



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ  
“ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ”**

της

ΒΛΑΧΟΥ ΖΩΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Μάρτιος 2011

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με το παρόν θα ήθελα πρωταρχικά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, κύριο Χρ. Νικολαΐδη, ο οποίος συνέβαλλε ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα, προσφέροντας τη δυνατότητα να εντρυφήσουμε στις ανάγκες και τα προβλήματα τους.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένεια μου, το στενό φιλικό μου περιβάλλον και τον σύντροφο μου, για την ανυπολόγιστη υποστήριξη κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η συνένωση θεμελιωδών θεωρητικών μοντέλων, που αφορούν κατάλληλο στυλ κουλτούρας, με την πρακτική τους εφαρμογή στο εσωτερικό των υπό εξέτασης εταιρειών στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της οργανωσιακής κουλτούρας και πιο συγκεκριμένα στην εφαρμογή της στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ακολουθεί η εμπειρική έρευνα, στην οποία πραγματοποιείται η καταγραφή της κατάστασης που επικρατεί στο εσωτερικό περιβάλλον των εν λόγω εταιρειών όσον αφορά το στυλ της κουλτούρας της και ταυτοχρόνως θα γίνει και μία κριτική θεώρηση των βασικότερων θεωρητικών μοντέλων και η επιλογή του καταλληλότερου που θα μπορούσε να την οδηγήσει σε βέλτιστα αποτελέσματα.

Με τον συνδυασμό των παραπάνω θα προκύψει ένα πλαίσιο προτάσεων το οποίο θα βοηθήσει τις εξεταζόμενες εταιρίες να ενδυναμώσουν την λειτουργία της επιχειρησιακής κουλτούρας και του ομαδικού τους συστήματος.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</b>	<b>ii</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>iii</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....</b>	<b>iv</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>viii</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
Εισαγωγή.....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>Θεωρία οργανωσιακής κουλτούρας</b>	
2.1 Ορισμός οργανωσιακής Κουλτούρας.....	3
2.2 Σχέση επιχείρησης και πολιτιστικού περιβάλλοντος.....	4
2.3 Το μοντέλο του Schein.....	5
2.4 Οι 6 έξι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας.....	6
2.5 Το μοντέλο των 4 διαστάσεων του G. Hostebe.....	8
2.6 Κουλτούρα στην επιχείρηση.....	11
2.7 Σημασία οργανωσιακής κουλτούρας.....	11
2.8 Διαχείριση και αλλαγή κουλτούρας.....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
<b>Οργανωσιακή κουλτούρα σε ΜΜΕ</b>	
3.1 Οντότητα μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	15
3.2 Κύρια χαρακτηριστικά ΜΜΕ.....	20
3.3 Μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης σε ΜΜΕ.....	23
3.4 Ο ρόλος των ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία.....	27

3.5 Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς.....	31
--	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Μεθοδολογία Έρευνας**

4.1 Σκοπός έρευνας.....	33
4.2 Επιμέρους στόχοι.....	33
4.3 Συλλογή στοιχείων.....	33
4.4 Επιλογή δείγματος.....	34
4.5 Στατιστικό εργαλείο.....	35

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας**

5.1 Συμμετοχή.....	36
5.1.1 Ενδυνάμωση εργαζομένων.....	36
5.1.2 Προσανατολισμός στην ομαδικότητα.....	39
5.1.3 Ανάπτυξη ικανοτήτων.....	42
5.2 Συνεπεία.....	44
5.2.1 Εταιρικές αξίες.....	45
5.2.2 Συμφωνία.....	49
5.2.3 Συντονισμός και ολοκλήρωση.....	51
5.3 Προσαρμοστικότητα.....	54
5.3.1 Υποστήριξη αλλαγών.....	54
5.3.2 Εστίαση πελατών.....	57
5.3.3 Εταιρική εκμάθηση.....	59
5.4 Αποστολή.....	62
5.4.1 Στρατηγική κατεύθυνση και πρόθεση.....	62
5.4.2 Σκοποί και στόχοι.....	65
5.4.3 Όραμα.....	68

<b>5.5 Διαχείριση αποτελεσμάτων.....</b>	<b>71</b>
--	-----------

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

<b>6.1 Συμπεράσματα.....</b>	<b>74</b>
------------------------------	-----------

<b>6.2 Προτάσεις.....</b>	<b>78</b>
---------------------------	-----------

<b>6.3 Μελλοντική έρευνα.....</b>	<b>81</b>
-----------------------------------	-----------

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>82</b>
--------------------------	-----------

## **ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ(Ερωτηματολόγιο)**

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1.1. Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	16
Πίνακας 3.1.2. Διάκριση μεταξύ πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.....	17
Πίνακας 3.4.1. Κατανομή μεγέθους Ελληνικών Επιχειρήσεων.....	28
Πίνακας 3.4.2. Κατανομή κύκλου εργασιών Ελληνικών Επιχειρήσεων.....	29
Πίνακας 5.1.1.1 Πίνακας ενδυνάμωσης εργαζομένων 1.....	36
Πίνακας 5.1.1.2 Πίνακας ενδυνάμωσης εργαζομένων 2.....	37
Πίνακας 5.1.1.3 Πίνακας ενδυνάμωσης εργαζομένων 3.....	38
Πίνακας 5.1.2.1 Πίνακας προσανατολισμού στην ομαδικότητα 1.....	39
Πίνακας 5.1.2.2 Πίνακας προσανατολισμού στην ομαδικότητα 2.....	40
Πίνακας 5.1.2.3 Πίνακας προσανατολισμού στην ομαδικότητα 3.....	41
Πίνακας 5.1.3.1 Πίνακας ανάπτυξης ικανοτήτων 1.....	42
Πίνακας 5.1.3.2 Πίνακας ανάπτυξης ικανοτήτων 2.....	43
Πίνακας 5.1.3.3 Πίνακας ανάπτυξης ικανοτήτων 3.....	44
Πίνακας 5.2.1.1 Πίνακας εταιρικών αξιών 1 .....	45
Πίνακας 5.2.1.2 Πίνακας εταιρικών αξιών 2.....	46
Πίνακας 5.2.1.3 Πίνακας εταιρικών αξιών 3.....	47
Πίνακας 5.2.2.1 Πίνακας συμφωνίας 1.....	48
Πίνακας 5.2.2.2 Πίνακας συμφωνίας 2.....	49
Πίνακας 5.2.2.3 Πίνακας συμφωνίας 3.....	50
Πίνακας 5.2.3.1 Πίνακας συντονισμού και ολοκλήρωση 1.....	51
Πίνακας 5.2.3.2 Πίνακας συντονισμού και ολοκλήρωση 2.....	52
Πίνακας 5.2.3.3 Πίνακας συντονισμού και ολοκλήρωση 3.....	53
Πίνακας 5.3.1.1 Πίνακας υποστήριξης αλλαγών 1.....	54
Πίνακας 5.3.1.2 Πίνακας υποστήριξης αλλαγών 2.....	55

Πίνακας 5.3.1.3 Πίνακας υποστήριξης αλλαγών 3.....	56
Πίνακας 5.3.2.1 Πίνακας εστίασης πελατών 1.....	57
Πίνακας 5.3.2.2 Πίνακας εστίασης πελατών 2.....	58
Πίνακας 5.3.2.3 Πίνακας εστίασης πελατών 3.....	59
Πίνακας 5.3.3.1 Πίνακας εταιρικής εκμάθησης 1.....	60
Πίνακας 5.3.3.2 Πίνακας εταιρικής εκμάθησης 2.....	61
Πίνακας 5.3.3.3 Πίνακας εταιρικής εκμάθησης 3.....	62
Πίνακας 5.4.1.1 Πίνακας στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης 1.....	63
Πίνακας 5.4.1.2 Πίνακας στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης 2.....	64
Πίνακας 5.4.1.3 Πίνακας στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης 3.....	65
Πίνακας 5.4.2.1 Πίνακας σκοπών και στόχων 1.....	66
Πίνακας 5.4.2.2 Πίνακας σκοπών και στόχων 2.....	67
Πίνακας 5.4.2.3 Πίνακας σκοπών και στόχων 3.....	68
Πίνακας 5.4.3.1 Πίνακας οράματος 1.....	69
Πίνακας 5.4.3.2 Πίνακας οράματος 2.....	70
Πίνακας 5.4.3.3 Πίνακας οράματος 3.....	71
Πίνακας 5.5.1 Μέση τιμή και διακύμανση αποτελεσμάτων.....	72
Πίνακας 5.5.2 Συσχέτιση αποτελεσμάτων.....	73
Πίνακας 5.5.3 Πίνακας διακύμανσης .....	73



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 3.4.1. Ποσοστιαία Κατανομή του αριθμού των ΜΜΕ στην Ελλάδα ανά περιφέρεια.....	30
Σχήμα 3.4.2. Ποσοστιαία Κατανομή κύκλου εργασιών των ΜΜΕ στην Ελλάδα ανά περιφέρεια.....	31
Σχήμα 5.1.1.1 Γράφημα ενδυνάμωσης εργαζομένων 1.....	36
Σχήμα 5.1.1.2 Γράφημα ενδυνάμωσης εργαζομένων 2.....	37
Σχήμα 5.1.1.3 Γράφημα ενδυνάμωσης εργαζομένων 3.....	38
Σχήμα 5.1.2.1 Γράφημα προσανατολισμού στην ομαδικότητα 1.....	39
Σχήμα 5.1.2.2 Γράφημα προσανατολισμού στην ομαδικότητα 2.....	40
Σχήμα 5.1.2.3 Γράφημα προσανατολισμού στην ομαδικότητα 3.....	41
Σχήμα 5.1.3.1 Γράφημα ανάπτυξης ικανοτήτων 1.....	42
Σχήμα 5.1.3.2 Γράφημα ανάπτυξης ικανοτήτων 2.....	43
Σχήμα 5.1.3.3 Γράφημα ανάπτυξης ικανοτήτων 3.....	44
Σχήμα 5.2.1.1 Γράφημα εταιρικών αξιών 1 .....	45
Σχήμα 5.2.1.2 Γράφημα εταιρικών αξιών 2.....	46
Σχήμα 5.2.1.3 Γράφημα εταιρικών αξιών 3.....	47
Σχήμα 5.2.2.1 Γράφημα συμφωνίας 1.....	48
Σχήμα 5.2.2.2 Γράφημα συμφωνίας 2.....	49
Σχήμα 5.2.2.3 Γράφημα συμφωνίας 3.....	50
Σχήμα 5.2.3.1 Γράφημα συντονισμός και ολοκλήρωση 1.....	51
Σχήμα 5.2.3.2 Γράφημα συντονισμός και ολοκλήρωση 2.....	52
Σχήμα 5.2.3.3 Γράφημα συντονισμός και ολοκλήρωση 3.....	53
Σχήμα 5.3.1.1 Γράφημα υποστήριξης αλλαγών 1.....	54
Σχήμα 5.3.1.2 Γράφημα υποστήριξης αλλαγών 2.....	55
Σχήμα 5.3.1.3 Γράφημα υποστήριξης αλλαγών 3.....	56

Σχήμα 5.3.2.1 Γράφημα εστίασης πελατών 1.....	57
Σχήμα 5.3.2.2 Γράφημα εστίασης πελατών 2.....	58
Σχήμα 5.3.2.3 Γράφημα εστίασης πελατών 3.....	59
Σχήμα 5.3.3.1 Γράφημα εταιρικής εκμάθησης 1.....	60
Σχήμα 5.3.3.2 Γράφημα εταιρικής εκμάθησης 2.....	61
Σχήμα 5.3.3.3 Γράφημα εταιρικής εκμάθησης 3.....	62
Σχήμα 5.4.1.1 Γράφημα στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης 1.....	63
Σχήμα 5.4.1.2 Γράφημα στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης 2.....	64
Σχήμα 5.4.1.3 Γράφημα στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης 3.....	65
Σχήμα 5.4.2.1 Γράφημα σκοπών και στόχων 1.....	66
Σχήμα 5.4.2.2 Γράφημα σκοπών και στόχων 2.....	67
Σχήμα 5.4.2.3 Γράφημα σκοπών και στόχων 3.....	68
Σχήμα 5.4.3.1 Γράφημα οράματος 1.....	69
Σχήμα 5.4.3.2 Γράφημα οράματος 2.....	70
Σχήμα 5.4.3.3 Γράφημα οράματος 3.....	71

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Εισαγωγή

Την κουλτούρα την συναντάμε καθημερινά εκεί όπου οι άνθρωποι επιδιώκουν ένα κοινό σκοπό, π.χ. σε μία επιχείρηση, αλλά ακόμα και σε άλλα πεδία του κοινωνικού βίου. Παράλληλα με την οργανωτική δομή της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουμε και την κουλτούρα της. Η λέξη κουλτούρα χρησιμοποιείται ακόμη για να περιγράψει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ή χαρακτηριστικά ενός λαού, περιγράφει επίσης το είδος των αισθημάτων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση ή σε ένα κράτος για να εκφράσουμε αν είναι φιλικό ή εχθρικό περιβάλλον και ταυτόχρονα πως αισθανόμαστε με τους ανθρώπους που υπάρχουν εκεί (Rakichevikj et al ,2010).

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση που διαισθάνονται ότι η κουλτούρα της είναι εχθρική προς αυτούς είναι απίθανο να υποκινηθούν και να αποδώσουν θετικά. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης, με τις αξίες που εκφράζει, προκαλεί θετικά ή αρνητικά συναισθήματα όχι μόνο στο προσωπικό της, αλλά γενικά και τους ανθρώπους της, κάθε βαθμού και ιδιότητας (Chatterjee, 2009).

Οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από το ευρύτερο οικονομικό και θεσμικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο ιδρύονται και λειτουργούν. Για το λόγο αυτό η διεθνοποίηση της αγοράς, ο ρυθμός ανάπτυξης των κοινωνιών, ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας και της παραγωγής και οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν τις έχουν αφήσει ανεπηρέαστες (Hofstede, 1990). Η οικονομική κρίση και τα πολλαπλά προβλήματα που τη συνοδεύουν έχουν δημιουργήσει νέες προκλήσεις, στις οποίες καλούνται να ανταπεξέλθουν.

Στο επίκεντρο αυτών των εξελίξεων βρίσκονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφού τα τελευταία χρόνια είναι αντιμέτωπες με πληθώρα προβλημάτων. Αυτά αφορούν τόσο τη λειτουργία τους όσο και την οργάνωση τους και οφείλονται κατά κύριο λόγο στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον (Antlova, 2009). Για το

λόγο αυτό επικρατεί ένας ιδιαίτερος προβληματισμός σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας, οργάνωσης και μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας τους (Εθνικό Παρατηρητήριο για ΜΜΕ, 2008). Η επιτυχία μίας μικρομεσαίας επιχείρησης εξαρτάται εξ ολοκλήρου από την διοίκηση της επιχείρησης, καθώς λόγω του μεγέθους της και των λειτουργιών της, η ανάγκη για εξειδικευμένα στελέχη είναι ελάχιστη (Antlova, 2009).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **Θεωρία οργανωσιακής κουλτούρας**

#### **2.1 Ορισμός οργανωσιακής κουλτούρας**

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα πρωτοεμφανίστηκε στην Αμερικάνικη Ακαδημαϊκή κοινότητα στις αρχές της δεκαετίας του 1980 (Hofstede and Senaders, 1990). Η οργανωσιακή κουλτούρα πρόκειται πράγματι για μία διάσταση των επιχειρήσεων ή οργανισμών, η οποία στο σύγχρονο περιβάλλον θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη, για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την μακροπρόθεσμη επιτυχία (Μπουραντάς, 2002).

