του κέρδους είναι ότι, αν μία επιχείρηση δεν είναι κερδοφόρα, στο τέλος απαξιώνεται και κλείνει. Για να πραγματοποιήσει κέρδος μία επιχείρηση, θα πρέπει να κάνει πωλήσεις

3.3 ΠΩΛΗΣΗ

3.3.1 Έννοια και Σημασία της πώλησης.

Οι πωλήσεις είναι στόχος κάθε επιχείρησης. Επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι να προωθήσει το προϊόν που παράγει στην αγορά. Κάθε επιχείρηση ως σκοπό της έχει την πραγματοποίηση ικανοποιητικών πωλήσεων ανεξάρτητα από το μέγεθος, την μορφή της ή το προϊόν που παράγει.

Υπάρχουν διάφοροι προσδιορισμοί της έννοιας της «πώλησης» από τους οποίους οι πιο αντιπροσωπευτικοί είναι:

1) «πώληση εννοείται η προφορική παρουσίαση στο πλαίσιο μιας συζήτησης με υποψήφιους αγοραστές με στόχο το κλείσιμο μιας συμφωνίας»

2) «προσωπική πώληση είναι η προφορική προβολή επιχειρημάτων σε μια συζήτηση με ένα ή περισσότερους υποψήφιους αγοραστές με στόχο την πραγματοποίηση μιας αγοράς»

3) «πώληση σημαίνει η επικοινωνία των πωλητών μιας επιχείρησης με υποψήφιους αγοραστές με βάση την επιδίωξη της παραγγελίας».

Η σημασία της πώλησης στο πλαίσιο της πολιτικής Μάρκετινγκ είναι σήμερα μεγαλύτερη από τα προηγούμενα χρόνια γιατί:

α) πολλές αγορές έχουν πλέον κορεσθείς

- β) πολλές αγορές είναι αδρανείς
- γ) ο ανταγωνισμός διαρκώς αυξάνεται
- δ) το κόστος της πώλησης αυξάνεται
- ε) οι προσφορές γίνονται διαρκώς πιο σύνθετες

Άρα, με βάση όλα τα προηγούμενα, σκοπός της πώλησης είναι παράλληλα με την προώθηση του προϊόντος να επιδιώξει μια ιδιαίτερη θέση και φήμη του προϊόντος στην αγορά.

3.4 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Σε συνδυασμό με την βελτίωση της ποιότητας, το δεύτερο πιο αποτελεσματικό όπλο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Στην πλειοψηφία των Ελλήνων εργαζόμενων γενικότερα υπάρχει έντονη σύγχυση για το τι σημαίνει παραγωγικότητα. Αυτό συμβαίνει διότι είναι πιο δύσκολο να οριστεί με ενιαίο τρόπο και επιπλέον, υπάρχει και το πρόβλημα που δημιουργείται από την αρνητική συναισθηματική φόρτιση που έχει προκληθεί εσφαλμένα από ιδεολογικής πλευράς. Αυτή συνδέει την παραγωγικότητα με την ανεπιθύμητη εκμετάλλευση του ανθρώπινου παράγοντα ως συντελεστή παραγωγής. Εκτός όμως από αυτό υπάρχει και κάποια διάχυτη αρνητική διάθεση προς οποιαδήποτε προσπάθεια για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

3.4.1 Ορισμός της παραγωγικότητας

Η σημασία του τρόπου ορισμού της παραγωγικότητας γίνεται ιδιαίτερα κρίσιμη, όταν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι επιθυμούν την σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα. Έτσι, υπάρχουν

διαφορετικοί τρόποι ερμηνείας της παραγωγικότητας, ανάλογα με την περίπτωση που αντιμετωπίζεται το σχετικό πρόβλημα. Η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας χρησιμοποιεί το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν ως μέτρο του αποτελέσματος και το διαιρεί με την ποσότητα εργασίας που αναλώθηκε αντίστοιχα για να φθάσει στην παραγωγικότητα. Ο προσδιορισμός αυτός αν και είναι τεχνικά σωστός αγνοεί την σπουδαία διάσταση της ποιότητας του αποτελέσματος.

Γενικά, όλοι οι ορισμοί της έννοιας της παραγωγικότητας επιδιώκουν να συνδέσουν το αποτέλεσμα της παραγωγικής δραστηριότητας με τις ποσότητες που χρησιμοποιήθηκαν για ένα ή περισσότερους από τους συντελεστές της παραγωγής. Οι διαφοροποιήσεις γίνονται αρχικά στο πως εκφράζεται το αποτέλεσμα και μετά στο πόσοι και ποιοι από τους συντελεστές παραγωγής θα ληφθούν υπόψη. Ένας γενικός ορισμός της έννοιας της παραγωγικότητας είναι:

Παραγωγικότητα = Αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας

Αναλώσεις συντελεστών (εργασία, υλικά, ενέργεια κ.α.)

Την παραγωγικότητα μπορούμε να την προσδιορίσουμε από τη πλευρά των εργαζομένων και από την πλευρά της διοίκησης. Από την πλευρά των εργαζομένων στην παραγωγή, οι πλέον ικανοποιητικοί ορισμοί της παραγωγικότητας είναι εκείνοι που μετρούν το αποτέλεσμα και τις αναλώσεις των συντελεστών σε φυσικές μονάδες. Έτσι για το αποτέλεσμα μετράμε την παραγωγή σε φυσικές μονάδες ενός προϊόντος (τόνοι πετρελαίου ή χάλυβα, ζεύγη υποδημάτων κ.λ.π.) ή μιας υπηρεσίας (αριθμός εξυπηρετηθέντων πελατών, ασθενών, επιβατών κ.λ.π.). Ενώ για τους συντελεστές παραγωγής μετράμε τις αναλώσεις στις αντίστοιχες φυσικές μονάδες, δηλαδή αριθμό εργατωρών, τόνους πρώτης ύλης,

κιλοβατώρες ενέργειας κ.λ.π. Με αυτή την προσέγγιση ορίζουμε την *στενή έννοια* της παραγωγικότητας.

Από την σκοπιά της διοίκησης, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα, είναι πιο χρήσιμο να μετράμε το αποτέλεσμα σε οικονομικές μονάδες, δηλαδή σε *κέρδη* ή *ζημιά*, ενώ για τις αναλώσεις των συντελεστών παραγωγής η μέτρηση μπορεί να γίνει σε φυσικές ή οικονομικές μονάδες. Είναι προφανές ότι η παραπάνω ερμηνεία της παραγωγικότητας παίρνει υπόψη όχι μόνο την στενή έννοια της φυσικής παραγωγικότητας, αλλά και την έννοια της αποτελεσματικότητας. Με την τελευταία παρακολουθούμε όχι απλώς τη φυσική απόδοση της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και το βαθμό που τα προσφερόμενα προϊόντα έχουν επιτυχία στην αγορά. Συνεπώς η *ευρεία έννοια* της παραγωγικότητας περιλαμβάνει την φυσική παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι χρήσιμο για ένα ολοκληρωμένο σύστημα βελτίωσης της παραγωγικότητας να γίνεται προσπάθεια παρακολούθησης και της φυσικής και της οικονομικής παραγωγικότητας.

Αν με την χρήση λιγότερων συντελεστών παραγωγής έχουμε τις ίδιες παραχθείσες ποσότητες, ή με τη χρήση των ίδιων συντελεστών παραγωγής έχουμε μεγαλύτερο παραχθέν προϊόν της αυτής ποιότητας, η παραγωγικότητα έχει αυξηθεί. Με άλλα λόγια, η παραγωγικότητα είναι το μέτρο που δείχνει πόσο καλά αξιοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι για την πραγματοποίηση των καθορισμένων στόχων. Είναι ένας δείκτης αξιοποίησης των χρησιμοποιούμενων συντελεστών παραγωγής και εκφράζει σε δεδομένη χρονική διάρκεια το ποσοτικό μέγεθος ή την ποιοτική βελτίωση του αποτελέσματος της οποιασδήποτε οικονομικής μονάδας σε σχέση με τους συντελεστές παραγωγής. Το βασικό αλλά και πρακτικό πλεονέκτημα του δείκτη παραγωγικότητας είναι ότι μεταφράζει τα απόλυτα μεγέθη του όγκου ή της αξίας παραγωγής σε σχέσεις ανά

μονάδα συντελεστή παραγωγής, ώστε να γίνονται συγκρίσιμα. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα σύγκρισης της παραγωγικότητας μεταξύ κρατών, επιχειρήσεων, κλάδων, αλλά και μεταξύ συντελεστών παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο κ.λ.π.).

3.4.2 Διακρίσεις παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα διακρίνεται σε **φυσική**, όπου υπάρχει σχέση ποσοτήτων, π.χ. ποσότητα παραγωγής προς αριθμό απασχολουμένων. Σε **μέση**, δηλαδή συνολικός όγκος παραγωγής προς το σύνολο των χρησιμοποιηθέντων συντελεστών παραγωγής. Σε **οριακή**, που μας δίνει τη μεταβολή στην παραγωγή από τη χρησιμοποίηση μιας επιπρόσθετης μονάδας παραγωγικού συντελεστή.

Επίσης η παραγωγικότητα μπορεί να εκφραστεί και ως συνολική παραγωγικότητα, αλλά και ως μερική παραγωγικότητα, όπως θα δούμε παρακάτω.

Μερική παραγωγικότητα.

Ως μερική παραγωγικότητα εκφράζεται η ποσότητα της παραγωγής που σχετίζεται με την ανάλωση ενός μόνου συντελεστή π.χ. η παραγωγικότητα της εργασίας που δίνεται από την σχέση:

$$\text{Παραγωγικότητα εργασίας} = \frac{\text{Παραχθείσες ποσότητες}}$$

Αριθμός ωρών ανθρώπινης εργασίας

Επίσης, η παραγωγικότητα πολλές φορές συνδέεται και με τη μηχανική εργασία και δίνεται από τη σχέση:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Παραχθείσες ποσότητες}}$$

Αριθμός ωρών μηχανικής εργασίας

Συνολική παραγωγικότητα

Η πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την παραγωγικότητα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης παρέχεται όταν η μέτρηση της

παραγωγικότητας καλύπτει όλους τους συντελεστές της παραγωγής. Αυτό επιτυγχάνεται με το δείκτη της συνολικής παραγωγικότητας, όπου επιτρέπει τη σύνδεση των μεταβολών στην παραγωγικότητα με αντίστοιχες μεταβολές στα οικονομικά αποτελέσματα, δηλαδή τα κέρδη και τις ζημιές. Επίσης, εκφράζει με μεγαλύτερη ακρίβεια από τα άλλα είδη μετρήσεων την πραγματική σχέση μεταξύ των εκροών και εισροών μιας παραγωγικής διαδικασίας. Η συνολική παραγωγικότητα ορίζεται ως εξής:

$$\text{Συνολική παραγωγικότητα} = \frac{\text{Παραγωγή}}{\text{Εργασία} + \text{Κεφάλαιο} + \text{Ενέργεια} + \text{Υλικά}}$$

3.4.3 Η σημασία της παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο εθνικής οικονομίας. Στην εποχή μας και ιδιαίτερα στη χώρα μας, η ανάγκη να ξεπερασθεί μια μακροχρόνια οικονομική κρίση και να αναπτυχθεί η ανταγωνιστικότητα επιβάλλουν την αύξηση της παραγωγικότητας σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα. Μακροχρόνια, η αύξηση της παραγωγικότητας είναι η λύση για την αποτελεσματική αντιμετώπιση όλων των κρίσιμων προβλημάτων, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για την εθνική οικονομία στο σύνολό της. Ας μην ξεχνάμε, ότι είναι φυσικό οι επικρατούσες συνθήκες στα πλαίσια της εθνικής μας οικονομίας να επηρεάζουν σημαντικά τις δυνατότητες αύξησης της παραγωγικότητας στο επίπεδο των επιχειρήσεων.

Σε μια χώρα όπου αυξάνεται η παραγωγικότητα είναι δυνατόν να έχουμε σαφώς ευεργετικές επιπτώσεις που είναι παγκοσμίως αποδεκτές, ανεξάρτητα του κοινωνικό-οικονομικού συστήματος. Οι επιπτώσεις

αυτές είναι η σταθερότητα ή και η μείωση των τιμών για τα διάφορα αγαθά και υπηρεσίες, με περιορισμό έτσι του πληθωρισμού. Η αύξηση των πραγματικών αποδοχών των εργαζομένων, ο περιορισμός της ανεργίας και τέλος η αύξηση με τα παραπάνω του βιοτικού επιπέδου του πληθυσμού. Αυτά όσο αφορά βέβαια την εθνική οικονομία. Σε επίπεδο επιχείρησης για να κατανοήσουμε τη σημασία της παραγωγικότητας κρίνεται σκόπιμο να δούμε ποιες είναι οι επιπτώσεις από την μείωσή της. **Οι επιπτώσεις από την μείωση της παραγωγικότητας** διαμορφώνονται ως ένας φαύλος κύκλος με τις εξής φάσεις:

1. Η μείωση της παραγωγικότητας από την αύξηση της σπατάλης πόρων, οδηγεί σε αύξηση του ανά μονάδα προϊόντος, δηλαδή σε *αύξηση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής*.

2. Η αύξηση αυτή του μοναδιαίου κόστους επιβάλλει συνήθως αύξηση της τιμής του προϊόντος, η οποία χωρίς αύξηση της προσφερόμενης ποιότητας οδηγεί σε *μείωση της ανταγωνιστικότητας*. Αυτό οφείλεται στο ότι οι πιθανοί αγοραστές για την ίδια ποιότητα προτιμούν ανταγωνιστικά προϊόντα που είναι πιο φθηνά.

3. Η μείωση της ανταγωνιστικότητας, για τους λόγους που αναφέραμε, οδηγεί σε μείωση του μεριδίου αγοράς, δηλαδή *μείωση του ποσοστού που έχει η επιχείρηση στις συνολικές πωλήσεις μέσα στον κλάδο*.

4. Η μείωση του μεριδίου αγοράς περιορίζει συνήθως τον όγκο παραγωγής. Για δεδομένη παραγωγική δυναμικότητα αυξάνεται το κόστος παραγωγής, διότι τα σταθερά έξοδα καλύπτονται από λιγότερες μονάδες προϊόντος. Αυτό όμως έχει ως αποτέλεσμα τη *μείωση των κερδών*, δηλαδή *μείωση της αποδοτικότητας* της επιχείρησης.

5. Η μείωση των κερδών που συνδέεται με τη μείωση του μεριδίου αγοράς έχει σαν συνέπεια ορισμένες αρνητικές *επιπτώσεις στην απασχόληση των συντελεστών παραγωγής*. Με αυτό εννοούμε την

υποαπασχόληση προσωπικού και εξοπλισμού, την αδυναμία αύξησης αποδοχών των εργαζομένων και πιθανή απόλυση μέρους του προσωπικού. Ανάλογη βέβαια μείωση συναντάμε και στα μερίσματα κατά διανομή κερδών στους μετόχους, χαμηλώνοντας με αυτό τον τρόπο την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων.

6. Έτσι, από τις δυσμενείς αυτές συνθήκες που δημιουργούνται από τις παραπάνω εξελίξεις, έχουμε μια νέα πτώση της παραγωγικότητας που μας επαναφέρει στο αρχικό σημείο ενός νέου φαύλου κύκλου.

3.4.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες παραγωγικότητας

Οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί για την παραγωγικότητα διότι την επηρεάζουν κατά πολύ. Αυτοί είναι οι εξής:

- **Το υπάρχον απόθεμα εργατικού δυναμικού.** Για το ανθρώπινο δυναμικό σημαντικό είναι να εξετάσουμε όχι μόνο την διαθέσιμη ποσότητα, αλλά και την ποιότητα του, όπως αυτή περιγράφεται από τις διαθέσιμες εξειδικεύσεις, από το επίπεδο της εκπαίδευσης και από την ευελιξία αναπροσαρμογής του σε νέες τεχνολογίες. Στη δική μας μεταβιομηχανική εποχή της πληροφορικής και της εξελιγμένης τεχνολογίας, πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες απαιτούν νέες ικανότητες από πλευράς ανθρώπινου δυναμικού, συνεχή επιμόρφωση και διαφορετικές μορφές οργάνωσης για την αποτελεσματική απασχόληση του.

- **Το υπάρχον απόθεμα κεφαλαίου.** Εδώ μας ενδιαφέρει να γνωρίζουμε όχι μόνο την ποσότητα σε κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και συστήματα υποδομής, αλλά και την ποιότητά του και την ηλικία του. Σε μια τέτοια εποχή με ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η καταλληλότητα του διαθέσιμου κεφαλαίου για την ανταγωνιστικότητα

μιας οικονομίας εξαρτάται από την ευελιξία προσαρμογής του σε νέες συνθήκες της αγοράς και νέες τεχνολογίες.

- **Οι διαθέσιμες τεχνολογίες.** Εδώ θα πρέπει να εξετάσουμε ποιες από αυτές μπορούν να αναπτυχθούν εσωτερικά και ποιες είναι σκόπιμο να εισάγουμε από άλλες χώρες. Βέβαια, έχει παρατηρηθεί ότι οι εισαγόμενες από τρίτους τεχνολογίες, για την εθνική οικονομία όσο και για μια επιχείρηση, δεν προσφέρουν μόνιμο πλεονέκτημα, διότι είναι διαθέσιμες και σε άλλους ανταγωνιστές. Άρα, είναι κρίσιμο και σημαντικό για μια χώρα, ή και για μια επιχείρηση, να αναπτύσσει η ίδια τις απαιτούμενες τεχνολογίες που θα προσφέρουν ουσιαστικό και κατοχυρωμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- **Οι διαθέσιμοι φυσικοί πόροι.** Είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε τις διαθέσιμες ποσότητες και την ποιότητα πρώτων υλών, ενέργειας και υδάτινων πόρων που θα χρησιμοποιηθούν στις παραγωγικές δραστηριότητες. Στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα υψηλό το ποσοστό συμμετοχής του κόστους ενέργειας στο κόστος παραγωγής, κάτι που απαιτεί αξιοποίηση άλλων πηγών, ή συγκριτικά υψηλότερες επιδόσεις στην παραγωγικότητα των άλλων συντελεστών (εργασίας, υλικών και κεφαλαίων).

- **Τα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά μιας χώρας.** Αυτός είναι ο τελευταίος αλλά και ο πιο σημαντικός παράγοντας για το πρόβλημα της παραγωγικότητας που έχει να κάνει με τα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά ενός λαού. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται οι κοινωνικές αξίες που διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, η ισχύς του οικονομικού κινήτρου, η διάθεση για συνεργασία, ο σεβασμός για το φυσικό περιβάλλον και ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών ομάδων. Αξίζει φυσικά να σημειώσουμε ότι ορισμένες χώρες με σοβαρές ελλείψεις σε ότι αφορά φυσικούς πόρους, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία κατάφεραν να επιτύχουν εντυπωσιακές

επιδόσεις στην παραγωγικότητα στηριζόμενες κυρίως στα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά του λαού. Τέτοιες χώρες είναι η Ιαπωνία και το Ισραήλ.