Τα τελευταία 25 χρόνια η οργανωσιακή κουλτούρα έχει κερδίσει ευρεία αποδοχή ως ένας τρόπος κατανόησης ανθρώπινων συστημάτων. Αυτή η οπτική δανείζεται στοιχεία από την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία και χρησιμοποιεί πολλούς από τους ίδιους όρους για να ορίσει τις συντεταγμένες της κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της οργάνωσης, είναι αυτό που καθιστά μια οργάνωση διαφορετική από μιαν άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της οργάνωσης (DeTienne et al, 2004). Επειδή η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία είναι δύσκολο να περιγραφεί επακριβώς. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες και τέλος προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας και αναγνώρισης ενώ ο σαφής προσδιορισμός αξιών και συμπεριφορών κοινών για τα μέλη της δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα μέλη και αφοσίωση προς το όραμα και την αποστολή της Οργάνωσης (DeTienne et al, 2004)

## 2.2 Σχέση επιχείρησης και πολιτιστικού περιβάλλοντος

Υπάρχει στενή και άμεση σχέση μεταξύ επιχείρησης και του πολιτιστικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύσσεται. Παρά το γεγονός ότι οι θεωρίες της διοίκησης και της οργάνωσης έχουν κάποια παγκοσμιότητα, η πράξη απέδειξε ότι η εφαρμογή από χώρα σε χώρα αλλά και από περιοχή σε περιοχή της ίδιας χώρας ποικίλλει, αλλάζει, διαφοροποιείται και προσαρμόζεται στο πολιτιστικό κλίμα που έχει διαμορφωθεί στο συγκεκριμένο εκείνο τύπο (Marcoulides & Heck, 1993).

Η επιχειρησιακή οργάνωση πρέπει να λάβει υπόψη της το πολιτιστικό περιβάλλον της κοινωνίας, γιατί θα της δώσει τις εξής δυνατότητες για τη διοίκηση:

- 1) Καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς των ατόμων.
- 2) Θα μπορεί να προβλέπει τη συμπεριφορά.
- 3) Θα προσαρμόζει τις αλλαγές ομαλά, μειώνοντας τις αντιστάσεις και τις συγκρούσεις.

Μέσα δηλαδή σε μια επιχείρηση που είναι μια κοινωνική ομάδα διαμορφώνονται οι απόψεις για την άσκηση της διοίκησης, για τις σχέσεις των εργαζομένων, για τις πρωτοβουλίες τους, την επικοινωνιακή διαδικασία κλπ. Όλα αυτά είναι αντανάκλαση του πολιτιστικού περιβάλλοντος.

Ο Hofstede (1991) υποστηρίζει πως επειδή όλοι οι άνθρωποι ανήκουν ταυτόχρονα σε περισσότερες από μία ομάδες, αναπόφευκτα εμπεριέχουν διαφορετικά επίπεδα "πνευματικού προγραμματισμού", που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας. Για παράδειγμα:

1. Το *εθνικό* επίπεδο. Κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από την χώρα που γεννήθηκε, τη χώρα ή τις χώρες που έζησε και μεγάλωσε.
2. Το *τοπικό, θρησκευτικό και γλωσσικό* επίπεδο. Ακόμη και σε μία μεμονωμένη χώρα είναι σύνηθες φαινόμενο να παρατηρούνται διαφορετικές ομάδες λόγω γεωγραφικής περιοχής, θρησκευτικών πεποιθήσεων και τοπικών διαλέκτων.

3. Το επίπεδο φύλου. Πρόκειται για διαφορετικές κουλτούρες που δημιουργούνται σε άντρες και γυναίκες.

4. Το επίπεδο γενιάς. Διαφορετική κουλτούρα έχουν οι νεότερες γενιές από τις παλαιότερες.

5. Το επίπεδο κοινωνικής τάξης. Αναφέρεται στο μορφωτικό επίπεδο, στο επάγγελμα και στις κάστες που δημιουργούνται μέσα στην κοινωνία.

6. Το οργανωσιακό επίπεδο. Σχετίζεται με την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων στους οργανισμούς που απασχολούνται.

Η οργανωσιακή κουλτούρα παρομοιάζεται με την προσωπικότητα του ατόμου, την κατεύθυνση αλλά και τη βάση μίας πράξης. Οι επιχειρήσεις αποτελούν μία μικρογραφία της κοινωνίας και υπάρχει μία σχέση "αίτιου - αιτιατού" μεταξύ αυτού και της κουλτούρας (Brown, 1998)

Συνοψίζοντας μπορούμε να αποδώσουμε τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας ως ακολούθως:

- Αποτελεί ένα σύνθετο σύνολο αλληλεξαρτώμενων υποθέσεων, πιστεύω, προτύπων και αξιών που σχηματοποιούνται και εμπεδώνονται διαχρονικά σε συλλογικό επίπεδο
- Προσδιορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται, αισθάνονται, σκέπτονται και ενεργούν σε ένα δεδομένο περιβάλλον
- Θεωρείται ως ο κοινωνικός συνδετικός κρίκος που ενώνει και διατηρεί μαζί τους ανθρώπους και εκφράζει τις κοινές τους αξίες, ιδέες και πιστεύω.

### **2.3 Το μοντέλο του Schein**

Σύμφωνα με τον Schein (1996) η κουλτούρα είναι ένα σύνολο από βασικές παραδοχές που έχει ανακαλυφθεί από μια ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να διαχειρίζεται προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες

παραδοχές λειτούργησαν καλά στο παρελθόν για να θεωρούνται νόμιμες και γι' αυτό πρέπει να διδαχθούν στα καινούργια μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης αναφορικά με το πρόβλημα της κοινωνικοποίησης νέων μελών και χειραγώγησης επιμέρους τύπων κουλτούρας (subcultures).

Ο ερευνητής χρησιμοποιεί ευρέως την έννοια της υποκουλτούρας για την οποία λέει ότι είναι αποτέλεσμα λειτουργικής διαφοροποίησης, γεωγραφικής αποκέντρωσης, διαφοροποιήσεων προϊόντος, αγοράς, τεχνολογίας ή ιεραρχικού επιπέδου, συγχωνεύσεων και εξαγορών, στρατηγικών συμμαχιών και δομικά αντίθετων ομάδων. Κομβικής σημασίας είναι η αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των υποκουλτούρων, η επίδειξη ευαισθησίας προς αυτές και η οικοδόμηση αποτελεσματικής οργάνωσης εναρμονίζοντας και ενθαρρύνοντας κοινούς στόχους, γλώσσα, διαδικασίες για την επίλυση κοινών προβλημάτων.

Οι υποκουλτούρες μπορεί να μοιράζονται κάποια χαρακτηριστικά, νόρμες και αξίες ή να είναι εντελώς διαφορετικές. Μπορεί, να λειτουργούν συνεργατικά ή να βρίσκονται σε συνεχή διαμάχη. Μπορεί να διαφέρουν ως προς την λειτουργία, ως προς την ιεραρχία, ως προς το τμήμα, την γεωγραφική περιοχή και την χώρα.

Είναι βασικό προσόν για μεγάλες εταιρείες να ανέχονται και υποστηρίζουν την διαφοροποίηση της κουλτούρας. Ο Schein(1996) υποστηρίζει ότι η καινοτομία και η οργανωσιακή μάθηση δύσκολα προχωρούν αν δεν ταιριάζουν οι τρεις υποκουλτούρες, και συγκεκριμένα η λειτουργική (operator culture), η μηχανική-τεχνοκρατική (engineering) και η διευθυντική κουλτούρα (executive culture).

#### **2.4 Οι έξι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας**

Από τη θεωρητική προσέγγιση των Cameron and Quinn (1999), προκύπτει ένα ερωτηματολόγιο ως προς την διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε έξι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας σε δυο



βήματα. Αρχικά, αναγνώριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και μετέπειτα αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλαδή αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει ν' αναπτύξουν για να μπορέσει ο οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι έξι διαστάσεις είναι:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης, δηλαδή πώς είναι η επιχείρηση σαν σύνολο

2. Η οργανωσιακή ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει την επιχείρηση.

3. Η διοίκηση των εργαζομένων, δηλαδή πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και πώς είναι το εργασιακό περιβάλλον

4. Η Οργανωτική συνοχή, δηλαδή το σύνολο των μηχανιστικών δεσμών που κρατούν την επιχείρηση ενωμένη.

5. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η στρατηγική της επιχείρησης.

6. Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία, τι ανταμείβεται και τι γιορτάζεται από την επιχείρηση.

Αυτές οι διαστάσεις αντανakλούν τις βασικές αξίες της κουλτούρας μιας επιχείρησης και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που υφίσταται στην επιχείρηση.

Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πού θέλουμε να είναι ο οργανισμός σε πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή η επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης.

## 2.5 Το μοντέλο των 4 διαστάσεων του G. Hofstede.

Για τον Hofstede(2003) του οποίου η προσπάθεια και συμβολή για εννοιολογική αποκωδικοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι συνεχής και σημαντική τα τελευταία 25 χρόνια, η κουλτούρα δεν αποτελεί περιουσία των ατόμων αλλά των ομάδων. (Hofstede,2003)

Η οργανωσιακή κουλτούρα εκδηλώνεται διαμέσου 4 εννοιολογικών πεδίων:

1. των *συμβόλων*, που περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες αντικείμενα και για κάθε κουλτούρα έχουν διαφορετική σημασία όπως η γλώσσα ως τρόπος επικοινωνίας, ο τρόπος ένδυσης, οι σημαίες,

2. των *ανθρώπων* με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για την κουλτούρα όπου κινούνται,

3. των *τελετουργιών*, όπου μέσα σε μια κουλτούρα κρίνονται ως κοινωνικά απαραίτητες για την εξασφάλιση της σταθερότητας και της σαφήνειας όπως ο τρόπος που χαιρετάμε τους άλλους, ο τρόπος που επικοινωνείτε η προαγωγή ή η αποπομπή στον εργαζόμενο και

4. των *αξιών*, δηλαδή των πεποιθήσεων, ιδεών και συμπεριφορών που προτιμώνται έναντι άλλων ενώ η υιοθέτηση του συστήματος αξιών γίνεται σε νεαρή ηλικία και ασυνείδητα. Αυτά τα πεδία τα ονομάζει «πρακτικές».

Έτσι έχουμε το μοντέλο των 4 διαστάσεων, που αργότερα εμπλουτίζεται από μία πέμπτη διάσταση και που βάσει αυτού του μοντέλου εντοπίζονται οι διαφορές στην κουλτούρα των εθνών.

Η πρώτη διάσταση είναι η *απόσταση δύναμης* (Power Distance Index), που αντανακλά τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα πιστεύει ότι η θεσμική και οργανωσιακή δύναμη θα πρέπει να μοιραστεί και πώς θα ιδωθούν οι αποφάσεις αυτών που κατέχουν δύναμη. Κουλτούρες σε θερμά κλίματα, με μεγάλο πληθυσμό και άνιση κατανομή πλούτου παρουσιάζουν υψηλό PDI. Είναι ο δείκτης που μετρά τον βαθμό

ανισότητας σε μια κοινωνία και συντίθεται από την αντίληψη και τις προτιμήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον. Σε χώρες με μεγάλη απόσταση δύναμης υπάρχει εξάρτηση των υφισταμένων από τα αφεντικά τους και μια προτίμηση σε αυτήν την εξάρτηση ενώ υπάρχει και συναισθηματική απόσταση. Στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει προτίμηση για διαβούλευση και αλληλεξάρτηση μεταξύ αφεντικών και υφισταμένων.

Η δεύτερη διάσταση είναι η *συλλογικότητα εναντίον ατομικότητας* (collectivism vs. individualism), η οποία περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή την ομάδα. Η συλλογικότητα ανήκει σε κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι είναι ενσωματωμένοι σε δυνατές, συνεκτικές ομάδες οι οποίες με αντάλλαγμα την πίστη παρέχουν προστασία στα μέλη τους. Σε περιπτώσεις διαφωνίας μέλη της συλλογικής κουλτούρας χρησιμοποιούν αποφυγή, ενδιάμεσους ή άλλες τεχνικές. Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικότητα η εργασία οργανώνεται έτσι ώστε τα ατομικά ενδιαφέροντα του εργαζομένου να συμπίπτουν με αυτά του εργοδότη ενώ σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα ο εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα της ομάδας στην οποία είναι ενταγμένος που μπορεί και να μην συμπίπτουν με τα δικά του.

Η τρίτη διάσταση είναι η *θηλυκότητα εναντίον ανδρισμού* (femininity vs. masculinity). Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα αξιολογεί - συμπεριφορές όπως ποιότητα ζωής και απόκτηση πλούτου. Η διάσταση αυτή αντανακλά την ύπαρξη ευκαιριών για κέρδη, αυτοπραγμάτωση προαγωγή και αναγνώριση αλλά και τις δυνατότητες συνεργασίας καλών εργασιακών σχέσεων με την ηγεσία και τις συνθήκες ασφάλειας των εργαζομένων. Σε κουλτούρες ανδρισμού υπάρχει η πίστη στην φιλοδοξία και στο κατόρθωμα με συμπεριφορές σχετικές με την ψυχοσύνθεση του άνδρα. Υπάρχουν διακριτές προσδοκίες ανάμεσα σε ανδρικούς και γυναικείους ρόλους. Η ανισότητα θεωρείται ευεργεσία και οι ρολοί είναι ξεκάθαροι και

διαφοροποιημένοι με τους άνδρες δογματικούς και τις γυναίκες περιποιητικές. Συναντάτε κυρίως σε χώρες με θερμό κλίμα. Σε κουλτούρες θηλυκότητας υπάρχει πίστη στην ποιότητα, στην βοήθεια προς τον αδύναμο συνάνθρωπο. Τα δυο φύλα μοιράζονται το ίδιο επίπεδο απασχόλησης και εξέλιξης και οι συγκρούσεις λύνονται με διαπραγματεύσεις και συμβιβασμό. Η ηγεσία είναι λιγότερο ορατή και αναζητά συναινέσεις.

Η τέταρτη διάσταση είναι η *αποφυγή αβεβαιότητας* (uncertainty avoidance). Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίον η κουλτούρα αισθάνεται απειλούμενη από αμφιλεγόμενες αβέβαιες καταστάσεις και προσπαθεί ν' απαλλαγεί από αυτές. Μεγάλος βαθμός δείχνει χαμηλή ανεκτικότητα στις αμφιλεγόμενες καταστάσεις. Αυτές οι κουλτούρες επιθυμούν τη συναίνεση και χαρακτηρίζονται από προτίμηση στους τυπικούς κανόνες. Τα άτομα αισθάνονται ότι απειλούνται, είναι ανασφαλή και επιδιώκουν την σταθερότητα στην απασχόληση. Υπάρχει αγωνία, η οποία εκφράζεται, μέσα από συνεχή δραστηριότητα, νεύρα, επιθετικότητα και χειρονομίες. Υπάρχει αντίσταση στην καινοτομία και η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται στην ασφάλεια. Κουλτούρες με χαμηλό δείκτη δείχνουν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα. Πιστεύουν στην παραδοχή διαφορετικών απόψεων, στην ανάληψη ρίσκου και στην προσπάθεια νέων άγνωστων πραγμάτων. Τα άτομα δεν αισθάνονται ανασφάλεια, είναι πιο κινητικά και με συχνή αλλαγή εργασίας. Υπάρχει χαμηλή εκφραστικότητα, δίνεται η εντύπωση ήσυχων και καλόβωλων μελών και τα συναισθήματα δεν εξωτερικεύονται. Υπάρχει ανεκτικότητα στην καινοτομία, τα μέλη είναι ικανά αλλά δεν διακατέχονται από μίαν εσωτερική παρόρμηση για διαρκή δραστηριότητα.

Η πέμπτη διάσταση είναι μακροπρόθεσμος εναντίον βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (long-term vs. short-term orientation). Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην επιλεκτική προαγωγή, ιδιαίτερων σημείων ηθικής της Κομφουκιανής διδασκαλίας. Αυτή περιλαμβάνει την επιμονή, την έννοια της ντροπής, την αποταμίευση, την

ακολουθία της ιεραρχίας και λιγότερο την παράδοση. Μια αδυναμία της συγκεκριμένης μελέτης είναι, ότι ο Hofstede θεωρεί μία και μόνο κουλτούρα κυρίαρχη για κάθε κράτος.

## **2.6 Κουλτούρα στην επιχείρηση**

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης, με τις αξίες που εκφράζει προκαλεί θετικά ή αρνητικά συναισθήματα όχι μόνο στο προσωπικό της, αλλά γενικά και στους ανθρώπους που επικοινωνούν με αυτήν και βέβαια με τους ανθρώπους της, κάθε βαθμού και ιδιότητας ( Θεοδωράτος, 2004).

Η κουλτούρα της επιχείρησης φαίνεται και από τις ακόλουθες περιπτώσεις:

1) Από τους συνδυασμούς υπακοής και πρωτοβουλιών που δείχνει το προσωπικό.

2) Από τον τρόπο που ανταποκρίνεται το προσωπικό της επιχείρησης στα τυπικά ωράρια εργασίας και στον τρόπο που πραγματοποιεί την εργασία που έχει αναλάβει.

3) Από τον τρόπο που πραγματοποιείται ο έλεγχος της επιχειρήσεως και από τον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις οι αρμόδιοι.

Ορισμένοι, έχοντας υπόψη τους την επιτυχία κάποιων επιχειρήσεων που δεν ήταν σχολαστικές με την ενδυμασία του προσωπικού, την εμφάνιση των κτιρίων, των καταστημάτων, των εργοστασίων ή γραφείων, προτείνουν αντίστοιχα. Μια επιχείρηση είναι πιθανόν να έχει περισσότερες από μία κουλτούρες, κυρίως δε όταν είναι μεγάλη και έχει πολλές διευθύνσεις και πολλά τμήματα ή αν η επιχείρηση είναι πολυεθνική.

## **2.7 Σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Έχοντας υπόψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από κοινές αξίες προσδοκίες και συμπεριφορές, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι έχει ιδιαίτερο

ρόλο στην λειτουργία του Οργανισμού. Σύμφωνα με τον Robbins (1996) «μία δυνατή κουλτούρα προσφέρει κοινές αξίες που βεβαιώνουν την παραμονή όλων μέσα στον ίδιο οργανισμό στο ίδιο μονοπάτι». Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δηλαδή, αυτή που δημιουργεί και ενθαρρύνει μια μορφή επιθυμητής σταθερότητας μέσα στον οργανισμό.

Η εξέχουσα σημασία της αντικατοπτρίζεται μέσα από τις ακόλουθες πτυχές, ονόματι, α) προσδίδει τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού μία αίσθηση ταυτότητας, β) εντάσσει τους εργαζόμενους μέσα σε ένα ευρύτερο συλλογικό πλαίσιο για το οποίο ενδιαφέρονται και δεσμεύονται για την καλύτερη δυνατή λειτουργία του, γ) παρέχει στον οργανισμό σταθερότητα ως κοινωνικό σύνολο και δ) λειτουργεί ως πλαίσιο αναφοράς στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ανατρέχουν χρησιμοποιώντας το ως οδηγό στις συμπεριφορές τους.

Η αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας έχει γίνει αντικείμενο έρευνας πολλών μελετητών. Οι Kotter και Heskett (1987, 1991), προσπάθησαν να προσδιορίσουν αν υπάρχει σχέση μεταξύ της κουλτούρας και των μακροοικονομικών επιδόσεων. Οι έρευνες αυτές κατέδειξαν ότι α) η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να ασκήσει σημαντικότερη επίδραση στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις μίας εταιρίας β) η οργανωσιακή κουλτούρα θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα επιτυχία ή αποτυχίας τις επόμενες δεκαετίες γ) οργανωσιακές κουλτούρες που παρεμποδίζουν μακροπρόθεσμες θετικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις δεν είναι σπάνιες, αναπτύσσονται εύκολα ακόμη και σε επιχειρήσεις με λογικούς και έξυπνους ανθρώπους και δ) η οργανωσιακή κουλτούρα αλλάζει δύσκολα αλλά ενισχύει με τον πιο κατάλληλο τρόπο την απόδοση.

Πέρα από τις θετικές λειτουργίες της η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να παρουσιάσει και λιγότερα θετικά αποτελέσματα σε ένα οργανισμό όπως α) τη δημιουργία εμποδίων στην αλλαγή. Μία δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα με ρητές και ξεκάθαρες συμπεριφορές, τείνει να απορρίπτει δομικές αλλαγές β) ότι μπορεί να

προκαλέσει εσωτερικές συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό και γ) ότι οι υποκουλτούρες που υπάρχουν σε ένα οργανισμό μπορεί να προσαρμόζονται στις αλλαγές με διαφορετική ταχύτητα από τις άλλες

## **2.8 Διαχείριση και αλλαγή κουλτούρας**

Οι επιχειρησιακές κουλτούρες (organizational culture), είναι πιθανά ανθεκτικές στην αλλαγή, αυξητικά προσαρμοστικές και συνεχώς στην ροή (Meyerson & Martin, 1987). Προκειμένου να απαντήσει λογικά κάποιος αν είναι εφικτή η αλλαγή κουλτούρας ή παράλογη, πρέπει να ερευνήσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των διάφορων τύπων ομάδων που μπορούν να εμφανιστούν στο χώρο αγοράς, μέσα στον οποίο λειτουργούν και τους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην αλλαγή. Σε αυτή την ανάλυση η κουλτούρα θα θεωρηθεί κάτι που μία επιχείρηση "είναι" (Meyerson & Martin, 1987) κι όχι ως εξωτερική μεταβλητή, κάτι δηλαδή που η επιχείρηση "έχει" (Schein, 1992).

Η αλλαγή κουλτούρας πρέπει να γίνει κατανοητό ότι πρέπει να περιλάβει τη συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ των ιδεών για το πλαίσιο, την διαδικασία και το περιεχόμενο της αλλαγής και τη ρύθμιση των σχέσεων της. Με βάση αυτήν την ανάλυση το περιεχόμενο οποιασδήποτε στρατηγικής αλλαγής περιλαμβάνει αναπόφευκτα την διαχείριση του πλαισίου και της διαδικασίας της. Το εξωτερικό πλαίσιο αναφέρεται στο κοινωνικό - οικονομικό, πολιτικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον που μέσα στην εταιρία λειτουργεί και το εσωτερικό πλαίσιο αναφέρεται στην δομή, τον εταιρικό πολιτισμό και το πολιτικό πλαίσιο μέσα στην εταιρία, μέσω των οποίων οι ιδέες για την αλλαγή πρέπει να προχωρήσουν. Το περιεχόμενο αναφέρεται στους συγκεκριμένους τομείς της υπό εξέταση αλλαγής. Η διαδικασία της αλλαγής αναφέρεται στις ενέργειες, τις αντιδράσεις και τις αλληλεπιδράσεις από τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, δεδομένου ότι επιδιώκουν να κινήσουν την εταιρία από

το παρόν στο μελλοντικό της καθεστώς (Pettigrew, 1990).

Σύμφωνα με τον Pettigrew (1990), προκειμένου να μελετηθεί η στρατηγική αλλαγή πρέπει να εξετάσουμε το αναλυτικό πλαίσιο και τη συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ των ιδεών του εξωτερικού και του εσωτερικού πλαισίου της αλλαγής, το περιεχόμενο της αλλαγής και της διαδικασίας της αλλαγής. Σε μία προσπάθεια να αλλαχθεί η κουλτούρα, πρέπει να συνδέσουμε το περιεχόμενο με το εξωτερικό πλαίσιο της εταιρίας, αλλά επιπλέον πρέπει να συνδέσουμε και να διαμορφώσουμε το περιεχόμενο στο εσωτερικό πλαίσιο της εταιρίας και να διαχειριστούμε αυτές τις αλλαγές μέσω ικανών διοικητικών διαδικασιών. Ο Pettigrew (1990) θεωρεί ότι η εταιρική κουλτούρα είναι "διαχείριση με την μέγιστη δυσκολία" και η θεωρία του επικαλύπτει αυτή του Schein(1996). Ο Pettigrew επίσης υποστηρίζει ότι είναι μάλλον ευκολότερο να αλλαχθούν οι εκδηλώσεις της κουλτούρας από ότι είναι να αλλαχθούν οι πεποιθήσεις και οι βασικές υποθέσεις (core beliefs and basic assumptions) μέσα σε ένα οργανισμό. Επιπλέον οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας πρέπει να θέσει υπό σκέψη την δράση και στο επίπεδο πεποιθήσεων και τελικά μία βασική πτυχή αυτής της αλλαγής κουλτούρας είναι να ρυθμιστούν οι βασικές πεποιθήσεις από τους κορυφαίους decision-makers (Pettigrew, 1990).

Επιπλέον, προσπαθώντας να αποφανθούμε αν είναι ή όχι εφικτή η αλλαγή κουλτούρας, εξαρτάται από ποια οπτική γωνία υιοθετούμε. Υπάρχουν τρεις εναλλακτικές που μπορούμε να λάβουμε υπόψη κατά την οπτική γωνία που υιοθετούμε για την αλλαγή της κουλτούρας. Σύμφωνα με τους Meyerson & Martin (1987), "το τι είναι κουλτούρα και από που εξαρτώνται οι αλλαγές, εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο κανείς αντιλαμβάνεται και θεσπίζει και ενεργοποιεί τη νέα κουλτούρα. Τι παρατηρούμε, δοκιμάζουμε και γευόμαστε ως αλλαγή κουλτούρας, εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε την κουλτούρα".



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **Οργανωσιακή κουλτούρα σε ΜΜΕ**

#### **3.1 Οντότητα μικρομεσαίας επιχείρησης**

Ο ορισμός της μικρής και πολύ μικρής επιχείρησης έχει γίνει αντικείμενο μακρόχρονης συζήτησης. Συνήθως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται είτε με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων είτε με βάση την αξία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Αυτή όμως η κατηγοριοποίηση διαφέρει ανάμεσα σε ευρύτερες περιοχές και μεταξύ χωρών, αφού εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος της εκάστοτε οικονομίας και των πόρων που είναι διαθέσιμοι.

Η Bolton Committee (1971) σε μια πρώιμη προσπάθεια να καταγραφούν τα χαρακτηριστικά των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων ανέφερε ότι μια μικρή επιχείρηση θεωρείται μια ανεξάρτητη επιχείρηση που διοικείται από έναν ιδιοκτήτη ή από συν-ιδιοκτήτες και κατέχει ένα μικρό μερίδιο αγοράς. Η σημασία αυτής της μελέτης έγκειται στο ότι αναγνώρισε ότι το μέγεθος της επιχείρησης σχετίζεται με το μέγεθος του κλάδου, δηλ. μια επιχείρηση με ένα δεδομένο μέγεθος μπορεί να θεωρείται μικρή ή μεγάλη και αυτό εξαρτάται από το αν υπάρχουν πολλοί ή λίγοι ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο και από το μέγεθος της αγοράς. Επιπλέον, η ίδια επιτροπή θεωρεί ότι το μέγεθος της επιχείρησης σε μερικές περιπτώσεις είναι καταλληλότερο να ορίζεται από τον αριθμό των απασχολούμενων υπαλλήλων, ενώ σε κάποιες άλλες τα κέρδη της είναι πιο κατάλληλα μέτρα. οι ορισμοί που χρησιμοποιήθηκαν από την Bolton Committee παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 2.1.1.

## Γράφημα 2.1.1 Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Πηγή: Bolton (1971)

Κλάδος	Ορισμός
Μεταποιητικές (Ο μετασχηματισμός των πρώτων υλών σε τελικά βιομηχανικά προϊόντα)	<200 εργαζόμενοι
Κατασκευαστικές	<25 εργαζόμενοι
Μεταλλεία και Λατομεία	<25 εργαζόμενοι
Λιανικό Εμπόριο	< Κύκλος Εργασιών £50,000
Διάφορες Υπηρεσίες	< Κύκλος Εργασιών £50,000
Εμπόριο Αυτοκινήτων	< Κύκλος Εργασιών £100,000
Χονδρικό Εμπόριο	< Κύκλος Εργασιών £200,000
Επιχειρήσεις Μεταφορών	< Πέντε οχήματα
Επιχειρήσεις Τροφοδοσίας Φαγητών (Catering)	Εξαιρούνται όλα σε αυτή την κατηγορία (π.χ. Ζυθοποιεία κτλ).

Ο επίσημος ορισμός της μικρής και πολύ μικρής επιχείρησης επαναπροσδιορίστηκε από την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ('Σύσταση της Επιτροπής σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων', 06/05/2003).

Η ΕΕ (2003) προσδιορίζει τον αριθμό των απασχολούμενων και τα οικονομικά όρια για τις κατηγορίες των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.

2. Στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η

οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζόμενους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.

3. Στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζόμενους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

Γράφημα 2.1.2: Διάκριση Μεταξύ Πολύ Μικρών, Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων

Κατηγορία Επιχειρήσεων	Αριθμός Εργαζόμενων (αμετάβλητος)	Κύκλος Εργασιών	Συνολικός Ισολογισμός
Μεσαίες	< 250	< 50 εκατ. €	< 43 εκατ. €
Μικρές	< 50	< 10 εκατ. €	< 10 εκατ. €
Πολύ Μικρές	< 10	< 2 εκατ. €	< 2 εκατ. €

Εκτός από το μέγεθός τους, οι ΜΜΕ κατέχουν και κάποια άλλα χαρακτηριστικά που τις κάνει να ξεχωρίζουν από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, όπως η δυσκολία εξεύρεσης πόρων, σε σχέση με τη διοίκηση, με το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και με τη χρηματοδότησή τους, καθορίζουν τις ΜΜΕ, ενώ παράλληλα τις διαχωρίζουν από τις μεγάλες επιχειρήσεις (Burns, 1996). Σύμφωνα με τον Burns (1996), τέσσερα επιπλέον στοιχεία, χαρακτηρίζουν τις ΜΜΕ:

1. Η προσωποποιημένη διοίκηση (personalized management) της επιχείρησης, όπου ο ιδιοκτήτης / διαχειριστής μιας μικρής επιχείρησης είναι σε όλες τις περιπτώσεις υπεύθυνος για τις αποφάσεις της επιχείρησής του. Ένας τέτοιος βαθμός ανάμειξης στις αποφάσεις της επιχείρησης είναι πολύ πιθανό να σηματοδοτήσει την επιχειρηματική της κουλτούρα (business culture). Πολύ

συχνά, η λειτουργία της επιχείρησης εξαρτάται αποκλειστικά από τον ιδιοκτήτη / διαχειριστή και στην πιθανότητα της απομάκρυνσής του από την επιχείρηση, θα έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία της επιχείρησης.