3.4.5 Προγράμματα βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσα στην επιχείρηση

Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρηματικών οικονομικών μονάδων έχουν καταβάλει μεγάλες προσπάθειες για τη βελτίωση, άρα και αύξηση της παραγωγικότητας μέσω κάποιων προγραμμάτων. Τα προγράμματα αυτά που έχουν ως κύριο στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας, διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, ως προς την οργάνωση και το περιεχόμενό τους. Παρόλα αυτά, τα προγράμματα βελτίωσης της παραγωγικότητας έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον τους σε ορισμένα κεντρικά στοιχεία, που είναι τα ίδια σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα βασικά στοιχεία είναι τα ακόλουθα:

1. Υποστήριξη του προγράμματος από τους Μάνατζερ της επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας.

Το πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας για να λειτουργήσει σωστά και να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει, με κύριο πάντα την αύξηση της παραγωγικότητας, θα πρέπει να ληφθεί στα σοβαρά και να απαιτήσει αξιοπιστία. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να πειστούν τόσο τα μεσαία διευθυντικά στελέχη όσο και όλοι οι εργαζόμενοι, ότι το πρόγραμμα αυτό έχει την αμέριστη υποστήριξη της ανώτατης ομάδας των διευθυντικών στελεχών.

2. Κατάλληλη οργανωτική δομή.

Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δημιουργηθούν μέσα στην οικονομική μονάδα τα κατάλληλα όργανα, δηλ. Επιτροπή Παραγωγικότητας, συντονιστής παραγωγικότητας κ.λ.π., τα οποία θα

παρακολουθούν και θα συντονίζουν τις προσπάθειες των διαφόρων τμημάτων της επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας.

3. Η μέτρηση και ο καθορισμός των στόχων της παραγωγικότητας.

Αυτό σημαίνει ότι ο καθορισμός των στόχων θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί. Τέτοιοι στόχοι είναι η αύξηση της οικονομικότητας, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η αύξηση του όγκου παραγωγής, η εξοικονόμηση ενέργειας και τέλος η ασφάλεια της παραγωγικής διαδικασίας κ.λ.π.

4. Οι τεχνικές για την βελτίωση της παραγωγικότητας.

Οι τεχνικές αυτές είναι πολλές και περιλαμβάνουν εν συντομία την απλοποίηση της εργασίας, την αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, τη διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους, την υιοθέτηση προγραμμάτων ομαδικών κινήτρων αύξηση της παραγωγικότητας.

5. Δημιουργία του κατάλληλου κλίματος στην επιχειρησιακή οικονομική μονάδα.

Είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία και αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα για την επιτυχία του προγράμματος. Το κατάλληλο κλίμα συνεπάγεται με τα ακόλουθα:

- α) Συμμετοχή των εργαζομένων στα οφέλη του προγράμματος.
- β) Συμμετοχή των εργαζομένων στην διαμόρφωση του προγράμματος. Η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος απαιτεί τη συμμετοχή των εργαζόμενων όχι μόνο στη διαμόρφωση αλλά και στην υλοποίηση του προγράμματος.
- γ) Επικοινωνία. Ο σκοπός και οι στόχοι του προγράμματος αυτού θα πρέπει να γίνουν πλήρως κατανοητά σε όλα τα επίπεδα της επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας. Ας μην ξεχνάμε ότι μια σωστή

και αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης είναι ο βασικός παράγοντας για την επίτευξη του προγράμματος.

δ) Ενημερότητα των εργαζομένων. Για να υπάρξει αυξημένη και συνεχής ενημερότητα των εργαζομένων μιας επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας θα πρέπει στο πρόγραμμα να υπάρχει η υποστήριξη των διοικητικών στελεχών, η κατάλληλη οργανωτική δομή και ειδικότερα η συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων.

6. Υλοποίηση και αξιολόγηση του προγράμματος.

Υλοποίηση του προγράμματος σημαίνει την σύνταξη ενός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης καθώς επίσης και την δέσμευση των απαραίτητων οικονομικών πόρων. Ενώ με την αξιολόγηση του προγράμματος εννοούμε τον προσδιορισμό της έκτασης στην οποία επιτεύχθηκαν ή όχι οι στόχοι καθώς επίσης και η ανάλυση των διαφορών μεταξύ στόχων και πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

3.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Πιο πάνω αναλύσαμε την έννοια της παραγωγικότητας. Συχνά όμως όταν γίνεται κάποια αναφορά στην παραγωγικότητα, γίνεται και μια ταυτόχρονη αναφορά και για τρεις άλλες έννοιες, τις οποίες θα εξετάσουμε παρακάτω. Αυτές είναι η αποτελεσματικότητα, η οικονομικότητα και η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

3.5.1 Αποτελεσματικότητα

Η αποτελεσματικότητα είναι η σχέση μεταξύ των προσπαθειών που καταβλήθηκαν από την επιχειρηματική μονάδα και των

αποτελεσμάτων της. Δηλαδή μετράει κατά πόσο οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση, όπως τα κέρδη και το μερίδιο της αγοράς έχουν επιτευχθεί και πρωταρχικά επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στον προσδιορισμό των τελικών αποτελεσμάτων. Η μέτρηση τόσο των αποτελεσμάτων, όσο και των προσπαθειών γίνεται τόσο σε ποσότητες, όσο και σε αξίες.

Η αποτελεσματικότητα σαν γενική και ευρύτερη έννοια αφορά κάθε δραστηριότητα και ειδικότερα κάθε επιχειρηματική λειτουργία, οικονομική, διοικητική και συναλλακτική (εφοδιασμός, διάθεση).

3.5.2 Οικονομικότητα

Όπως αναφέραμε παραπάνω, η παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ του φυσικού παραγόμενου προϊόντος προς τη φυσική ποσότητα των παραγωγικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν. Η οικονομικότητα είναι το μέτρο της παραγωγικότητας και ως οικονομικότητα ορίζουμε τη σχέση που υπάρχει μεταξύ διατιθέμενων μέσων και επιτυγχανόμενου αποτελέσματος. Η αύξηση της οικονομικότητας στις επιχειρήσεις γίνεται με την βοήθεια της ορθολογικής οργάνωσης στην παραγωγή, τη διοίκηση και τη διάθεση των προϊόντων της.

Ο αριθμοδείκτης της οικονομικότητας εκφράζει τη σχέση μεταξύ του επιταγχνόμενου αποτελέσματος και του πρότυπου μεγέθους αποτελέσματος το οποίο προσδιορίζει η κάθε επιχείρηση. Ο αριθμοδείκτης αυτός εκφράζεται επί τοις εκατό (%) και δίνεται από τον εξής τύπο:

$$\text{Οικονομικότητα} = \frac{\text{επιτυγχανόμενο αποτέλεσμα}}{\text{πρότυπο αποτέλεσμα}}$$

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειώσουμε ότι όσο μικρότερη είναι η διαφορά μεταξύ αριθμητή και παρανομαστή τόσο καλύτερη είναι η

οικονομικότητα της επιχείρησης. Επίσης, η οικονομικότητα μπορεί να εξετασθεί και σε σχέση με τους συντελεστές παραγωγής, αφού συγκρίνουμε τους συντελεστές παραγωγής που διαθέτει η επιχείρηση με τον πρότυπο όγκο των συντελεστών παραγωγής.

3.5.3 Αποδοτικότητα

Τώρα θα αναλύσουμε την αποδοτικότητα και τους δείκτες υπολογισμού της αποδοτικότητας της επιχείρησης, μπορούμε να πούμε πως αποδοτικότητα είναι η σχέση που υπάρχει μεταξύ του κέρδους που πραγματοποιείται από την επιχείρηση και του κεφαλαίου που χρησιμοποιεί αυτή.

Τα βασικά στοιχεία σύγκρισης για την εύρεση της αποδοτικότητας του κεφαλαίου της επιχείρησης, είναι από το ένα μέρος το κέρδος και από το άλλο το κεφάλαιο.

Για την αποδοτικότητα της επιχείρησης ενδιαφέρονται οι μέτοχοι, οι δανειστές καθώς ενημερώνονται για την σωστή ή λανθασμένη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων τους.

Για να επιτύχουμε μια σωστή μέτρηση και αξιολόγηση της αποδοτικότητας χρησιμοποιούμε μια σειρά από αριθμοδείκτες, από τους οποίους άλλοι μετρούν την απόδοση των πωλήσεων σε μικτά κέρδη, λειτουργικά κέρδη κ.α. και άλλοι μετρούν την απόδοση των κεφαλαίων σε κέρδη.

3.5.3.1 Δείκτες αποδοτικότητας

Οι πιο σημαντικοί δείκτες είναι οι εξής:

Α) Αριθμοδείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους ή Ποσοστό Μικτού Κέρδους

Β) Αριθμοδείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους ή Ποσοστό Καθαρού Κέρδους

Γ) Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

Δ) Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Συνολικών Κεφαλαίων

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτύξουμε τους πιο πάνω αριθμοδείκτες αποδοτικότητας για την ανάλυση και αξιολόγηση τόσο της αποδοτικότητας των πωλήσεων όσο και της αποδοτικότητας των κεφαλαίων μιας επιχείρησης.