2. Το μικρό μερίδιο αγοράς (small market share). Οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, εξαιτίας του πολύ μικρού μεγέθους τους, δεν είναι σε θέση να επηρεάσουν ούτε την τιμή πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών τους ούτε να διαμορφώσουν την ποσότητα που παράγουν. Η δύναμη αγοράς που κατέχουν είναι μειωμένη, καθώς δεν αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες και έτσι αναγκάζονται να αγοράζουν σε μεγαλύτερη τιμή. Οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει, λοιπόν, να πωλούν σε ακριβότερη τιμή και γίνονται λιγότερο ανταγωνιστικές. Γι' αυτό το λόγο, οι μικρές επιχειρήσεις πολύ συχνά ειδικεύονται σε συγκεκριμένες αγορές (niche markets).
3. Η αφοσίωση των καταναλωτών (customer loyalty). Οι ΜΜΕ, ιδιαίτερα εκείνες που λειτουργούν σε συγκεκριμένες αγορές, αποκτούν συχνά ένα μικρό αλλά αφοσιωμένο αριθμό καταναλωτών. Σε μερικές περιπτώσεις που κάποιοι από αυτούς τους αφοσιωμένους καταναλωτές 'εγκαταλείπουν' την επιχείρηση τότε η τελευταία μπορεί να αποτύχει να επιβιώσει.
4. Η χρηματοδότηση (finance). Οι ΜΜΕ πολύ συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες να συγκεντρώσουν χρήματα προκειμένου να μπορέσουν να επεκταθούν και η επιβίωσή τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις συναλλαγές των πελατών τους. Συχνά, εάν οι πελάτες της επιχείρησης αδυνατούν να αποπληρώσουν τα χρέη τους προς την επιχείρηση, η επιχείρηση αδυνατεί να επιβιώσει.

Πρόσφατα, το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ (SMEs Observatory, 2003) αναγνώρισε τρία νέα χαρακτηριστικά των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων, τα οποία σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) των ΜΜΕ. Κομβικά στοιχεία στη δημιουργία και ανάπτυξη των ΜΜΕ αποτελούν η γνώση

(knowledge), ο αυξημένος ανταγωνισμός (competition) και η ποικιλία (variety) των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ειδικότερα, η σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα αποδίδει στον παράγοντα γνώση καθοριστικό ρόλο για την οικονομική ανάπτυξη είτε αυτή αναφέρεται σε επίπεδο επιχείρησης ή περιφέρειας ή χώρας. Με άλλα λόγια η οικονομική αυτή ανάπτυξη καθορίζεται από τις πηγές γνώσης που κατέχουν οι οικονομικές οντότητες (economic agents). Η ευρεία έννοια της γνώσης στα πλαίσια της οικονομικής θεωρίας χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με τη γνώση που είναι κωδικοποιημένη (codified knowledge). Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται όλη εκείνη η γνώση που μπορεί να μεταδοθεί με τη χρήση κάποιου εργαλείου, όπως π.χ. βιβλία, σεμινάρια, Internet, διδασκαλία. Η δεύτερη κατηγορία γνώσης σχετίζεται με τη γνώση που σε μεγάλο βαθμό είναι ενσωματωμένη στην οικονομική οντότητα (tacit knowledge) και δεν μπορεί να μεταδοθεί ή να διδαχθεί με τη χρήση κάποιου εργαλείου μάθησης. Η επαγγελματική εμπειρία, λόγου χάριν, ενός ατόμου αποτελεί τέτοιας μορφής γνώση (Johnson et, 2002).

Στη θεωρητική προσέγγιση της επιχείρησης, όπου σημείο αναφοράς είναι οι πόροι που αυτή διαθέτει (Resource-Based View of the Firm), το ανθρώπινο κεφάλαιο κατέχει ξεχωριστό ρόλο. Στα πλαίσια αυτής της θεωρίας, ο Barney (1991) διατύπωσε ότι μια επιχείρηση αποκτά συγκριτικό πλεονέκτημα (competitive advantage) σε σχέση με τις άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις εφόσον διαθέτει πόρους που είναι πολύτιμοι, αναντικατάστατοι και δεν είναι δυνατόν να απομιμηθούν. Υπό αυτή τη θεώρηση, το ανθρώπινο κεφάλαιο καθίσταται η σημαντικότερη πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Το επιχείρημα αυτό στηρίζεται στα διαφορετικά επίπεδα γνώσης του κάθε ατόμου που συνθέτουν αθροιστικά τις δυνατότητες της επιχείρησης να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του οικονομικού περιβάλλοντος.

### 3.2 Κύρια χαρακτηριστικά ελληνικών ΜΜΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ειδικά στην Ελλάδα, στερούνται συνήθως του επιχειρησιακού μοντέλου των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών. Βασίζονται σε μία πιστή και σταθερή πελατειακή βάση, παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες δοκιμασμένα στο χρόνο, χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις, είναι κυρίως οικογενειακές, στηρίζονται στα κοινωνικά δίκτυα του ιδιοκτήτη και στον τραπεζικό δανεισμό για άμεσες και προσεχτικές επενδύσεις ή επεκτάσεις. Ωστόσο, ένα μικρό ποσοστό από αυτές κατορθώνει να αντέξει στον ανταγωνισμό ή την εξαγορά, πολλές από αυτές κλείνουν τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους και άλλες πελαγοδρομούν στον κυκεώνα των νόμων της αγοράς ή της οικονομικής κρίσης. Το 90% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν πραγματοποιούν εξαγωγές και ο μέσος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 37 εκατομμύρια ευρώ. Το περιθώριο καθαρού κέρδους αγγίζει το 25%. Οι μικρές επιχειρήσεις αντίστοιχα έχουν κατά μέσο όρο 20 εργαζομένους, κύκλο εργασιών 6 εκατομμύρια ευρώ και περιθώριο κέρδους 11%. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις έχουν κατά μέσο όρο προσωπικό 1,6 ατόμων, κύκλο εργασιών 550.000 ευρώ και περιθώριο κέρδους 8% (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, 2008).

Τα δομικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εφόσον αξιοποιηθούν δημιουργικά, μπορούν να έχουν πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στην επιτυχία τους και στο βαθμό διεύθυνσης τους στην αγορά. Η ευελιξία και η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, σε συνδυασμό με την απρόσκοπτη ροή πληροφοριών διασφαλίζουν συγκριτικά πλεονεκτήματα, που μόνο μεγαλύτερες εταιρείες με παγιωμένη κουλτούρα στόχων μπορούν να ισχυριστούν ότι έχουν (Hulsmann & Wycisk, 2008). Μερικές φορές η ικανότητα προσαρμογής στα νέα οικονομικά δεδομένα και στις επιταγές της αγοράς προσομοιάζουν με αυτήν των εταιρειών που αναπτύσσονται στο διαδίκτυο. Επιπλέον, η καινοτομία στην παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών, η δημιουργία πολλών θέσεων εργασίας, η έλλειψη γραφειοκρατικών

διαδικασιών, η ικανότητα συντονισμένων ενεργειών αποτελούν πλεονεκτήματα σε σύγκριση με επιχειρηματικούς κολοσσούς ή τον δημόσιο τομέα, που δεν μπορούν πολλές φορές να προσαρμοστούν στην αλλαγή (Salavou, Baltas & Lioukas, 2004).

Ο ιδιοκτήτης της εταιρείας είναι το άτομο που χαράζει πολιτικές και στρατηγικές, θέτει στόχους, κατανέμει αρμοδιότητες και ορίζει κάθε διαδικασία και τον τρόπο διεκπεραίωσης της. Με τις διοικητικές του αποφάσεις αυξάνει το μερίδιο αγοράς και μεγιστοποιεί την αξία της εταιρείας. Ένας δημιουργικός, ενεργητικός και ριψοκίνδυνος επιχειρηματίας πολλές φορές αναζητά επέκταση της επιχείρησής του σε νέες αγορές, συνάπτει συνεργασίες με νέους πελάτες, προωθεί καινοτόμα προϊόντα και υιοθετεί ανάλογες πολιτικές προώθησης (Sarasvathy, 2001).

Εντούτοις, πολλές φορές οι οικονομικές συγκυρίες αναγκάζουν τους επιχειρηματίες να εφαρμόσουν μεθόδους και πολιτικές που δεν συνάδουν με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεών τους. Σε περιόδους έντασης του ανταγωνισμού, ενώ θα ήταν αναμενόμενη η υιοθέτηση μίας στρατηγικής διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές και η εφαρμογή καινοτομίας, οι επιχειρηματίες εξαιτίας της αβεβαιότητας και της οικονομικής κρίσης προτιμούν μία πιο επιφυλακτική στάση και τη στροφή σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, εφαρμόζοντας την στρατηγική της εστίασης (Γεωργόπουλος, 2002). Βασικό είναι οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν τη θέση στην οποία βρίσκονται και τη μελλοντική θέση της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Άρα, απαιτείται η διοίκηση να γνωρίζει το υλικό, το ανθρώπινο δυναμικό και τους πόρους που διαθέτει, αλλά και την αγορά στην οποία κινείται.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως οι διοικητικές απαιτήσεις είναι τεράστιες. Η απόδοση της επιχείρησης και η διασφάλιση της ποιότητας της λειτουργίας της εξαρτάται άμεσα από τις διοικητικές αποφάσεις. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων επηρεάζεται από το όραμα που έχει θέσει η επιχείρηση, αλλά και από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Η πολιτική και οι στόχοι της οφείλουν να ακολουθούν κατά

γράμμα τη στρατηγική της. Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη της στρατηγικής και γενικά η δημιουργία στρατηγικού σχεδίου και οργανογράμματος διασφαλίζουν την σωστή οργάνωση και λειτουργία της, και ειδικότερα, το συντονισμό και τον προγραμματισμό. Μέσα από αυτά διευκολύνεται η επικοινωνία, η επιχειρησιακή και οργανωσιακή συμπεριφορά και η ροή των διαδικασιών.

Για μία μικρομεσαία επιχείρηση η ύπαρξη στρατηγικής καθίσταται αναγκαία, διότι με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων και η αποτελεσματική και αποδοτική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Συγχρόνως, μέσω της στρατηγικής μπορούν να προγραμματιστούν οι διαδικασίες και οι λειτουργίες της επιχείρησης, λαμβανομένων υπόψη των διαθέσιμων πόρων. Εξίσου σημαντική είναι η επικοινωνία, το πνεύμα συνεργασίας που χτίζεται ανάμεσα στα μέλη μίας επιχείρησης και η οργανωσιακή δομή, προκειμένου να επιτευχθούν οφέλη (Jones et al, 2004).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία δύσκολη υπόθεση και συχνά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αδυνατούν να τον εφαρμόσουν, εξαιτίας του αυξημένου κόστους που απαιτείται, της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει το οργανωσιακό τους περιβάλλον και των χρονοβόρων διαδικασιών (Drucker, 1989). Παρόλα αυτά, η δημιουργία στρατηγικού σχεδίου, στην πραγματικότητα, εξοικονομεί στην επιχείρηση περισσότερο χρόνο και χρήμα, από αυτά που δαπανούνται για την κατασκευή του. Τα κύρια πλεονεκτήματα του είναι η ισχυρή προσωπικότητα, ανδρεία, φαντασία, ευρηματικότητα, ικανότητα να καινοτομούν, επιμέλεια, ετοιμότητα, πνευματικότητα, περιέργεια, φιλομάθεια, ευγλωττία, ανησυχία, ελευθερία της σκέψης και της ενέργειας, ευελιξία, νοημοσύνη, πατριωτισμός, σεβασμό στην ιστορία, φιλότιμο, αξιοπρέπεια, ευγένεια και ευαισθησία, αίσθηση της δικαιοσύνης, κριτική σκέψη, κοινωνικότητα, αγάπη της οικογένειας και των παραδόσεων. Τα κύρια μειονεκτήματα είναι η έπαρση, ισχυρός εγωισμός και έλλειψη ενότητας, έλλειψη συντονισμού και συστηματικότητας, τάσεις διαφωνίας, αντίφαση, ασυμβίβαστη κινητικότητα, επιπολαιότητα και



προχειρότητα, αγνωμοσύνη, σκοπιμότητα, υπεροψία, δυσκολία ως προς την τήρηση προτύπων και κανόνων, συναισθηματική αστάθεια, σφοδρή επιθυμία για εξουσία, δογματισμός και εθνοκεντρισμός, αδράνεια και νωθρότητα, ευθυνοφοβία και μεταφορά ευθύνης, ανυπομονησία, πατριαρχική νοοτροπία, και αβεβαιότητα.

### **3.3 Μοντέλα Οργάνωσης και Διοίκησης ΜΜΕ**

Οι ερευνητές της εταιρικής στρατηγικής διαφέρουν από τους ερευνητές της στρατηγικής μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε ένα ιδιαίτερα σημαντικό σημείο. Τους ερευνητές της εταιρικής στρατηγικής τους ενδιαφέρει να δημιουργήσουν ένα αναλυτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο να δύναται να δημιουργηθεί οποιαδήποτε στρατηγική, η οποία θα αποδώσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην εταιρεία. Ενώ, οι ερευνητές της επιχειρηματικής στρατηγικής των ΜΜΕ, τείνουν να επικεντρώνουν την προσοχή τους στην ανάπτυξη μιας θεωρίας μέσω της οποίας να μπορεί να επιτευχθεί ο κάθε ένας συγκεκριμένος στρατηγικός στόχος της επιχείρησης ξεχωριστά και όχι στην δημιουργία ενός γενικού στρατηγικού πλαισίου (Gibb & Davies 1992, O'Farrel & Hitches 1988, Storey 1994).

Οι διαφορές μεταξύ μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι γεγονός όπως γεγονός είναι και οι ομοιότητες που εμφανίζουν μεταξύ τους ειδικά σε ότι αφορά γενικές λειτουργίες-κατευθύνσεις. Άλλωστε είτε μικρές, μεσαίες ή μεγάλες όλες οι επιχειρήσεις έχουν ένα κοινό σκοπό, την επίτευξη κέρδους και αυτός ο σκοπός βρίσκει σύμφωνους και τον ακαδημαϊκό και τον επιχειρηματικό κόσμο. Άλλωστε όπως έχει αναφερθεί πολλάκις στο παρελθόν, όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις ξεκίνησαν από μικρές. Συνοπτικά τα μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης ΜΜΕ είναι κυρίως δυο, η προσέγγιση εκ των κάτω προς τα άνω και η προσέγγιση εκ των άνω προς τα κάτω. Αναλυτικότερα η προσέγγιση εκ των κάτω προς τα άνω πηγάζει από τρία βασικά προβλήματα που μαστίζουν τις ΜΜΕ και αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη και διοίκηση τους είναι:

1. Ο περιορισμένος αριθμός πόρων και πλουτοπαραγωγικών πηγών
2. Η αντιμετώπιση των πολιτικών και στρατηγικών μεθόδων που ασκούν οι μεγάλες επιχειρήσεις στην αγορά και το εμπόριο και
3. Η περιορισμένη πρόσβαση των μικρών επιχειρήσεων στις επονομαζόμενες «καλές» περιοχές εμπορίου, στις περιοχές εκείνες δηλαδή, όπου παρατηρείτε αύξηση της εμπορικής κίνησης και συνήθως εδρεύουν μεγάλες εταιρείες.

Τα τρία παραπάνω προβλήματα σε συνδυασμό με την αδυναμία των ΜΜΕ να αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες επιχειρησιακές αλλαγές που τους προκύπτουν οδήγησαν τους Jennings και Beaver (1997) στο συμπέρασμα ότι: «η στρατηγική των μικρών επιχειρήσεων δεν βασίζεται στην πρόβλεψη και τον έλεγχο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλά στην προσαρμοστικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της επινόησης τακτικών που μετριάζουν τις συνέπειες από οποιαδήποτε απειλητική αλλαγή που ίσως λάβει χώρα, για αυτό και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις ΜΜΕ έχουν περισσότερο αυτονόητη παρά σαφή μορφή όπως συμβαίνει στις μεγάλες επιχειρήσεις και συνήθως η λειτουργία τους είναι μηχανική».

Οπότε η επιτυχία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ιδιοκτήτη-διευθυντή (μόρφωση, εμπειρία, έμπνευση, χάρισμα κλπ.) και των άλλων άμεσα συσχετιζόμενων μελών της, δηλαδή ακόμα και τα κατώτερα κλιμάκια συμβάλλουν ουσιαστικά στην διαμόρφωση της στρατηγικής που θα εφαρμόσει η επιχείρηση (για το λόγο αυτό ονομάζεται και προσέγγιση εκ των κάτω προς τα άνω).

Στις μεγάλες εταιρείες ο καταρτισμός σχεδίου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή οργάνωση και διοίκηση της εταιρείας, στις ΜΜΕ οι απόψεις δίστανται ο Hannon και ο Atherton (1998) στην έρευνα τους στο Journal of Small Business and Enterprise Development, κατέληξαν ότι δεν υπάρχει κοινή παραδοχή ότι ο σχεδιασμός-προγραμματισμός έχει θετική επίπτωση στην αποδοτικότητα των ΜΜΕ. Επίσης έθεσαν

εν αμφιβόλων την χρησιμότητα των επιχειρηματικών σχεδίων, υποστηρίζοντας ότι συχνά αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο θα αντλήσουν οι επιχειρήσεις δανειακά κεφάλαια ενώ σπάνια αναφέρονται σε αυτά (τα δανειακά κεφάλαια) όταν αποκτηθούν. Ο σκοπός για τις μικρές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τον Hannon και Atherton, δεν είναι απλά ο προγραμματισμός αλλά η διαδικασία του προγραμματισμού που θα ακολουθηθεί. Επίσης είναι αρκετά δύσκολος και επικίνδυνος ο προγραμματισμός μιας μικρής επιχείρησης διότι όπως υποστηρίζει και ο Mintzberg και Waters (1985) ο σχεδιασμός προγραμμάτων δεν είναι πάντα πραγματικός λόγω της αναποτελεσματικότητας στην εφαρμογή και/ή λόγω των απρόβλεπτων αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Για να καταφέρει να αναπτυχθεί με επιτυχία και λειτουργικότητα σε μια ΜΜΕ ένα επιχειρηματικό σχέδιο, πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη η εμπειρία του διευθυντή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, η ευαισθησία της επιχείρησης στις αλλαγές του οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η γνώση του στην συγκεκριμένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση του.

Οι ΜΜΕ είναι μοναδικές τόσο στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης τους όσο και στην συνεισφορά τους στην οικονομική κοινωνία. Βέβαια υπάρχουν αρκετές ομοιότητες στην οργάνωση και την διοίκηση με τις λεγόμενες μεγάλες εταιρείες και αυτό είναι απολύτως λογικό, απλά αυτό που χρειάζεται να γίνει κατανοητό σύμφωνα με τους ανωτέρω ειδήμονες στην στρατηγική ΜΜΕ είναι ότι οι στρατηγικές που εφαρμόζονται στις μεγάλες εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στις μικρότερες, αρκεί να τροποποιηθούν καταλλήλως (Jones & Tilley, 2003).

Η προσέγγιση εκ των κάτω προς τα πάνω βασίζεται στην μοναδικότητα των ΜΜΕ διαφοροποιώντας τις από τις μεγάλες εταιρείες, εξετάζοντας το σύστημα διοίκησης τους ως ξεχωριστή οντότητα από το σύστημα διοίκησης που ακολουθούν οι μεγαλύτερες σε μέγεθος εταιρείες. Υπάρχει όμως ακόμα μια προσέγγιση που

υποστηρίζει ότι αντί να εστιάσουμε την μελέτη και την ερευνά μας στο πόσο διαφέρουν οι μικρές επιχειρήσεις από τις μεγαλύτερες, θα ήταν πολύ πιο χρήσιμο να επικεντρωθούμε στις ομοιότητες των μικρών επιχειρήσεων με τις επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους. Το σύστημα αυτό διοίκησης ονομάζεται «προσέγγιση εκ των άνω προς τα κάτω» και η βασική προϋπόθεση του είναι ότι οι μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες με τις μεγαλύτερες με μόνη διαφορά ότι αυτές είναι μικρού μεγέθους, ενώ οι άλλες είναι μεγαλύτερου και χρησιμοποιούν ένα γενικό μοντέλο στρατηγικής που ουσιαστικά φτιάχτηκε για τις μεγάλες εταιρείες αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τις μικρότερες.

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1994), οι πρώτες προσεγγίσεις της στρατηγικής δημιούργησαν ένα κατευθυντήριο μοντέλο που αφορούσε γενικά την προμελετημένη, βήμα προς βήμα, προσέγγιση. Αυτή ξεκινούσε με ένα σύνολο δοκιμαστικών στόχων, τα οποία ο CEO ή η ανώτερη διοικητική ομάδα εξέτασαν απαραίτητως για να επιτευχθούν οι τελικοί στόχοι της επιχείρησης. Εν συνεχεία αναλυόταν το εξωτερικό περιβάλλον για να οριστούν και να εκτιμηθούν οι ενδεχόμενες ευκαιρίες (opportunities) ή/και απειλές (threats), ενώ παράλληλα ένας εσωτερικός ελεγκτής αναλάμβανε την διερεύνηση και εντοπισμό των θετικών (strengths) και αρνητικών στοιχείων (weaknesses). Έπειτα αποφασιζόταν ποια στρατηγική εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς της επιχείρησης, με γνώμονα πάντα την μετατροπή των ευκαιριών σε κέρδος και την ελαχιστοποίηση των απειλών και των αρνητικών στοιχείων. Τέλος, καταρτιζόταν το σχέδιο δράσης και εφαρμοζόταν η στρατηγική. Είναι γεγονός ότι η προσέγγιση «εκ των άνω προς τα κάτω», συνήθως βρίσκει εφαρμογή στις μεγάλες εταιρείες. Φυσικά, έχουν σημειωθεί προσπάθειες και από μερικούς ερευνητές του μικρομεσαίου κλάδου να λάβουν υπόψη τους συγκεκριμένα στοιχεία της προσέγγισης, χωρίς καμία μάλιστα τροποποίηση, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και από τις μικρές επιχειρήσεις.

### **3.4 Ο ρόλος των ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία**

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατέχουν σημαντικότερη θέση σημαντική θέση στην ελληνική οικονομία. Πρέπει, όμως, να σημειωθεί ότι η σχετική βιβλιογραφία έχει καταδείξει το ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου ως κινητήριας δύναμης για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ειδικά για την Ελληνική πραγματικότητα, οι ΜΜΕ και ειδικότερα οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της ανάπτυξης της εθνικής και περιφερειακής οικονομίας αφού το κύριο επιχειρηματικό μοντέλο των ελληνικών επιχειρήσεων είναι και θα είναι η πολύ μικρή επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 10 υπαλλήλους.

Στην Ελλάδα ο ρόλος των ΜΜΕ αποκτά ιδιαίτερη σημασία γιατί, όπως αποτυπώνεται από τον επιχειρηματικό χάρτη της Ελλάδας από την επίσημη απογραφή του 2002 (ΕΣΥΕ, 2002), οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις αποτελούν το 98% των συνολικών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται από τον Πίνακα 2.4.1, το σύνολο σχεδόν των ελληνικών επιχειρήσεων (96%) απασχολούν έως 4 εργαζόμενους, το 2% των επιχειρήσεων απασχολούν έως 9 άτομα, ενώ οι υπόλοιπες υποκατηγορίες που συμπληρώνουν το χάρτη των ΜΜΕ και απασχολούν από 10-250 άτομα ανέρχονται στο 2% του συνόλου των επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4.1 Κατανομή μεγέθους Ελληνικών Επιχειρήσεων

Πηγή: Μητρώο Επιχειρήσεων, ΕΣΥΕ (2002).

	Αριθμός Επιχειρήσεων	Ποσοστό
0-4	844.917	96%
5-9	17.713	2%

	Αριθμός Επιχειρήσεων	Ποσοστό
10-19	8.588	1%
20-29	2.908	0,4%
30-49	2.335	0,2%
50-99	1.534	0,2%
100 και άνω	1.323	0,2%
Σύνολο	879.318	100%

Ενώ μια τυπική ευρωπαϊκή επιχείρηση απασχολεί έως 7 υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένου και του ιδιοκτήτη (Euro stat, 2003), η ελληνική πραγματικότητα αποκαλύπτει ότι το μέσο μέγεθος της απασχόλησης μιας ελληνικής επιχείρησης μόλις που αγγίζει τους 2 εργαζόμενους. Το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων μπορεί επίσης να αποτυπωθεί από τα αποτελέσματα των συνολικών κύκλων εργασιών τους, όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 2.4.2. Στο σύνολο των επιχειρήσεων το 92% παρουσιάζει συνολικό κύκλο εργασιών μέχρι 0,3 εκατομμύρια ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις των οποίων ο κύκλος εργασιών είναι παραπάνω από 1,5 εκατομμύρια ευρώ είναι σε ποσοστό επί του συνόλου των επιχειρήσεων μικρότερες από 2%.

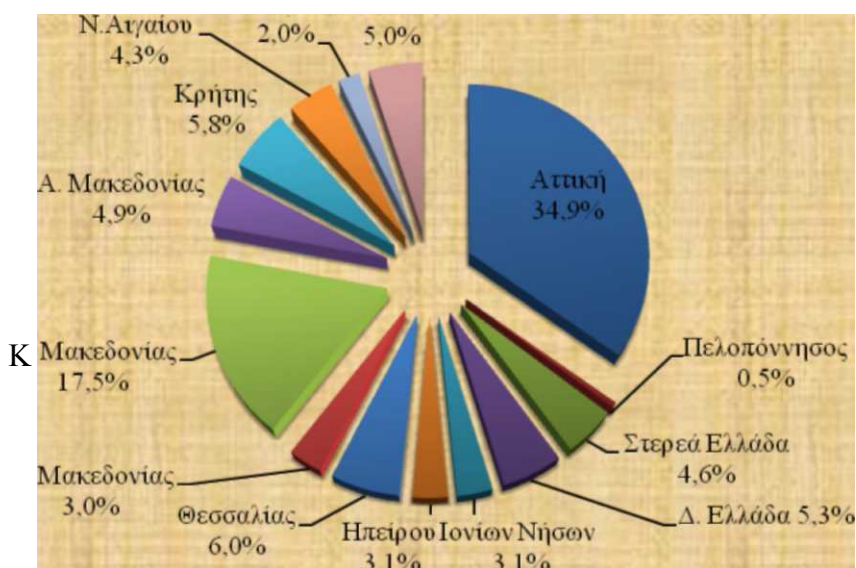
Γράφημα 2.4.2 Κατανομή κύκλου εργασιών Ελληνικών Επιχειρήσεων.

Πηγή: Μητρώο Επιχειρήσεων, ΕΣΥΕ (2002)

Κ.Ε (σε εκατ. €)	Αριθμός Επιχειρήσεων	Ποσοστό
0 - 0,15	743.817	85%
0,15 - 0,3	61.910	7%
0,3 - 0,5	28.852	3%
Κ.Ε.( σε εκατ. €))	Αριθμός Επιχειρήσεων	Ποσοστό
0,5 - 1,5	30.123	3,3%
1,5 - 5	10.399	1,2%
5 - 15	2.867	0,4%
15 - 50	1.003	0,1%
50 - 100	196	0,02%
100+	203	0,02%
Σύνολο	879.377	100%

Σε επίπεδο περιφέρειας, η κατανομή των ΜΜΕ φαίνεται να είναι εξαιρετικά άνιση (Σχήμα 2.4.1). Η περιφέρεια Αττικής συγκεντρώνει το 34% του συνόλου των ΜΜΕ και ακολουθεί δεύτερη και με μεγάλη διαφορά η περιφέρεια της Κ. Μακεδονίας με ποσοστό 17,5%. Η πιο σημαντική αιτία για τη συγκέντρωση των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων σε αυτές τις περιφέρειες έγκειται στο γεγονός ότι σε αυτές τις δύο περιφέρειες περιλαμβάνονται και οι δύο μεγαλύτερες πόλεις της χώρας, Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Ακολουθούν με πολύ μικρότερα ποσοστά οι περιφέρειες Θεσσαλίας, Κρήτης και Δυτικής Ελλάδας, με ποσοστά που κυμαίνονται από 6,0 έως 5,3% και, όπως και προηγουμένως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η Λάρισα, το Ηράκλειο και η Πάτρα, αντίστοιχα, συμπεριλαμβάνονται σε αυτές τις περιφέρειες. Η μικρότερη συμμετοχή των ΜΜΕ σε επίπεδο περιφέρειας παρατηρείται από την περιφέρεια

Πελοποννήσου με ποσοστό 0,5%. Στις υπόλοιπες περιφέρειες της Ελλάδας οι ΜΜΕ παρουσιάζουν ποσοστά από 5,0 έως 2,0%.

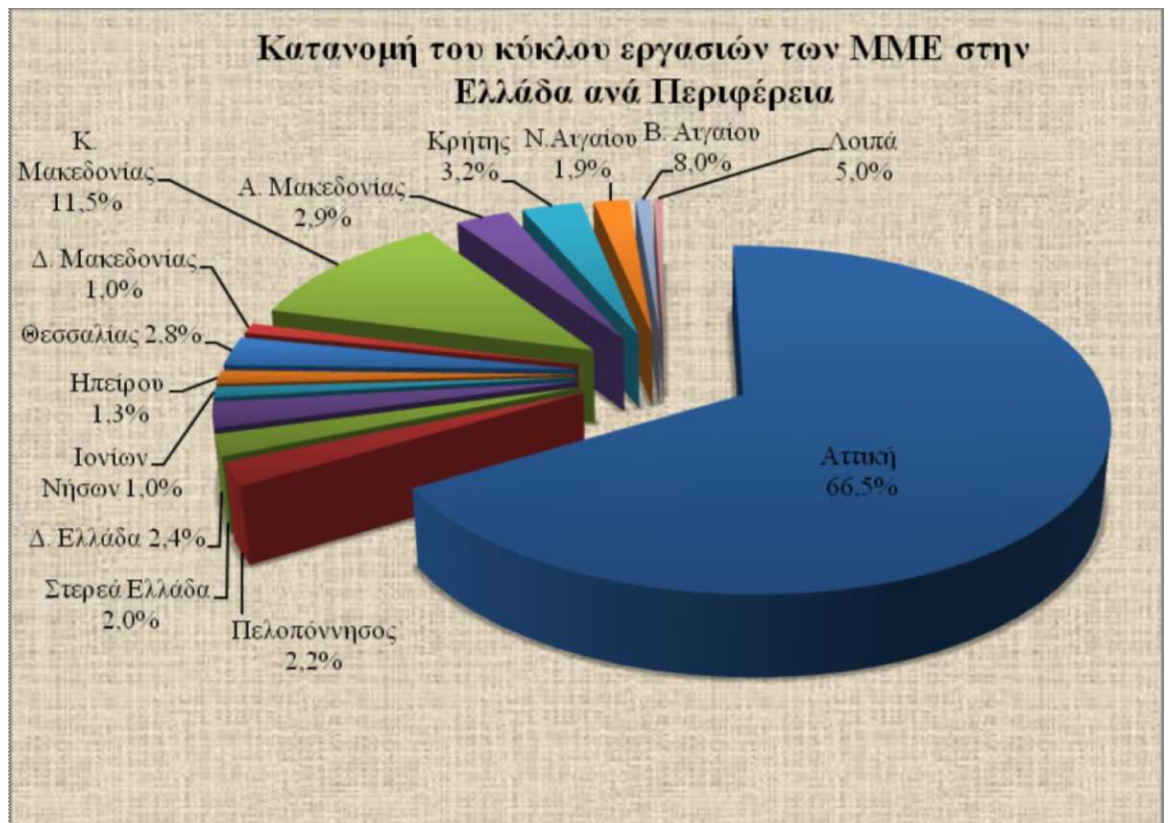


Σχήμα 2.4.1. Ποσοστιαία κατανομή του αριθμού των ΜΜΕ στην Ελλάδα ανά περιφέρεια.