Α) Αριθμοδείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους

Περιθώριο Μικτού κέρδους = μικτό κέρδος / καθαρές πωλήσεις

Αυτός ο δείκτης είναι ένας από τους πιο σημαντικούς δείκτες αφού εκφράζει την σχέση μεταξύ του μικτού κέρδους και των πωλήσεων και σύγχρονος προσδιορίζει τον βαθμό κάλυψης των λειτουργικών και άλλων εξόδων, καθώς και το περιθώριο πραγματοποίησης καθαρών κερδών.

Όταν ο δείκτης αυτός είναι υψηλός δίνει την εντύπωση ότι η διοίκηση αποκτά σε χαμηλές τιμές ενώ πουλάει σε υψηλές. Αντίθετα όταν ο δείκτης είναι χαμηλός προκύπτει ότι η επιχείρηση σπαταλάει τα χρήματά της σε ανώφελες επενδύσεις. Δηλαδή όταν ο δείκτης είναι χαμηλός η επιχείρηση έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις που δεν συμβιβάζονται με τον όγκο των πωλήσεων που έχει κάνει, με αποτέλεσμα το κόστος παραγωγής να είναι αυξημένο.

Β) Αριθμοδείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους = Καθαρά Κέρδη Χρήσεως / Πωλήσεις

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει την σχέση μεταξύ καθαρού κέρδους και πωλήσεων.

Μια αύξηση του δείκτη αυτού σημαίνει βελτίωση του ποσοστού καθαρού κέρδους, το οποίο αφού συνοδεύεται από σταθερές ή αυξανόμενες πωλήσεις οδηγεί σε υψηλότερα καθαρά κέρδη.

Ενώ μια μείωση του δείκτη δείχνει μια μείωση του ποσοστού καθαρού κέρδους, εφόσον συνοδεύεται από σταθερές ή μειωμένες πωλήσεις, οδηγεί σε χαμηλότερα κέρδη.

Γ)Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων =Καθαρά Κέρδη μετά τους φόρους /Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός μετράει την αποτελεσματικότητα με την οποία το ίδιο κεφάλαιο απασχολείται μέσα στη επιχείρηση.

Μια χαμηλή τιμή του δείκτη αυτού υπάρχει ένδειξη ότι η επιχείρηση δεν είναι επιτυχημένη για ένα ή περισσότερους λόγους:

- 1)αναποτελεσματική διοίκηση
- 2)χαμηλή παραγωγικότητα
- 3)υπερεπένδυση κεφαλαίων που δεν απασχολούνται παραγωγικά
- 4)δυσμενείς οικονομικές συνθήκες κ.λ.π.

Όταν ο δείκτης αυτός είναι υψηλός τότε αποτελεί την ένδειξη ότι η επιχείρηση είναι επιτυχημένη και αυτό μπορεί να οφείλεται στην καλή διοίκηση, στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων κ.α.

Δηλαδή μια ανοδική πορεία του δείκτη δείχνει μια συνεχή βελτιωμένη αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων. Μια πτωτική πορεία του δείκτη δείχνει ένα μειούμενο ποσοστό απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων σε καθαρά κέρδη.

Δ)Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων
=καθαρά κέρδη +τόκοι (1-ΣΦ)/συνολικά κεφάλαια

Αυτός ο δείκτης μετράει την αποτελεσματικότητα με την οποία το συνολικό κεφάλαιο απασχολείται μέσα στην επιχείρηση.

Ο δείκτης αυτός αποτελεί κριτήριο για την μέτρηση της κερδοφόρου δυναμικότητας μιας επιχείρησης καθώς και την ικανότητα της διοίκησης να δημιουργεί κέρδη, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τα κεφάλαια που της εμπιστεύτηκαν οι μέτοχοι και οι δανειστές της.

Μια ανοδική πορεία του δείκτη σημαίνει βελτίωση της αποδοτικότητας των συνολικών κεφαλαίων. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην ικανή διοίκησή της στην υψηλή παραγωγικότητά τους κ.α.

Ενώ μια πτωτική πορεία του δείκτη σημαίνει ένα μειούμενο ποσοστό απόδοσης των συνολικών κεφαλαίων σε καθαρά κέρδη ,δηλαδή η επιχείρηση δεν είναι πετυχημένη εξαιτίας κάποιας υπερεπένδυσης κ.α.

Από την ανάλυση αυτού του δείκτη εξαρτάται εκτός από την αποδοτικότητα των πωλήσεων και από την ταχύτητα κυκλοφορίας του συνολικού ενεργητικού.

Λέγοντας αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού είναι μέρος της αποτελεσματικότητας με την οποία η επιχείρηση αξιοποιεί τους πόρους της. Είναι ίσο με το πηλίκο πωλήσεις /σύνολο ενεργητικού.

Φτάνοντας στο τέλος της ανάλυσης των δεικτών θα πρέπει να τονίσουμε ότι η παρακολούθηση κάθε δείκτη πρέπει να γίνεται σε συναπτές περιόδους ώστε να υπάρχει μια απαιτούμενη συνέχεια για την σωστή εξέταση τους. Επίσης, πρέπει να γίνεται σύγκριση μεταξύ των δεικτών της επιχειρήσεως και του κλάδου ώστε κάθε φορά να διαμορφώνεται η σωστότερη δυνατή οικονομική πολιτική. Η εξέταση

των αριθμοδεικτών μιας επιχείρησης πρέπει να γίνετε σε πλήρη συσχέτιση μεταξύ τους για την επίτευξη του δυνατού καλού αποτελέσματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Μια από τις σημαντικότερες μεθοδολογικές επιλογές σε μια εμπειρική έρευνα εστιάζεται στον τρόπο συλλογής των στοιχείων. Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις εναλλακτικοί τρόποι συλλογής των στοιχείων:

- προσωπικές συνεντεύξεις,
- ταχυδρομική αποστολή ερωτηματολογίων,
- αναλύσεις περιπτώσεων (case studies).

Στην συγκεκριμένη έρευνα, η επιλογή δείγματος έγινε με την μέθοδο των προσωπικών συνεντεύξεων, αν και υπήρχαν ορισμένοι προβληματισμοί ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων που θα ανταποκρίνονταν. Οι προβληματισμοί αυτοί αναφέρονταν κυρίως στη χρονοβόρα διαδικασία της συλλογής ενός ικανοποιητικού αριθμού επιχειρήσεων, ιδιαίτερα λόγω πληθώρας αποστολής ερωτηματολογίων άλλων ερευνών στις ελληνικές επιχειρήσεις.

4.2 Ανάπτυξη του ερωτηματολογίου

4.2.1 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν δομημένο στις παρακάτω ενότητες

ΜΕΡΟΣ Ι. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (Ταυτότητα της επιχείρησης, ιδιοκτησιακό καθεστώς, εταιρικές σχέσεις, οικονομική δραστηριότητα, προσωπικό).

ΜΕΡΟΣ ΙΙ. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

- Ανάλυση κινδύνων
- Αμοιβαία κατανόηση
- Ξεκάθαροι στόχοι
- Ξεκάθαρες σχέσεις ιεραρχίας
- Τήρηση των επιπέδων απόδοσης
- Προσανατολισμός στο καθήκον
- Άτυπες επικοινωνίες /επαφές
- Ατομική ευθύνη καθενός για την προσωπική του απόδοση
- Κανόνες που εφαρμόζονται επίσημα
- Αποδοχή κριτικής
- Υψηλή απόδοση
- Τήρηση των κανονισμών
- Ανταμοιβή έργου
- Στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας
- Καθιερωμένες διαδικασίες
- Αποδοχή της αποτυχίας

- Ευελιξία
- Τυπικότητα
- Ενδιαφέρον για συναδέλφους
- Αμοιβαία εμπιστοσύνη
- Αποτελεσματικότητα
- Μέτρηση απόδοσης
- Τήρηση διαδικασιών
- Αμοιβαία υποστήριξη στην επίλυση των προβλημάτων στο

χώρο της εργασίας

- Διαπροσωπική αρμονία
- Αυστηρότητα
- Ευχάριστη ατμόσφαιρα
- Αμοιβαία υποστήριξη για προβλήματα εκτός χώρου

δουλείας

- Επανεξέταση υφισταμένων ιδεών
- Ξεκάθαροι περιγραφή θέσεων της εργασίας
- Διερεύνηση νέων αγορών
- Νιώθεις την δουλειά σαν το σπίτι σου
- Πρωτοπορία
- Σεβασμός στην ιεραρχία
- Συμμόρφωση σε πρότυπα/ standards

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ. ΕΠΙΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

- Όγκος πωλήσεων
- Ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων
- Περιθώριο κέρδους
- Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων
- Υλοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων
- Καθαρά κέρδη
- Μερίδιο αγοράς
- Φήμη της επιχείρησης
- Δημιουργία brand name
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Είσοδος σε νέες αγορές
- Ποιότητα προϊόντων
- Μείωση του κόστους
- Διοικητικός εκσυγχρονισμός
- Διατήρηση και δημιουργία θέσεων εργασίας
- Διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων

4.2.2 Δόμηση και εμφάνιση ερωτηματολογίου

Ως προς την δόμηση και την εμφάνιση του ερωτηματολογίου και με δεδομένο ότι η συμπλήρωσή του θα γίνει με προσωπικές συνεντεύξεις, ελήφθησαν υπόψη και οι εξής παράγοντες:

1. **Μέγεθος.** Καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε το μέγεθος του να διευκολύνει την συνεργασία για την συμπλήρωσή του με το κατάλληλο

στέλεχος της εταιρείας σε εύλογο χρονικό διάστημα, χωρίς βέβαια να θυσιάζεται η επάρκεια του σε αναγκαία πληροφόρηση.