Πηγή: Μητρώο Επιχειρήσεων, ΕΣΥΕ (2002)

Η ανισότητα μεταξύ των περιφερειών περιγράφεται πιο έντονα στο Σχήμα 2.4.2, όπου παρουσιάζεται το ποσοστό του κύκλου εργασιών των ΜΜΕ ανά περιφέρεια. Οι μικρές επιχειρήσεις που βρίσκονται στην περιφέρεια Αττικής συγκεντρώνουν σε ποσοστό το 66,5% του συνολικού τζίρου των ΜΜΕ σε όλη την Ελλάδα. Ακολουθεί η περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας με ποσοστό 11,5%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η περιφέρεια του Βορείου Αιγαίου, καθώς κατέχει το 8,0% του συνολικού κύκλου εργασιών των ΜΜΕ στην Ελλάδα, αλλά σε σχέση με τον αριθμό των επιχειρήσεων που βρίσκονται εντός της περιφέρειας καταλαμβάνει μόλις το 2,0% επί των συνολικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ακολουθούν οι περιφέρειες Κρήτης, Ανατολικής Μακεδονίας και Θεσσαλίας με ποσοστά 3,2%, 2,9% και 2,8% αντίστοιχα. Οι υπόλοιπες περιφέρειες της Ελλάδας καταλαμβάνουν ποσοστά από 2,4% έως 1,0%.





Σχήμα 2.4.2. Ποσοστιαία κατανομή του κύκλου εργασιών των ΜΜΕ στην Ελλάδα ανά περιφέρεια.

Πηγή: Μητρώο Επιχειρήσεων, ΕΣΥΕ (2002)

### 3.5 Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς

Μία ιδανική μέθοδος για τον καθορισμό στρατηγικής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι γνωστή ως «Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς» (MBO- Management by objectives), όπου ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης είναι απόρροια της συνεργασίας όλων των τμημάτων της απαιτεί το συνεχή έλεγχο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Castellano, Kenneth & Harper, 2004).

Ένα βασικό πρόβλημα των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η δυσκολία δημιουργίας ξεκάθαρων στόχων και ρόλων στην αγορά, γεγονός που σημαίνει ότι δεν διαθέτουν ξεκάθαρη επίχειρησιακή ταυτότητα και ευέλικτη, προσαρμοστική κουλτούρα (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Η έλλειψη ενός επιχειρησιακού σχεδίου και η πλημμελής οργάνωση της επιχείρησης ( έλλειψη οργανογράμματος, διάτρητο σύστημα λήψης

αποφάσεων) οδηγούν τις μικρές εταιρείες σε κακές επιλογές προϊόντων, σε ακατάλληλες χωροταξικές επιλογές, πενιχρή πιστοληπτική ικανότητα, άκαιρες επενδύσεις και κακή διαχείριση των αναπτυξιακών σχεδίων. Σε ένα ραγδαία μεταλλασσόμενο περιβάλλον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφείλουν να εγκλιματιστούν άμεσα, να είναι ευέλικτες στην μεταβολή των προϊόντων και να αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες στο έπακρο. Επομένως, βασικό συστατικό στοιχείο του σωστού προγραμματισμού και του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός της αποστολής της μικρομεσαίας επιχείρησης. Η έλλειψη σωστού στρατηγικού σχεδιασμού επιβαρύνεται με την ενίσχυση του ανταγωνισμού, ο οποίος όσο μεγαλώνει τόσο δυσκολότερη γίνεται η προσαρμογή τους στις διοικητικές απαιτήσεις.

Η ανυπαρξία οργανογράμματος συνδέεται με μία συγκεκριμένη κουλτούρα, η οποία συμβολοποιείται στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη ή των βασικών μετόχων. Αυτοί λαμβάνουν αποφάσεις που κρίνουν την αποτελεσματικότητα της εταιρείας, το μέγεθος και την ανάπτυξη πόρων, αν θα επεκταθεί σε νέες αγορές και προϊόντα, την επιλογή προσωπικού και τις συνεργασίες. Σε έρευνα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα (Παπάνης & Ρόντος, 2005), διαπιστώθηκε ότι διαθέτουν κουλτούρα υποστήριξης (66%) και καινοτομίας (28,6%), αλλά και διαδικασίες θέσπισης κανόνων (20,4%) και στόχων (44%). Το είδος κουλτούρας που υιοθετούν προσομοιάζει πολύ με το σύστημα της οικογένειας. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται κοινές αξίες, στόχους, καταβάλλουν προσπάθειες, ώστε να διατηρήσουν τη συνοχή του συστήματος, του οποίου αισθάνονται μέλη. Χαρακτηρίζονται από την αφοσίωση στον ιδιοκτήτη, τις άτυπες μορφές κανόνων και την εσωτερική επίλυση των προβλημάτων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Μεθοδολογία έρευνας**

#### **4.1 Σκοπός έρευνας**

Με την διεξαγωγή της έρευνας, θέτουμε ως σκοπό την συνένωση θεμελιωδών θεωρητικών μοντέλων, που αφορούν κατάλληλο στυλ κουλτούρας, με την πρακτική τους εφαρμογή στο εσωτερικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Με τον συνδυασμό των παραπάνω θα προκύψει ένα πλαίσιο προτάσεων το οποίο θα βοηθήσει την ενδυναμώσει στην λειτουργία της επιχειρησιακής της κουλτούρας και του ομαδικού της συστήματος στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Για την πραγματοποίηση της έρευνας κατασκευάστηκε ειδικό ερωτηματολόγιο που διερευνά το ρόλο αλλά και τον τρόπο διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας στις σύγχρονες ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις

#### **4.2 Επιμέρους στόχοι**

Οι επιμέρους στόχοι είναι οι η καταγραφή της τωρινής κατάστασης που διέπει στο εσωτερικό περιβάλλον της εξεταζόμενης επιχείρησης, ο προσδιορισμός και η διάγνωση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν, η διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων, που θα προκύψουν από τον συνδυασμό των αποτελεσμάτων της τωρινής κατάστασης σε σύγκριση με το προεπιλεγμένο θεωρητικό μοντέλο, η έρευνα και καταγραφή θεωρητικών μοντέλων, με σκοπό τον εντοπισμό του καταλληλότερου(μοντέλου), και την διεξαγωγή έρευνας με την χρήση ερωτηματολογίων για τον βαθμό της κουλτούρας στις εργασιακές σχέσεις και τον τρόπο που λειτουργούν και σκέφτονται οι εργαζόμενοι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

#### **4.3 Συλλογή στοιχείων**

Για τη συλλογή των στοιχείων χρησιμοποιήσαμε δομημένο ερωτηματολόγιο. Το

ερωτηματολόγιο είναι από τα κύρια εργαλεία συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιούνται στην έρευνα αγοράς. Η σωστή προετοιμασία και τελική διαμόρφωση του συμβάλουν αποφασιστικά στην επιτυχία μιας έρευνας.

Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να δώσει στοιχεία με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας, ενώ ένα κακό ερωτηματολόγιο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά και σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία μιας έρευνας, έστω κι αν αυτή έχει σχεδιαστεί με τον καλύτερο τρόπο.

Οι προϋποθέσεις δημιουργίας ενός σωστού ερωτηματολογίου είναι οι εξής.

- Να διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ ερευνητή και ερωτηθέντων
- Να υπάρχουν σαφείς και σωστά διατυπωμένες ερωτήσεις
- Να αποκλείει τη μεροληψία
- Να υπάρχουν ερωτήσεις ελέγχου των απαντήσεων που δίνει ο ερωτώμενος
- Να είναι περιορισμένη η έκταση του ερωτηματολογίου
- Η επεξεργασία των στοιχείων να διευκολύνεται από την καταγραφή των απαντήσεων από τον ερευνητή
- Να δοθεί χώρος στις ανοικτές ερωτήσεις για να μη περιορίζεται ο αυθορμητισμός των ερωτηθέντων

#### **4.4 Επιλογή δείγματος**

Τα βήματα ανάπτυξης του δειγματοληπτικού σχεδίου που ακολουθήσαμε είναι ο  
α) καθορισμός του πληθυσμού,

Στοιχεία: 50 υπάλληλοι Μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Δειγματοληπτική μονάδα: μια εμπορική (χονδρική-λιανική), μια κατασκευαστική (σιδηροκατασκευές) και μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών (μεσιτικό γραφείο)

Γεωγραφική θέση: Θεσσαλονίκη

Χρόνος: Σεπτέμβριος 2011

β) η επιλογή της δειγματοληπτικής μεθόδου: Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε, επιλέξαμε ως μέθοδο την αναλογική δειγματοληψία, που είναι και η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μη-πιθανολογική δειγματοληπτική μέθοδος, γ) ο καθορισμός και εκτέλεση: Η εκτέλεση της δειγματοληπτικής διαδικασίας, απαιτούσε τον λεπτομερή καθορισμό του τρόπου εφαρμογής της. Αφού ολοκληρώθηκε ακολούθησε έλεγχος, ταξινόμηση και ανάλυση των ερωτηματολογίων.

#### **4.5 Στατιστικό εργαλείο**

Στο ερωτηματολόγιο (Denison and Mishra, 1995, Denison and Neale, 1996, Denison, et al,2002), στο οποίο χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα Likert (στην κλίμακα αυτή οι ανταποκρινόμενοι δείχνουν το επίπεδο της συμφωνίας ή διαφωνίας τους με μια σειρά δηλώσεις που έχουν σχέση με το θέμα που ερευνάται) προχωρήσαμε στη επιλογή των κατάλληλων ερωτήσεων βάση 4 δεικτών.

**α) Συμμετοχή**

**β) Συνέπεια**

**γ) Προσαρμοστικότητα**

**δ) Αποστολή**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

#### 5.1 Συμμετοχή

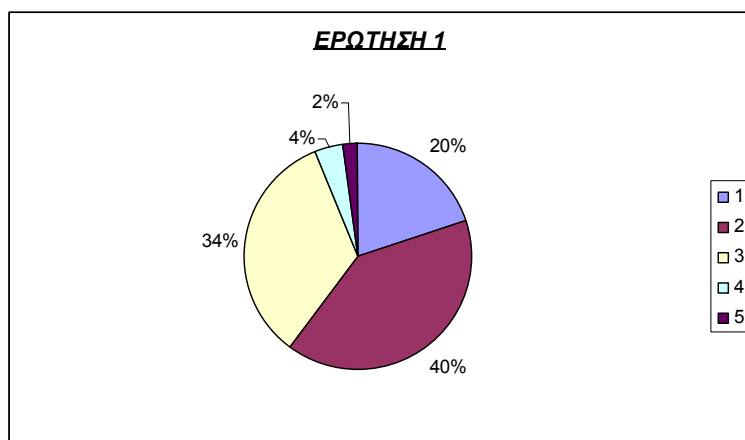
Ερευνώντας την συμμετοχή των εργαζομένων στις εξεταζόμενες εταιρείες, ερευνούμε την ενδυνάμωση των εργαζομένων, τον προσανατολισμό στην ομαδικότητα και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

##### 5.1.1 Ενδυνάμωση εργαζομένων

Οι αποφασίες παίρνονται συνήθως σε εκείνο το επίπεδο που η βέλτιστη πληροφορία είναι διαθέσιμη.

Γράφημα 5.1.1.1 Γράφημα ενδυνάμωση εργαζομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	10	20	17	2	1
ΠΟΣΟΣΤΟ %	20%	40%	34%	4%	2%

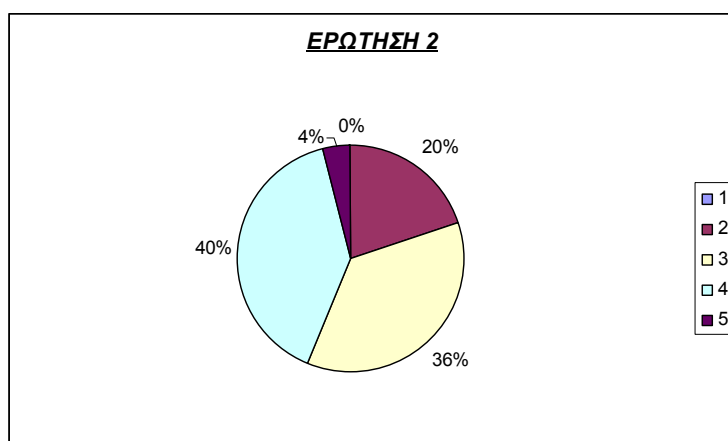


Σχήμα 5.1.1.1 Γράφημα ενδυνάμωσης εργαζομένων

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους κυμάνθηκαν στις τρεις πρώτες κλίμακες, ειδικότερα στην δεύτερη, πράγμα που δηλώνει ξεκάθαρα πως θεωρούν ότι δεν τους δίνεται η δυνατότητα να πάρουν αποφασίες βάση των επικεροποιημένων πληροφοριών.

Γράφημα 5.1.1.2. Γράφημα ενδυνάμωση εργαζομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	10	18	20	2
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	20%	36%	40%	4%

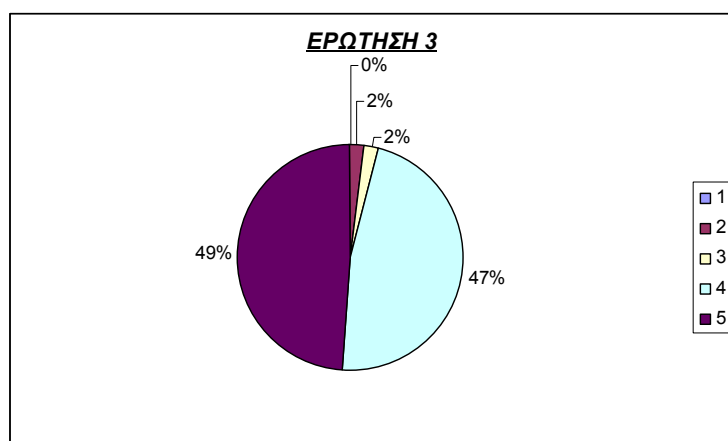


Σχήμα 5.1.1.2. Γράφημα ενδυνάμωση εργαζομένων

Από το σύνολο των ερωτηθέντων που επιλέχθηκαν μόλις το 4% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα. Το μεγαλύτερο ποσοστό συμπλήρωσε την τέταρτη βαθμίδα της κλίμακας διατηρώντας ένα μεγάλο ποσοστό τις τάξεως του 40% να συμφωνεί σχεδόν απόλυτα λαμβάνοντας τις πληροφορίες όταν τις χρειάζεται.