2. **Σαφήνεια.** Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε κατά τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται εύκολα κατανοητό από τα στελέχη, περιορίζοντας έτσι στο ελάχιστο δυνατόν τις διευκρινιστικές ερωτήσεις. Για τον σκοπό αυτό δόθηκε ιδιαίτερη μέριμνα στην διατύπωση και συνάφεια των ερωτήσεων στις ελληνικές ιδιαιτερότητες

3. **Σημεία ελέγχου.** Υπήρχαν συγκεκριμένες ερωτήσεις κλειδιά σε ορισμένα σημεία του ερωτηματολογίου για επιβεβαίωση προηγούμενων απαντήσεων.

4. **Χρόνος συμπλήρωσης.** Η συμπλήρωσή του απαιτούσε 20 έως 30 λεπτά κατά περίπτωση.

5. **Εμφάνιση.** Λόγω της έκτασής του καταβλήθηκε προσπάθεια η εμφάνισή του να είναι πιο φιλική προς τον χρήστη.

4.3 Δειγματοληψία

4.3.1 Διακλαδική επιλογή δείγματος

Υπάρχει αρκετός προβληματισμός στην διεθνή βιβλιογραφία, για το αν η έρευνα θα πρέπει να εστιάζεται σε δείγμα από συγκεκριμένο κλάδο ή από πολλούς κλάδους (Dess et al. 1990).

Είναι γεγονός ότι η έρευνα που αναπτύσσεται με δείγμα από συγκεκριμένο κλάδο, εμφανίζει περιορισμένη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Αυτό συμβαίνει διότι:

- Μπορεί να συσχετιστεί μόνο με αντίστοιχες έρευνες που αναφέρονται σε κλάδους με παρόμοια δομικά, τεχνολογικά και παραγωγικά χαρακτηριστικά.

- Δεν έχει οριστικοποιηθεί το πως ακριβώς συνιστάται και ορίζεται ένας κλάδος.

Αρκετοί ερευνητές υιοθετούν τους παραδοσιακούς δείκτες κατηγοριοποίησης με κωδικούς αριθμούς (Standard Industrial Classification), επιλέγοντας τετραψήφιους κωδικούς για να ορίσουν τα όρια ενός κλάδου. Άλλοι χρησιμοποιούν πιο γενικούς δείκτες, εντοπίζοντας την έρευνα τους στα πλαίσια μιας βασικής οικονομικής δραστηριότητας.

Το πλεονέκτημα με την κλαδική προσέγγιση της έρευνας είναι ότι προσφέρει στον ερευνητή περισσότερες δυνατότητες ελέγχου των ιδιαιτεροτήτων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Η παρούσα έρευνα αναφέρεται σε διακλαδικό επίπεδο δείγματος. Οι λόγοι που μας οδήγησαν στην επιλογή μας αυτή είναι:

- Το μοντέλο που χρησιμοποιείται αναφέρεται σε παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον, την ανταγωνιστική στρατηγική, την οργανωτική δομή και την οργανωτική κουλτούρα.

- Η φιλοσοφία της έρευνας εστιάζεται στο σύνολο της βιομηχανίας για να υπάρξει μια “συνολική εικόνα” για την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα στην Ελλάδα.

- Σύμφωνα με την παραπάνω φιλοσοφία τα κριτήρια επιλογής του δείγματος, όπως θα παρουσιαστούν στην συνέχεια, προσδιορίζουν ένα αριθμό επιχειρήσεων από όλους τους κλάδους που συνολικά είναι ικανοποιητικός, κλαδικά όμως είναι μικρός για να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

- Το ποσοστό ανταπόκρισης από μέρους των επιχειρήσεων, που έχει παρατηρηθεί σε πολλές έρευνες, είναι περιορισμένο.

4.3.2 Διαδικασία Συλλογής των στοιχείων

Στο πλαίσιο της έρευνας αυτής για την σύνταξη του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν κοινά αποδεκτές μέθοδοι για την διασφάλιση ικανοποιητικού ποσοστού ανταπόκρισης (response rate) και κυρίως ποιότητας απαντήσεων. Συνολικότερα οι διαδικασίες αυτές αποτελούν προσαρμογή της μεθόδου που προτείνει ο Dillman (1978) ως “απόλυτο σχεδιασμό”. Πιο συγκεκριμένα:

Το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε δύο φορές. Στην αρχική του μορφή, αφού συζητήθηκε, ελέγχθηκε σε πέντε επιχειρήσεις και στην συνέχεια διακινήθηκε.

Η διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων έγινε ως εξής με:

Προσωπική συνάντηση

Κατά την διάρκεια της συνάντησης και μέσα από σύντομες διευκρινήσεις που πιθανά να ήταν απαραίτητες κατά περίπτωση, γένετο η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που απαιτούσε 20 - 30 λεπτά.

Ένα επιπλέον θέμα που έπρεπε να αντιμετωπιστεί ήταν η επιλογή του στελέχους που θα συμπλήρωνε το ερωτηματολόγιο. Είναι ευρύτερα αποδεκτό ότι η ανταπόκριση περισσότερων του ενός στελεχών από κάθε επιχείρηση είναι προτιμότερη, ιδιαίτερα όταν η έρευνα αφορά συνολικά οργανωσιακά φαινόμενα όπως είναι η κουλτούρα ενός οργανισμού. Με δεδομένη την ανάγκη - διασφάλισης - ενός ικανοποιητικού -μεγέθους δείγματος, και των περιορισμών σε χρόνο και πόρους, αποφασίστηκε να περιοριστεί ο αριθμός των ερωτώμενων σε ένα, με προτιμότερο τον Γ. Διευθυντή ή τον Διευθυντή Προσωπικού. Η μέθοδος αυτή, παρά το γεγονός ότι δεν είναι ιδανική, χρησιμοποιείται ευρέως σε παρόμοιες

έρευνες και αποτελεί μία αποδεκτή επιλογή παρά τους περιορισμούς της (Hueber & Power, 1985).

Ο Γενικός Διευθυντής (CEO) ή ο Διευθυντής Προσωπικού θεωρείται γενικά ως αυτός που έχει την απαιτούμενη συνολική εποπτεία της επιχείρησης για να απαντήσει σε ερωτήσεις που αφορούν ευρύτερα οργανωσιακά θέματα. Είναι όμως ευρύτερα γνωστό ότι γενικά οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν διακρίνονται για την προθυμία ανταπόκρισης τους σε τέτοιου είδους έρευνες, αν ληφθεί υπόψη η ιδιαίτερη πίεση χρόνου που αντιμετωπίζουν.

Το δείγμα ανάλυσης (analysis sample), πάνω στο οποίο βασίστηκαν όλες οι αναλύσεις που παρουσιάζονται στην συνέχεια, αποτελείται από 52 παρατηρήσεις. Τα ερωτηματολόγια αυτά είναι συμπληρωμένα για τις μεταβλητές κουλτούρας και επίδοσης της επιχείρησης που μελετώνται στην έρευνα αυτή.

4.4 Μεθοδολογία ανάλυσης των στοιχείων

4.4.1 Γενικά

Η ανάλυση των στοιχείων έγινε σε τρεις φάσεις. Στην πρώτη, έγιναν στατιστικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί η ορθότητα καταγραφής των δεδομένων και τυχόν ασυνέπειες στις απαντήσεις του δομημένου ερωτηματολογίου.

Στην δεύτερη φάση έγινε έλεγχος της αξιοπιστίας και ομοιογένειας των κλιμάκων μέτρησης. Όλες οι μεταβλητές μετρήθηκαν ακολουθώντας την διαδικασία που προτείνουν ο Nunnally (1978) και ο Churchill (1979). Πιο συγκεκριμένα, σε κάθε ομάδα στοιχείων που αναπτύχθηκαν εκ των προτέρων για να εκφράσουν τις διάφορες μεταβλητές του εννοιολογικού

πλαίσιου έγινε ανάλυση σε παράγοντες (factor analysis) για να επιβεβαιωθεί η μονοδιάστατη υπόστασή τους. Αφού αποδείχθηκε ότι οι υποκλίμακες αυτές είναι μονοδιάστατες, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής α του Cronbach για να εκτιμηθεί η αξιοπιστία του πυρήνα των συστατικών στοιχείων (ερωτήσεων) της κάθε κλίμακας. Τέλος, οι συνολικές μεταβλητές των κλιμάκων συγκροτήθηκαν από τον μέσο όρο των επιμέρους ερωτήσεων (Ross, Anderson & Weitz, 1997).

Στην τρίτη φάση έγινε έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων δηλαδή, των συσχετίσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής, χρησιμοποιώντας ανάλυση παλινδρόμησης (R:Regression Analysis). Η τελευταία αποτελεί εξέλιξη της δεύτερης με στόχο τη διερεύνηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών.

4.4.2 Συντελεστής Αξιοπιστίας: Cronbach Alpha (α)

Κάθε μέτρηση (απάντηση σε συγκεκριμένο ερώτημα) μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από δύο στοιχεία, από τα οποία το ένα αντιπροσωπεύει την πραγματική τιμή του μεγέθους που σκοπεύουμε να μετρήσουμε και το άλλο το σφάλμα μέτρησης (εσωτερικό τυχαίο σφάλμα), όπως φαίνεται στην κάτωθι εξίσωση:

$$X = \tau + (\text{error})$$

Όπου:

X= μέτρησης

τ = πραγματική τιμή του μετρούμενου μεγέθους

Error = τυχαίο σφάλμα

Σ' αυτό το πλαίσιο μια μέτρηση θεωρείται αξιόπιστη αν αντικατοπτρίζει στον μέγιστο βαθμό την πραγματική τιμή, ελαχιστοποιώντας βέβαια το τυχαίο σφάλμα.

Ο πιο συνήθης δείκτης μέτρησης της αξιοπιστίας είναι ο Cronbach άλφα (α) που εκφράζει το μέγεθος της πραγματικής τιμής που περιγράφεται από τις επιμέρους ερωτήσεις της κάθε κλίμακας συγκρίνοντας την διακύμανση της κάθε ερώτησης με την διακύμανση του συνόλου της κλίμακας.

$$\alpha = \{k/(k-1)\} * [1 - \sum(s_i^2)/S_{\text{sum}}^2]$$

Όπου:

s_i^2 = η διακύμανση των k ανεξάρτητων επιμέρους ερωτήσεων της κλίμακας

S_{sum}^2 = η διακύμανση του συνόλου των επιμέρους ερωτήσεων της κλίμακας.

Οι συντελεστές του Cronbach στην παρούσα διδακτορική διατριβή, είναι εντός των οδηγιών των Van de Ven και Ferry (1980), κυμαινόμενοι από 0.50 έως 0.85.

4.4.3 Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis) - Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες (Principal Component Analysis)

Υπάρχουν δύο βασικά μοντέλα για την εξαγωγή παραγόντων, που είναι γνωστά ως ανάλυση κοινών παραγόντων (common factor analysis), και ανάλυση συνιστωσών (component analysis). Για τους σκοπούς της ανάλυσης παραγόντων η συνολική διακύμανση μπορεί να αναλυθεί δε τρεις τύπους: 1) κοινή διακύμανση, 2) ειδική ή μοναδική διακύμανση για κάθε παράγοντα και 3) το σφάλμα. Η κοινή διακύμανση ορίζεται ως η

διακύμανση της μεταβλητής η οποία κατανέμεται σε όλες τις μεταβλητές της ανάλυσης. Η ειδική διακύμανση αναφέρεται στη διακύμανση της συγκεκριμένης μεταβλητής. Η διακύμανση του σφάλματος οφείλεται στην αναξιοπιστία του τρόπου συλλογής των δεδομένων ή σε τυχαίους παράγοντες που επιδρούν στην μέτρηση. Όταν εφαρμόζεται ανάλυση παραγόντων, θεωρείται η συνολική διακύμανση και οι παράγοντες που εξάγονται περιέχουν μικρές ποσότητες ειδικής διακύμανσης και σε μερικές περιπτώσεις διακύμανση σφάλματος, αλλά όχι αρκετή να επηρεάσει τουλάχιστον στους πρώτους παράγοντες τη συνολική δομή των παραγόντων. Μ' αυτόν τον τρόπο ελέγχεται η ομοιογένεια των κλιμάκων μέτρησης του δομημένου ερωτηματολογίου.

Τεχνικές περιστροφής: Με στόχο την εξαγωγή κυρίων συνιστωσών με συντελεστές συσχέτισης (factor loadings) οι οποίοι σαφώς είναι υψηλότεροι σε συγκεκριμένους παράγοντες για μερικές μεταβλητές και για τις υπόλοιπες χαμηλοί, εφαρμόζονται τεχνικές περιστροφής της απλής αρχικής μήτρας. Επιλέχθηκε η χρήση της varimax κανονικοποιημένης περιστροφής (η συνηθέστερα εφαρμοζόμενη) που μεγιστοποιεί τη διακύμανση των νέων αξόνων με αποτέλεσμα οι συντελεστές συσχέτισης κάθε παράγοντα να αποκλίνουν όσο το δυνατόν περισσότερο.

Για την επιλογή του αριθμού των παραγόντων (κύριων συνιστωσών) στην παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν δύο **κριτήρια:**

α) **Κριτήριο Kaiser:** λαμβάνονται υπόψη μόνο οι παράγοντες (κύριες συνιστώσες) που έχουν ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1, δηλαδή κάθε κύρια συνιστώσα πρέπει να εξηγεί διακύμανση τουλάχιστον ισοδύναμη με εκείνη μιας αρχικής μεταβλητής (Kaiser, 1960).

β) Διάγραμμα Scree, όπου ελέγχεται στο διάγραμμα αριθμού κυρίων συνιστωσών και ιδιοτιμών τους, το σημείο όπου αλλάζει απότομα η κλίση της εξαγόμενης καμπύλης (Cattell, 1966).

1. σε σχέση με τις εξαρτημένες μεταβλητές. Αυτός ο έλεγχος γίνεται για την αποδοχή ή την απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης.

2. Οι μερικοί συντελεστές συσχέτισης προσδιορίζονται και αναλύονται ώστε να αποδειχτεί ποια από τις σημαντικές ανεξάρτητες μεταβλητές εξηγεί το μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΕΠΙΛΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όσον αφορά τον Cronbach Alpha:

Αριθμός ερώτησης	prfgrow	prforgan	prfmarkt	prffin
	Ανάπτυξη/καινοτομία	οργανωτικότητα	αγορά	οικονομικότητα
11.ανάπτυξη νέων προϊόντων	,848			
12.είσοδος σε νέες αγορές	,830			
15.καινοτομία	,836			
16.διοικητικός εκσυγχρονισμός	,799			
8.αύξηση μεριδίου αγοράς	,766			
2.ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων	,869			
18.διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων		,836		
13.ποιότητα προϊόντων		,817		
17.διατήρηση & δημιουργία θέσεων		,787		
5.υλοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων		,857		
7.μερίδιο αγοράς			,916	
1.όγκος πωλήσεων			,910	
9.φήμη της επιχείρησης			,929	
10.δημιουργία Brand Name			,875	
3.περιθώριο κέρδους				,946
4.αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων				,963
6.καθαρά κέρδη				,939
Cronbach alpha:	,9027	,8399	,9278	,9453
N	48	51	50	49

Πρόέκυψαν ομαδοποίηση των ερωτήσεων ως εξής:

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα οι ερωτήσεις 1) 11,12,15,16,8,2 μας προσδιορίζουν τον παράγοντα Ανάπτυξη/ Καινοτομία με Cronbach alpha 0,9027

2) Οι ερωτήσεις 18,13,17,5 μας προσδιορίζουν τον παράγοντα Οργανωτικότητα με Cronbach alpha 0,8399 3) οι ερωτήσεις 7,1,9,10 μας προσδιορίζουν τον παράγοντα Αγορά με Cronbach alpha 0,9278.4) Οι ερωτήσεις 3,4,6 μας προσδιορίζουν τον παράγοντα Οικονομικότητα με Cronbach alpha 0,9453.

Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα της ερευνάς μας, όπως αυτά παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα και θα αναλύσουμε μερικές από τις ερωτήσεις που προσδιορίζουν τους τέσσερις αυτούς παράγοντες: ανάπτυξη / καινοτομία, οργανωτικότητα, αγορά, οικονομικότητα. Για την καλύτερη κατανόηση των πινάκων είναι απαραίτητο να επισημάνουμε τον συντελεστή συσχέτισης (factor loading) που είναι το 0,50, δηλαδή μία προκύπτουσα τιμή πάνω από αυτό το δείκτη θεωρείται αρκετά καλή. Όπως βλέπουμε από την έρευνα την οποία έχουμε κάνει, τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων που αφορούν την (ερώτηση 3. στον παράγοντα οικονομικότητα)βρίσκονται σε πολύ καλό επίπεδο με συντελεστή συσχέτισης (factor loading) 0,94 Αυτό όπως έχουμε αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια σημαίνει βελτίωση του ποσοστού καθαρού κέρδους το οποίο συνοδεύεται από σταθερές ή αυξανόμενες πωλήσεις που οδηγούν σε υψηλότερα κέρδη. Στο ίδιο καλό επίπεδο βρίσκεται και η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων που τη συναντάμε στην ερώτηση 4. στον παράγοντα οικονομικότητα με συντελεστή συσχέτισης 0,96

Όπως ξέρουμε ένα βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο της επιχείρησης είναι η επιδίωξη του μέγιστου δυνατού κέρδους. Το κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ των συνολικών προσόδων και του συνολικού κόστους. Και εδώ στην ερώτηση 6. στον παράγοντα οικονομικότητα

παρατηρούμε πως οι επιχειρήσεις βρίσκονται πολύ πάνω από τον συντελεστή συσχέτισης (factor loading) αγγίζοντας το 0,93. Συνεχίζουμε με το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων (ερώτηση 7./παράγοντας αγορά) και την αύξηση του μεριδίου αγοράς (ερώτηση 8./παράγοντας ανάπτυξη και οικονομικότητα). Το μερίδιο της αγοράς έχει συντελεστή συσχέτισης (factor loading) 0,92 ενώ η αύξηση του μεριδίου αγοράς βρίσκεται σε χαμηλότερο επίπεδο με συντελεστή συσχέτισης (factor loading) 0,77.

Όπως γνωρίζουμε η διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων είναι πολύ σημαντική για την ομαλή πορεία της επιχείρησης. Με βάση τον παραπάνω πίνακα (ερώτηση 18./παράγοντας οργανωτικότητα) παρατηρούμε ότι αυτό επιτυγχάνεται σε ένα αρκετά καλό επίπεδο με συντελεστή συσχέτισης 0,84. Το ίδιο συμβαίνει και με την διατήρηση και την δημιουργία θέσεων εργασίας (ερώτηση 17./παράγοντας οργανωτικότητα), που είναι πολύ βασικό για τους εργαζόμενους, το οποίο έχει συντελεστή συσχέτισης 0,79 που είναι ένας αρκετά ικανοποιητικός βαθμός.