Γράφημα 5.1.1.3 Γράφημα ενδυνάμωση εργαζομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	1	1	23	25
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	2%	2%	46%	48%



Σχήμα 5.1.1.3 Γράφημα ενδυνάμωση εργαζομένων.

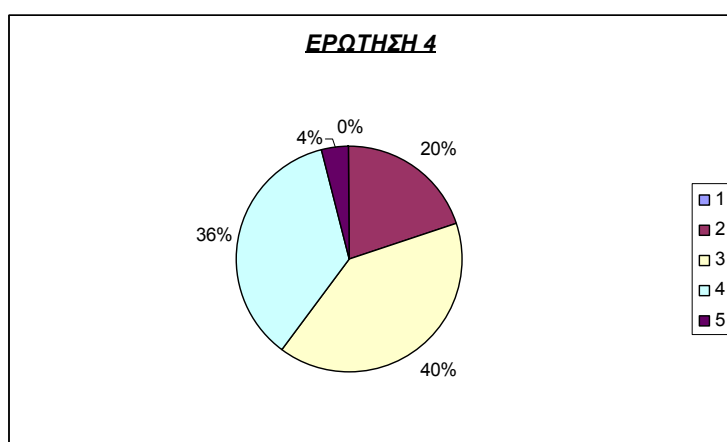
Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, 48% στην πέμπτη βαθμίδα και 46% στην τέταρτη βαθμίδα, των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι οι πράξεις τους μπορούν να δώσουν ένα θετικό αποτέλεσμα στην επιχείρηση. Βλέπουμε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σημαντική και η εργασία του καθενός κρίνεται απαραίτητη για την θετική πορεία αυτών.



## 5.1.2 Προσανατολισμός στην ομαδικότητα

Γράφημα 5.1.2.1 Γράφημα προσανατολισμού στην ομαδικότητα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	10	20	18	2
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	20%	40%	36%	4%

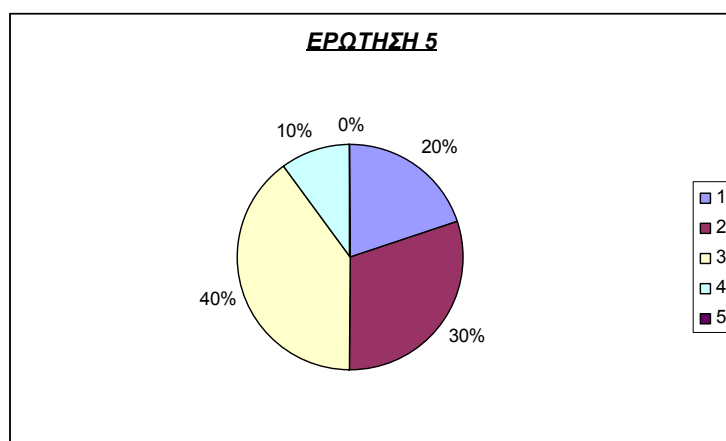


Σχήμα 5.1.2.1 Γράφημα προσανατολισμού στην ομαδικότητα.

Φαίνεται πως υπάρχει κλίμα ουδετερότητας από τους ερωτώμενους. Έτσι το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) για ακόμα μία φορά τοποθετείται στην τρίτη βαθμίδα της κλίμακας. Ωστόσο μεγάλο είναι το ποσοστό εκείνο που πιστεύει ότι ανήκει σε μια ομάδα δουλεύοντας σε αυτήν την επιχείρηση που φτάνει 36% και συμπληρώνοντας τον τέταρτο βαθμό της κλίμακας. Από τα παραπάνω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως κατά βάση η κουλτούρα της εταιρίας ενθαρρύνει την ομαδικότητα ανάμεσα στους εργαζόμενους της ώστε να με αυτό τον τρόπο θα μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα.

Γράφημα 5.1.2.2 Γράφημα προσανατολισμού στην ομαδικότητα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	10	15	20	5	0
ΠΟΣΟΣΤΟ %	20%	30%	40%	10%	0%

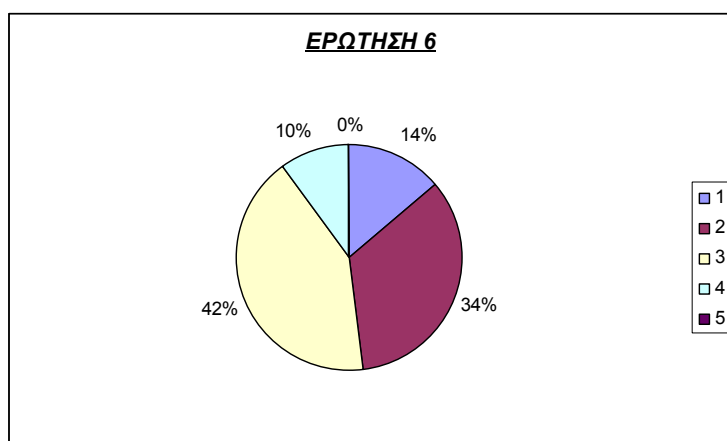


Σχήμα 5.1.2.2 Γράφημα προσανατολισμού στην ομαδικότητα 2.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις βασίζονται στον οριζόντιο έλεγχο και συντονισμό, παρά στην ιεραρχία, τα αποτελέσματα δεν ήταν ικανοποιητικά. Οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους κυμάνθηκαν στις τρεις πρώτες κλίμακες, ειδικότερα στην δεύτερη, πράγμα που δηλώνει ξεκάθαρα πως θεωρούν ότι δεν τους δίνεται κατά βάση η δυνατότητα να βοηθούν στην δημιουργικότητα και στον συντονισμό της εταιρίας που απασχολούνται.

Γράφημα 5.1.2.3 Γράφημα προσανατολισμού στην ομαδικότητα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	7	17	21	5	0
ΠΟΣΟΣΤΟ %	14%	34%	42%	10%	0%



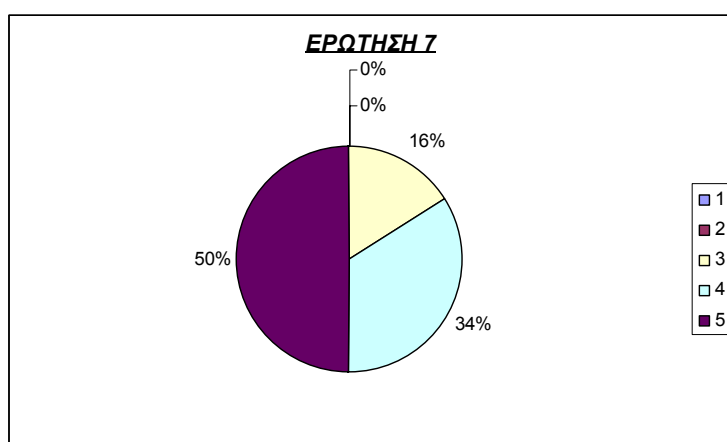
Σχήμα 5.1.2.3 Γράφημα προσανατολισμού στην ομαδικότητα

Στην ερώτηση αν τα δομικά στοιχεία της επιχείρησης είναι οι ομάδες βλέπουμε ότι οι απαντήσεις από τους περισσότερους ερωτώμενους κυμαίνονται στην τρίτη κλίμακα. Αντιλαμβανόμαστε και σε αυτήν την ερώτηση ότι υφίσταται σε μεγαλύτερο βαθμό η φιλοσοφία της ιεραρχικής διοίκησης

### 5.1.3 Ανάπτυξη ικανοτήτων

Γράφημα 5.1.3.1 Γράφημα ανάπτυξης ικανοτήτων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	0	8	17	25
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	0%	16%	34%	50%

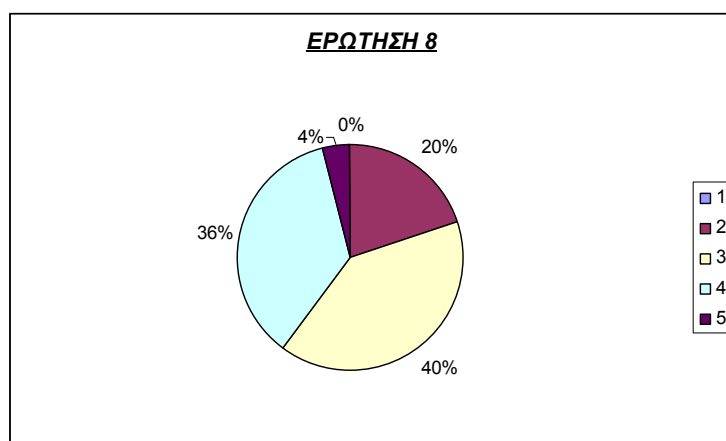


Σχήμα 5.1.3.1 Γράφημα ανάπτυξης ικανοτήτων

Η κατάσταση στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι αρκετά πιο ξεκάθαρη σε σύγκριση με τις προηγούμενες. Έτσι οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους στηρίζουν απόλυτα την άποψη πως η επιχείρηση βελτιώνεται συνεχώς έναντι των ανταγωνιστών της σε πολλές διαστάσεις. Αναφορικά, το 50% των ερωτηθέντων για πρώτη φορά στην έως τώρα έρευνα υποστηρίζει την τελευταία βαθμίδα που υποδηλώνει πως συμφωνεί απόλυτα, και ακολουθεί το 35% στην τέταρτη βαθμίδα, και τέλος το υπόλοιπο 15% την τρίτη αφήνοντας ορισμένες επιφυλάξεις. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως κανένα από τα άτομα που ερωτήθηκε δεν συμπλήρωσε τις δύο αρχικές βαθμίδες της κλίμακας.

Γράφημα 5.1.3.2 Γράφημα ανάπτυξης ικανοτήτων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	10	20	18	2
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	20%	40%	36%	4%



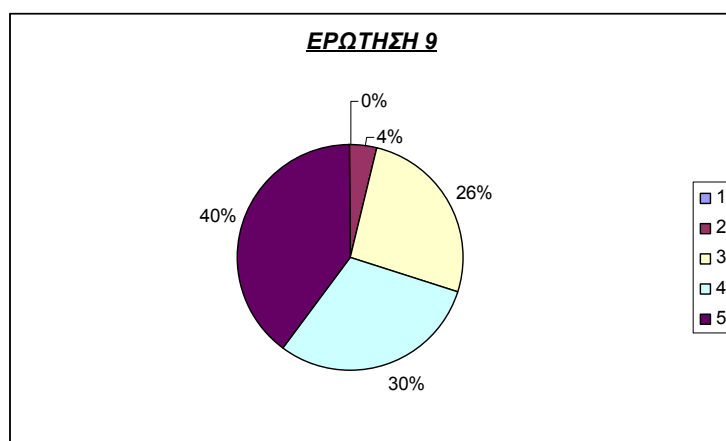
Σχήμα 5.1.3.2 Γράφημα ανάπτυξης ικανοτήτων

Και στην περίπτωση αυτή όπως και στην παραπάνω ερώτηση υπερισχύει μία ουδέτερη στάση. Έτσι με ποσοστό της τάξεως του 40%, οι υπάλληλοι υποστηρίζουν την τρίτη βαθμίδα της κλίμακας. Το θετικό των αποτελεσμάτων πηγάζει την φορά αυτή από το αμέσως επόμενο ποσοστό ερωτηθέντων, που υποστηρίζει την τέταρτη βαθμίδα και αγγίζει το 35%.

Σαφώς τα αποτελέσματα είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητικά, ωστόσο για την σωστή και επιτυχή λειτουργία των διαδικασιών, θα πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία στον βαθμό εκπαίδευσης των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθεί η σωστή λειτουργία των διαδικασιών της εταιρίας.

### Γράφημα 5.1.3.3 Γράφημα ανάπτυξης ικανοτήτων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	2	13	15	20
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	4%	26%	30%	40%



Σχήμα 5.1.3.3 Γράφημα ανάπτυξης ικανοτήτων

Για πρώτη φορά στην έως τώρα ανάλυση των απαντήσεων λαμβάνουμε μεγαλύτερο ποσοστό σύγκρισης μεταξύ τους υπερಿಸχύνοντας η πέμπτη βαθμίδα. Αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό αφορά την τέταρτη βαθμίδα και ακολουθούν με σειρά η τρίτη βαθμίδα με ποσοστό 25% και η δεύτερη με ποσοστό μόλις 5%.

Όλα τα παραπάνω υποδεικνύουν πως οι εργαζόμενοι στηρίζουν σχεδόν απόλυτα την άποψη πως οι ικανότητες τους δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

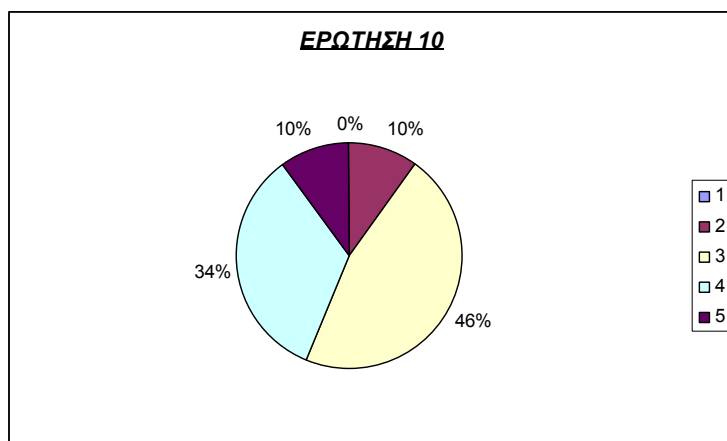
## 5.2 Συνέπεια

Η Συνέπεια χαρακτηρίζεται από τις εταιρικές αξίες, τη συμφωνία και τον συντονισμό με την ολοκλήρωση

### 5.2.1 Εταιρικές αξίες

Πίνακας 5.2.1.1 Πίνακας εταιρικών αξιών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	5	23	17	5
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	10%	46%	34%	10%



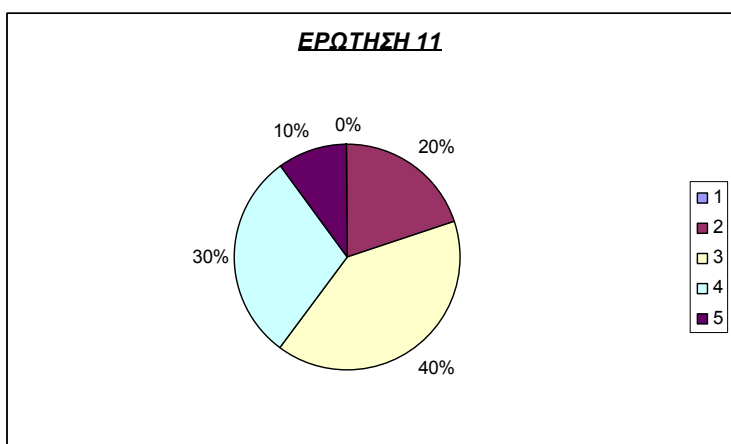
Σχήμα 5.2.1.1 Γράφημα εταιρικών αξιών

Αισιόδοξα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όσο αφορά τον ρόλο των ηγετών και των διευθυντών, ότι τις οδηγίες που έχουν τεθεί για όλη την υπόλοιπη επιχείρηση. Έτσι λαμβάνουμε την πεποίθηση ότι πραγματοποιούνται ορισμένες προσπάθειες που πηγάζουν από την κουλτούρα που διακατέχει τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις.

Σε περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ποσοστό του 10% να έχει συμπληρώσει την δεύτερη βαθμίδα και ακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό (46%) με την τρίτη. Αξιοσημείωτο είναι και το 34% που υποστηρίζει τον τέταρτο βαθμό, ενώ το υπόλοιπο 10% συμφωνεί απόλυτα.