Τέλος ένας από τους βασικότερους στόχους της επιχείρησης είναι η αύξηση των πωλήσεων. Αυτός ο στόχος φαίνεται να επιτυγχάνεται αφού ο συντελεστής συσχέτισης (factor loading) φτάνει το 0,91 πολύ πιο ψηλά από το 0.50.

5.1.1. Τελικό Συμπέρασμα ως προς την Επίδοση της Επιχείρησης

Σύμφωνα με τον Cronbach alpha η επίδοση ομαδοποιείται σε τέσσερις δείκτες την ανάπτυξη /καινοτομία., οργανωτικότητα, αγορά και την οικονομικότητα. Από αυτούς ισχυρότερος είναι η οικονομικότητα με

0,9453 ακολουθεί η αγορά με 0,9278 στην συνέχεια είναι η ανάπτυξη/ καινοτομία με 0,9027 και τέλος η οργανωτικότητα με 0,8399

5.2 ΚΛΙΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με την ανάλυση της έρευνας προέκυψαν τα εξής στοιχεία :

		cltcontr	Adant
		Εσωτερικές Διαδικασίες	Ανθρώπινο πρότυπο σχέσεων
CULT 6.2	Αμοιβαία κατανόηση		,712
CULT 6.3	Εξειδίκευτο στόχοι	,829	
CULT 6.4	Εξειδίκευτο σχέσεις ιεραρχίας	,819	
CULT 6.5	Τήρηση των επιπέδων απόδοσης	,713	
CULT 6.9	Κανόνες που εφαρμόζονται επίσημα	,761	
CULT 6.10	Αποδοχή κριτικής		,777
CULT 6.11	Υψηλή απόδοση	,652	
CULT 6.12	Τήρηση κανονισμών	,835	
CULT 6.15	Κοινοποιούμενες διαδικασίες	,720	
CULT 6.16	Αποδοχή της αποτυχίας		,660
CULT 6.18	Τυπικότητα	,705	
CULT 6.19	Ενδιαφέρον για συναδέλφους		,852
CULT 6.20	Αμοιβαία εμπιστοσύνη		,879
CULT 6.21	Αποτελεσματικότητα	,716	
CULT 6.22	Μέτρηση απόδοσης	,784	
CULT 6.23	Τήρηση διαδικασιών	,833	
CULT 6.24	Αμοιβαία υποστήριξη στην επίλυση των προβλημάτων στο χώρο της		,707
CULT 6.25	Διαπροσωπική αρμονία		,649
CULT 6.27	Ευχάριστη ατμόσφαιρα		,607
CULT 6.28	Αμοιβαία υποστήριξη για προβλήματα εκτός χώρου δουλειάς		,826
CULT 6.29	Επιναέξυτη υφιστάμενων ιδεών		,742
CULT 6.30	Νιώθω στη δουλειά σαν το σπίτι σου		,634

CULT6.35	Συμμόρφωση σε πρότυπα/standards	,504	
Eigenvalue		11,901	3,100
Variance (%)		51,743	13,476
Cumulative Variance (%)		51,743	65,219
Cronbach alpha:		,9437	,9365
N		51	51

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα οι ερωτήσεις:α) 6,3, 6,4, 6,5, 6,9, 6,11, 6,12, 6,15, 6,18, 6,21, 6,22, 6,23, 6,35. μας προσδιορίζουν τον παράγοντα εσωτερικές διαδικασίες & ρύθμιση στόχων με Cronbach alpha 0,9437.β) 6,2, 6,10, 6,16, 6,19, 6,20, 6,24, 6,25, 6,27, 6,28, 6,29, 6,32 μας προσδιορίζουν τον παράγοντα ανθρώπινο πρότυπο σχέσεως προσαρμοστικότητας με Cronbach alpha 0,9365.

Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα της ερευνάς μας, όπως αυτά παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα και θα αναλύσουμε μερικές από τις ερωτήσεις που προσδιορίζουν τους δύο αυτούς παράγοντες: 1)εσωτερικές διαδικασίες & ρύθμιση στόχων, 2) ανθρώπινο πρότυπο σχέσεως προσαρμοστικότητας ανθρώπινο πρότυπο σχέσεως προσαρμοστικότητας

Όπως έχει αναφερθεί και στα προηγούμενα κεφάλαια η αμοιβαία εμπιστοσύνη (ερώτηση 6.20) και η αμοιβαία κατανόηση(ερώτηση 6.2) στο εργασιακό περιβάλλον είναι απαραίτητα και σημαντικά για την απόδοση των εργαζομένων. Έτσι δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση άτυπες ομάδες μέσα στις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν-κατανόηση, επιβεβαίωση και συμπαράσταση. Απο τον πίνακα παρατηρούμε ότι οι συντελεστές συσχέτισης φτάνουν στο 0,89 και 0,71 αντίστοιχα, άρα βρίσκονται σε ένα αρκετά καλό επίπεδο.

Στην ερώτηση 6.30 νιώθεις στη δουλειά σαν το σπίτι σου και στην ερώτηση 6.27 αν υπάρχει ευχάριστη ατμόσφαιρα στο εργασιακό περιβάλλον οι συντελεστές συσχέτισης (factor loading) βρίσκονται στο 0,63 και 0,61 αντίστοιχα. Είναι πιο πάνω από το 0,50 όμως μία μεγαλύτερη διαφορά θα ήταν ακόμα καλύτερη εφόσον αυτοί οι δύο παράγοντες είναι σημαντικοί για την ομαλή λειτουργία και απόδοση των υπαλλήλων. Αν οι εργαζόμενοι νιώθουν να καταπιέζονται μέσα σε ένα αποπνικτικό και καθόλου φιλικό περιβάλλον τότε είναι φυσικό η απόδοση των εργαζομένων να μειώνεται συνεχώς.

Παρατηρώντας τον πίνακα και αναλύοντας τον συντελεστή συσχέτισης (factor loading) όσον αφορά την αμοιβαία υποστήριξη για προβλήματα μέσα στο χώρο δουλειάς (ερώτηση 6.24) και για προβλήματα έξω από το χώρο δουλειάς (ερώτηση 6.28) παρατηρούμε μια αρκετά μεγάλη διαφορά του τύπου 0,71 και 0,83 συντελεστή συσχέτισης αντίστοιχα. Αυτό είναι ευχάριστο για την επιχείρηση εφόσον έτσι αποδεικνύεται ότι ο εργαζόμενος δεν αντιμετωπίζεται σαν απλό εργατικό δυναμικό αλλά υπάρχει μία καλή σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και μεταξύ των υπαλλήλων και των στελεχών. Τα στελέχη της επιχείρησης βρίσκονται πάντα κοντά στον εργαζόμενο και στα προβλήματα του. Με αυτό επιτυγχάνουμε καλύτερη απόδοση, ευχάριστο κλίμα, και αύξηση της παραγωγικότητας. Το ευχάριστο αυτό κλίμα έρχονται να μας το επιβεβαιώσουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες με εξίσου θετικά αποτελέσματα, η ύπαρξη ενδιαφέροντος για τους συναδέλφους (ερώτηση 6.19) με συντελεστή συσχέτισης που αγγίζει το 0,85 και η ύπαρξη διαπροσωπικής αρμονίας (ερώτηση 6.19) με συντελεστή συσχέτισης που φτάνει το 0,65. Πιο κάτω θα αναφερθούμε στις ξεκάθαρες σχέσεις ιεραρχίας με συντελεστή συσχέτισης (factor loading) 0,82. Αυτό σημαίνει ότι ο προσδιορισμός της θέσεως του εργαζομένου έχει επίσημη προέλευση και όχι ανεπίσημη. Δηλαδή υπάρχει τυπική οργάνωση όπου η

βαθμίδα στην οποία βρίσκεται ο καθένας στην κλίμακα της ιεραρχίας είναι σαφώς προσδιορισμένη σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς. Σε αντίθεση με την ανεπίσημη όπου η θέση και η αξία ενός ατόμου είναι αποτέλεσμα της κρίσεως και εκτιμήσεων μιας ομάδας. Το ίδιο παρατηρούμε και στους στόχους που θέτει ένας οργανισμός. Σύμφωνα με την έρευνα αποδεικνύετε ότι οι ξεκάθαροι στόχοι της επιχείρησης(ερώτηση 6.3), με συντελεστή συσχέτισης (factor loading) 0,83, είναι κάτι πολύ σημαντικό εφόσον κρίνεται απαραίτητο ο καθορισμός ξεκάθαρων στόχων καθώς και η περιγραφή αυτών. Αν οι υπάλληλοι δεν καταλαβαίνουν τους στόχους της επιχείρησης τότε ο συντονισμός τους θα είναι δυσκολότερος.

Στην συνέχεια θα εστιάσουμε την προσοχή μας στο αν μέσα στην επιχείρηση υπάρχει τήρηση των κανονισμών (ερώτηση 6.12), και κατά πόσο εφαρμόζονται οι κανόνες επίσημα (ερώτηση 6.9). Όσο αφορά την τήρηση των κανονισμών γνωρίζουμε ότι το άτομο από τη στιγμή που θα αποδεχθεί την απασχόληση του μέσα σε μια επιχείρηση, είναι υποχρεωμένος να παρέχει τις υπηρεσίες του μέσα στο πλαίσιο της πολιτικής που ακολουθείτε κάθε φορά με τρόπο αντικειμενικό και αποδοτικό ανεξάρτητα από τις τυχόν διαφορετικές απόψεις που μπορεί να έχει. Τα παραπάνω έρχονται να μας επιβεβαιώσουν, σύμφωνα με την έρευνα, οι συντελεστές συσχέτισης (factor loadings) που ξεπερνούν το 0,50 και είναι 0,84 και 0,76 αντίστοιχα για την κάθε ερώτηση του πίνακα.

Επίσης μέσα από αυτήν την έρευνα διαπιστώνουμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης της αποδοχής της κριτικής (ερώτηση 6.10), είναι 0,78, δηλαδή αρκετά καλός. Αυτό σημαίνει πως οι υπάλληλοι δέχονται τα σχόλια και την κριτική που τους γίνεται. Παρόλα αυτά, μέσα από τον πίνακα (ερώτηση 6.16) παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης (factor loading) της αποδοχής της αποτυχίας βρίσκεται σε

χαμηλότερο επίπεδο 0,66. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αποδέχονται την κριτική, όχι όμως και την αποτυχία.

5.2.1 Τελικό Συμπέρασμα ως προς την Κουλτούρα

Σύμφωνα με τον Cronbach alpha το κλίμα της επιχείρησης ομαδοποιείται σε δύο δείκτες: 1)στις εσωτερικές διαδικασίες & στην ρύθμιση των στόχων και 2) στο ανθρώπινο πρότυπο & στις σχέσεις προσαρμοστικότητας. Από αυτούς τους δύο σημαντικότερος είναι οι εσωτερικές διαδικασίες & η ρύθμιση των στόχων με Cronbach alpha 0,9437 και ακολουθεί το ανθρώπινο πρότυπο & οι σχέσεις προσαρμοστικότητας με Cronbach alpha 0,9365

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Γ.,(1987), “Ανθρώπινες σχέσεις στην Εργασία”, έκδοση Σμπίλιας το Οικονομικό, Αθήνα
- Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας,(1990), “Ανταγωνιστικότητα Επιχείρησης”, Αθήνα
- Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας,(1985), “Ποιοτικός Έλεγχος & Παραγωγικότητας,” Θεσσαλονίκη : Ν.Αϊβάζη-Σ Ζουμπούλη
- Ζευγαρίδης Σπύρος Ξυροτύρη-Κουφίδου Στυλιανή ,(1986), “Οργάνωση Επιχειρήσεων”, έκδοση Αφοι Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- Θεοδωράτος Ευάγγελος,(1999), “Εργασιακές Σχέσεις”, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης Αθήνα
- Κανελόπουλος Χαρ.,(1994), “Εισαγωγή στην Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεως”, Αθήνα
- Κραβαρίτου -Μανιατάκη Γιώτα,(1986), “Η Συμμετοχή των Εργαζομένων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις”, έκδοση Σακούλα, Θεσσαλονίκη
- Κεφαλάς,(1999), “Η επιχείρηση στον 21^ο Αιώνα”, έκδοση ελληνικά γράμματα, Αθήνα
- Κοσκινάς Κων/νος,(1995), “Η Πολιτική της Εργασίας”, έκδοση Συμεών , Αθήνα
- Κουλουγλιώτης Νικόλαος,(1992), “Επιχείρηση & Κοινωνία”, έκδοση Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Μαυρούλεας Ν.,(1992), “Τεχνική Πωλήσεων” έκδοση Α Σταμούλης Πειραιάς
- Ρεκλείτης Π., Τριβέλλας Π.,(2002), “Η καινοτομία ως ‘κρίσιμη’ διάσταση στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων”, Διοικητική Ενημέρωση (Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης), Τεύχος 23, Μάϊος, σ.111-124
- Τερζίτης Κ.,(2004), ‘Management Στρατηγική Προσέγγιση’, έκδοση Σύγχρονη Εκδοτική
- Φαναριώτη Π.,(1983), “Επιχειρησιακή Ψυχολογία”, εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα

ΕΕΝΗ

Chen, M. J and Hambrick, D.C.,(1995), "*Speed, stealth and selective attack: How small firms defer from large firms in competitive behavior*" Academy of management journal, 38: 453-782

Covin, J.G and Slevin, D.P.,(1988), "*The influence of organization structure on the utility of entrepreneurial top management style*" Journal of Management Studies, 25: 217-231

Deal, T. and Kennedy, A.,(1982), "*Corporate Cultures*" Reading, MA: Addison-Wesley

Kahneman, D. and Tversky, A.,(1979), "*Prospect theory An analysis of decision under risk*" Econometrical, 47:263-291

Miller, D. and Friesen, P. H.,(1982), "*Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum* ", *Strategic Management Journal*, 3:1-25

Miller, D., (1983), "*The correlates of entrepreneurship in three types of firms*," Management Science, 29:770-791

Shcein E.H.,(1990), "*Organizational Culture*" American Psychologist 4(2): 109-119

Shcein E.H.,(1992a), "*Organizational Culture and Leadership*", 2nd edition. San Francisco: Jossey- Bass

Shcein E.H.,(1992b), "*The case of the CEO in the Management of change: The case of information Technology*" In Kochan, T.A and Useem,M.(Eds), *Transforming Organizations*. New York: Oxford University Press

Slovic, P., Fischhoff and Lichtenstein,S.,(1980), "*Facts versus fears Understanding perceived risk*" in Kahneman, D., Slovic P, and Tversky ,A(Eds), *Judgement under uncertainty:Heuristics and biases*: 463-489. Cambridge, England: Cambridge University Press

Peter Allen,(1980), "*Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*", έκδοση Interbooks, Αθήνα

Peter Allen,(1994), "*Πωλήσεις: Οργάνωσης & Πρακτική*", έκδοση Κλειδάριθμος, Αθήνα

Reklitis P., m. Mandaraka A. Mourelatos and L. Papagiannakis,(1998), "*Application of Multivariate Techniques to Assess the Relationship between Organizational Culture and Innovation- Process*", συμμετοχή στο συλλογικό τόμο: "*Managing in Uncertainty: Theory and Practice*", Ed Khiwer Academic Publishers, Vol.19, pp. 399-416

Reklitis P.,(2001), "*Relating corporate innovative behavior to Porter's strategies and organizational structure: the case of the Greek industry*", *Les Cahiers du Management Technologique*, Vol. 11, No 1, pp 67-83

Robert R. Blane Jane S. Mouton,(1991). “Παραγωγικότητα η Ανθρώπινη Πλευρά”, έκδοση ΑΣΕ, Θεσσαλονίκη



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

1. Παρακαλούμε συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία:

1. Έτος ίδρυσης της επιχείρησης

3. Κέρδη (μ.ο. 3 ετών)

2. Πωλήσεις (μ.ο. 3 ετών)

4. Αριθμός Εργαζομένων

5. Είδος επιχείρησης:

Θυγατρική πολυεθνικής

Ανεξάρτητη

Μέλος ομίλου

Παρακαλούμε απαντήστε στις επόμενες ερωτήσεις αναφερόμενοι στην αγορά που αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεών σας (δηλαδή στην κύρια δραστηριότητα της επιχείρησής σας)

2. Στη συνέχεια παρουσιάζονται μια σειρά σύντομων προτάσεων που μπορεί να χαρακτηρίζουν το κλίμα της επιχείρησής σας.

Παρακαλώ, για κάθε πρόταση σημειώστε (☑) αυτό που ταιριάζει καλύτερα στην εταιρεία σας.

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	Καθόλου		Μέτρια			Πάρα Πολύ	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Ανάλυση κινδύνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Αμοιβαία κατανόηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ξεκάθαροι στόχοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ξεκάθαρες σχέσεις ιεραρχίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Τήρηση των επιπέδων απόδοσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Προσανατολισμός στο καθήκον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Άτυπες επικοινωνίες/ επαφές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ατομική ευθύνη καθενός για την προσωπική του απόδοση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Κανόνες που εφαρμόζονται επίσημα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Αποδοχή κριτικής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Υψηλή απόδοση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Τήρηση κανονισμών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ανταμοιβή έργου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Καθιερωμένες διαδικασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Αποδοχή της αποτυχίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ευελιξία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Τυπικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ενδιαφέρον για συναδέλφους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Αμοιβαία εμπιστοσύνη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Αποτελεσματικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Μέτρηση απόδοσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Τήρηση διαδικασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Αμοιβαία υποστήριξη στην επίλυση των προβλημάτων στο χώρο της δουλειάς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Διαπροσωπική αρμονία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Αυστηρότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Ευχάριστη ατμόσφαιρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Αμοιβαία υποστήριξη για προβλήματα εκτός χώρου δουλειάς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29.Επιανεξέταση υφισταμένων ιδεών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.Ξεκάθαρη περιγραφή θέσεων της εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.Διερεύνηση νέων αγορών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.Νιώθεις στη δουλειά σαν το σπίτι σου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.Πρωτοπορία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.Σεβασμός στην ιεραρχία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.Συμμόρφωση σε πρότυπα/standards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ποιά είναι η επίδοση της επιχείρησής σας σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της κύριας αγοράς στην οποία δραστηριοποιείστε;

ΕΠΙΔΟΣΗ

Πολύ κάτω
από το μέσο όρο

Περίπου
στο μέσο όρο

Πολύ πάνω
από το μέσο όρο

Παρακαλώ δείξτε (☑)	1	2	3	4	5	6	7
1. Όγκος Πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ρυθμός Ανάπτυξης Πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Περιθώριο Κέρδους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Υλοποίηση Επενδυτικών Προγραμμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Καθαρά Κέρδη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Μεριδίο Αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Φήμη της Επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Δημιουργία Brand Name	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Είσοδος σε Νέες Αγορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ποιότητα Προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Μείωση του Κόστους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Καινοτομικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Διοικητικός Εκσυγχρονισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Διατήρηση και Δημιουργία θέσεων Εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Διατήρηση καλών Εργασιακών Σχέσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Άλλο (αναφέρατε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΞΑΤΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