Γράφημα 5.2.1.2 Γράφημα εταιρικών αξιών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	10	20	15	5
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	20%	40%	30%	10%



Σχήμα 5.2.1.2 Γράφημα εταιρικών αξιών

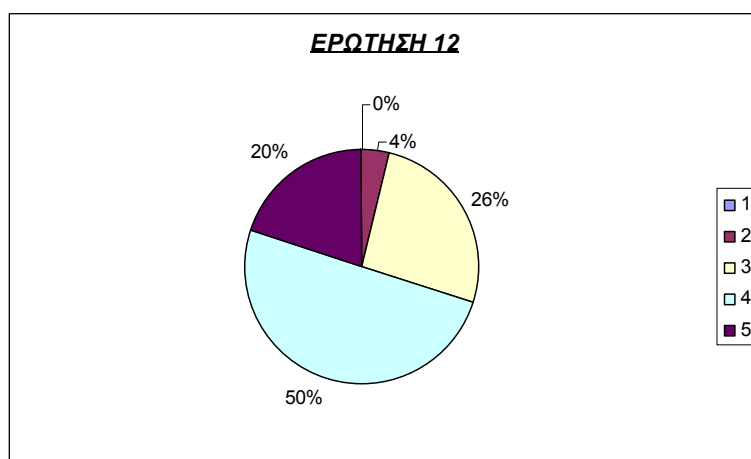
Το σύνολο αξιών μιας επιχείρησης είναι κρίσιμο για τους υφισταμένους γιατί τους δίνει την δυνατότητα να λαμβάνουν σωστές πληροφορίες και με σωστό τρόπο. Ωστόσο στην ερευνά μας ένα σεβαστό ποσοστό δεν συμφωνεί πως αυτό συμβαίνει, επιπροσθέτως το 40% που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό συμπλήρωσε τον τρίτο βαθμό της κλίμακας αποτυπώνοντας ορισμένες επιφυλάξεις.

Παρόλα αυτά το υπόλοιπο 40% μοιράστηκε με ποσοστό 30% στην τέταρτη βαθμίδα και 10% στην τελευταία βαθμίδα της κλίμακας, δίνοντας θετική πλευρά στο θέμα της καθοδήγησης ως προς τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.



Πίνακας 5.2.1.3 Πίνακας εταιρικών αξιών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	2	13	25	10
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	4%	26%	50%	20%



Σχήμα 5.2.1.3 Γράφημα εταιρικών αξιών

Στην περίπτωση ύπαρξης ηθικού κώδικα στις εταιρίες, τα αποτελέσματα υπήρξαν ιδιαίτερα ικανοποιητικά. Ξεκινώντας από τους χαμηλότερους βαθμούς κλίμακας έχουμε να καταγράψουμε πως η πρώτη βαθμίδα δεν συμπληρώθηκε από κανέναν ενώ η δεύτερη μόνο από το 5% των ερωτηθέντων. Ακολούθησε 25% στην τρίτη βαθμίδα ενώ υπερίσχυσε από όλες η τέταρτη με ποσοστό 50%. Αξιοσημείωτο είναι το υπόλοιπο 20% το οποίο συμφώνησε απόλυτα.

Τα παραπάνω στοιχεία μας δείχνουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν υιοθετήσει την κουλτούρα που διακατέχει την εταιρία που εργάζονται.

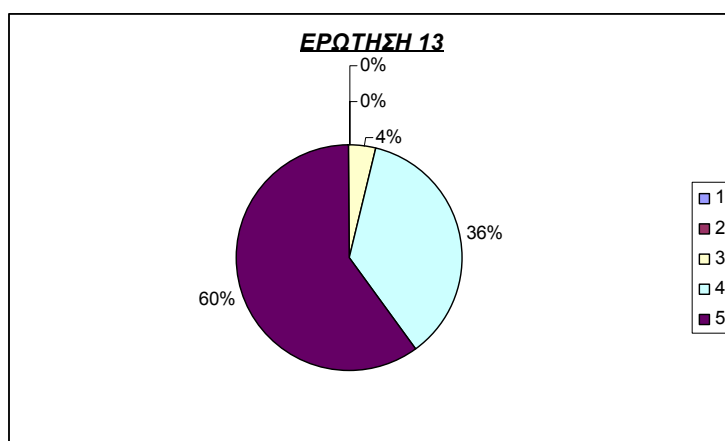
Όταν υπάρχει διαφωνία, δουλεύουμε σκληρά για να επιλυθεί με τέτοιο τρόπο

ώστε να επωφεληθούν αμφότεροι οι διαφωνούντες

## 5.2.2 Συμφωνία

Πίνακας 5.2.2.1 Πίνακας συμφωνίας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	0	2	18	30
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	0%	4%	36%	60%



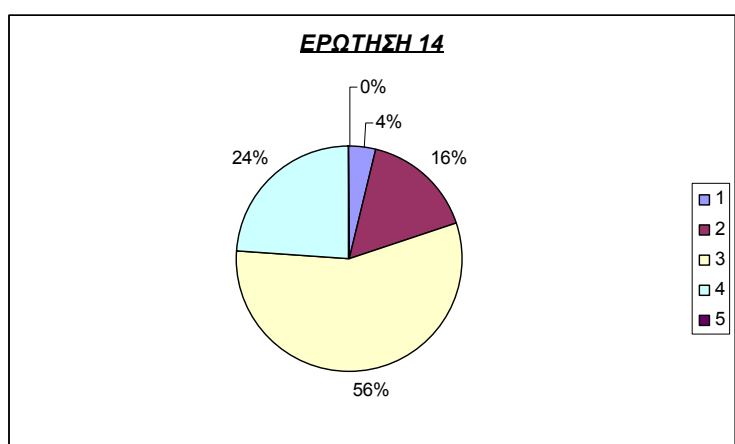
Σχήμα 5.2.2.1 Γράφημα συμφωνίας

Είναι ξεκάθαρο από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, ότι υποστηρίζεται, σχεδόν απόλυτα, η άποψη πως όταν προκύπτει μια διαφωνία, οι εργασίες που γίνονται έχουν ως στόχο το βέλτιστο αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

Σε ανάλυση των διαγραμμάτων ξεχωρίζει με διαφορά η πέμπτη βαθμίδα με ποσοστό του 60% να συμφωνεί απόλυτα, ενώ 36% συμπλήρωσε την τέταρτη βαθμίδα. Μόλις το υπόλοιπο ποσοστό του 4% διατηρεί ορισμένες επιφυλάξεις επί του ζητήματος, ενώ ουδείς δεν συμπλήρωσε την δεύτερη και πρώτη βαθμίδα.

Πίνακας 5.2.2.2 Πίνακας συμφωνίας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	2	8	28	12	0
ΠΟΣΟΣΤΟ %	4%	16%	56%	24%	0%

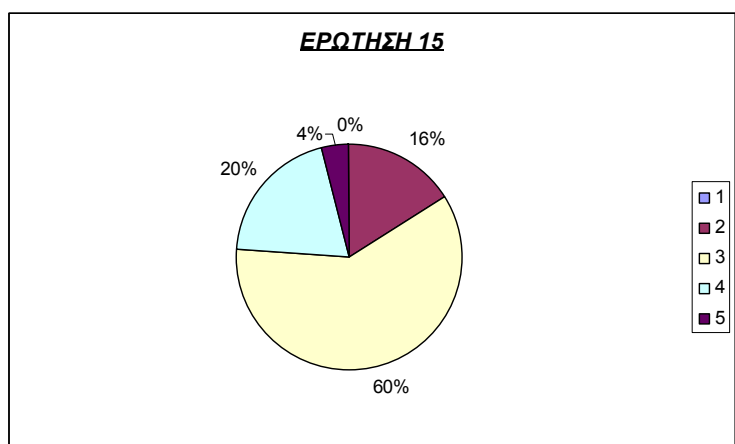


Σχήμα 5.2.2.2 Γράφημα συμφωνίας

Κατά βάση, και σε ανάλυση των παραπάνω αποτελεσμάτων προκύπτει πως συνήθως υποστηρίζεται η συζήτηση και η συναίνεση ακόμη και σε σοβαρά θέματα στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις. Φυσικά δεν μπορούμε να αφήσουμε απαρατήρητο το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμπλήρωσε την τρίτη βαθμίδα αφήνοντας αιχμές επί του θέματος. Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό είναι αυτό της τέταρτης βαθμίδας ενώ ακολουθούν η δεύτερη με ποσοστό 16% και η πρώτη με 4%.

Πίνακας 5.2.2.3 Πίνακας συμφωνίας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	8	30	10	2
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	16%	60%	20%	4%



Σχήμα 5.2.2.3 Γράφημα συμφωνίας

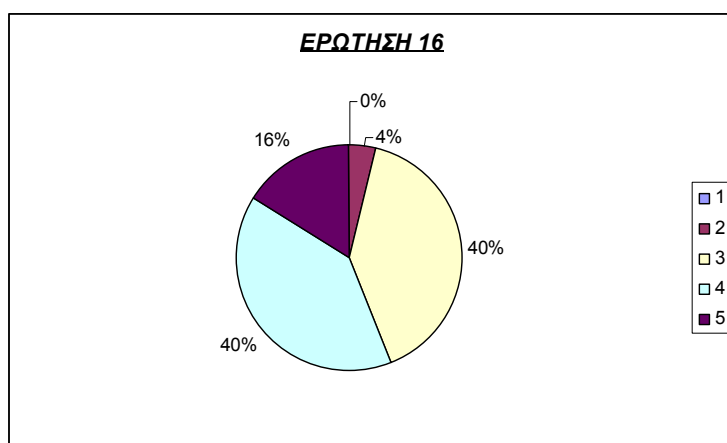
Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων υποστήριξε με διαφορά κατά πολύ μεγαλύτερη σε σύγκριση με τις υπόλοιπες βαθμίδες την τρίτη. Αυτό υποδηλώνει πως πραγματοποιούνται μεν προσπάθειες για την επίλυση των θεμάτων, χωρίς όμως θεαματικό αποτελέσματα.

Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό κυμάνθηκε στην τέταρτη βαθμίδα με 20% ενώ μόλις το 4% συμφώνησε απόλυτα. Δεν είναι αδιάφορο και το υπόλοιπο 16% που συμπλήρωσε την δεύτερη βαθμίδα και έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στο ζήτημα.

### 5.2.3 Συντονισμός και ολοκλήρωση

Πίνακας 5.2.3.1 Πίνακας συντονισμού και ολοκλήρωσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	2	20	20	8
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	4%	40%	40%	16%

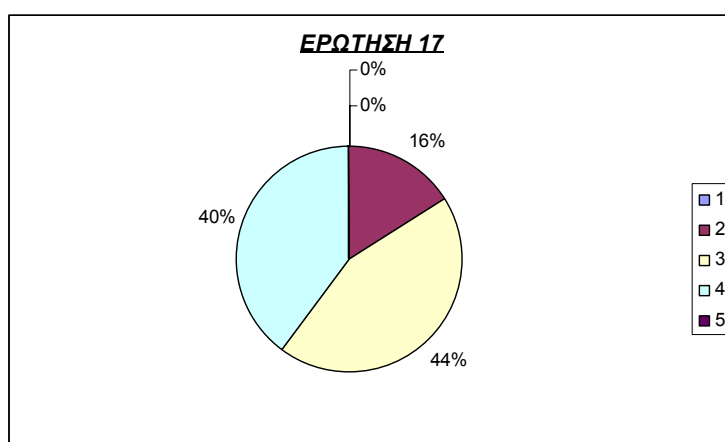


Σχήμα 5.2.3.1 Γράφημα συντονισμού και ολοκλήρωσης

Σύμφωνα με την ανάλυση της δέκατης έκτης ερώτησης θα μπορούσαμε να πούμε τα πούμε πως τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά. Το 80% των ερωτηθέντων μοιράζεται ισόποσα μεταξύ της τρίτης και τέταρτης βαθμίδας ενώ ποσοστό του 16% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη πως ακόμη και αν οι άνθρωποι ανήκουν σε διαφορετικές διοικητικές μονάδες μοιράζονται μια κοινή προοπτική. Κατά πολύ μικρότερο είναι το ποσοστό (4%) που στηρίζει την αντίθετη άποψη συμπληρώνοντας την δεύτερη βαθμίδα, ενώ κανένας δεν διαφώνησε απόλυτα.

Πίνακας 5.2.3.2 Πίνακας συντονισμού και ολοκλήρωσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	8	22	20	0
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	16%	44%	40%	0%

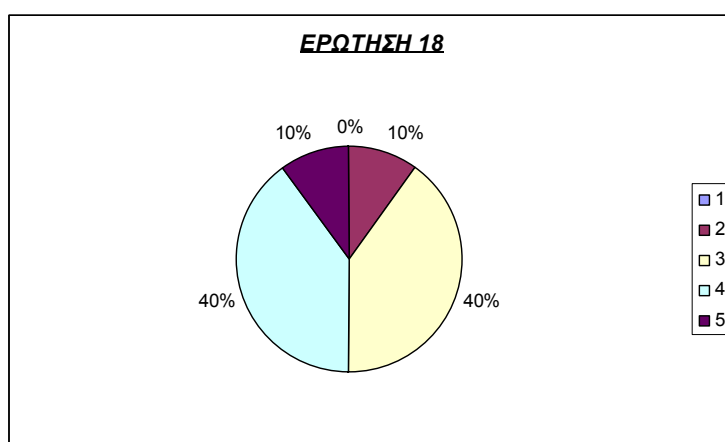


Σχήμα 5.2.3.2 Γράφημα συντονισμού και ολοκλήρωσης

Τα αποτελέσματα της παρούσης υπήρξαν σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητικά χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν μπορεί να υπάρξει με τον ανάλογο προγραμματισμό η προοπτική να φτάσουν ακόμα περισσότερο ικανοποιητικό επίπεδο. Απεικονίζοντας τους πίνακες έχουμε το μεγαλύτερο ποσοστό να υποστηρίζει την τρίτη βαθμίδα από την κλίμακα τάξεως του 44% ενώ ακολουθεί ποσοστό του 40% να πιστεύει περισσότερο πως είναι εύκολο να συντονιστούν διατμηματικά projects σε αυτήν την επιχείρηση. Ο πρώτος και ο πέμπτος βαθμός δεν συμπληρώθηκε από κανέναν ερωτώμενο ενώ το υπόλοιπο 16% είναι δύσπιστο.

Πίνακας 5.2.3.3 Πίνακας συντονισμού και ολοκλήρωσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	5	20	20	5
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	10%	40%	40%	10%



Σχήμα 5.2.3.3 Γράφημα συντονισμού και ολοκλήρωσης

Στην δέκατη όγδοη ερώτηση του ερωτηματολογίου οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους κράτησαν ουσιαστικά ουδέτερη στάση συμπληρώνοντας την τρίτη βαθμίδα της κλίμακας. Ωστόσο όμοιο ποσοστό της τάξεως του 40%, συμπλήρωσε την τέταρτη βαθμίδα. Σύμφωνα με τα παραπάνω μας δόθηκε η αίσθηση πως όσο αφορά τη συμφωνία στους στόχους στις βαθμίδες αυτής της επιχείρησης, είναι σε αρκετά καλό επίπεδο.

Παρόλα αυτά θα ήταν καλό να συνεχιστεί και να βελτιστοποιηθεί το κομμάτι συζητήσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, γιατί είναι ουσιαστικό όσο αφορά τον καθορισμό των στόχων και ίσως τον επαναπροσδιορισμό αυτών.

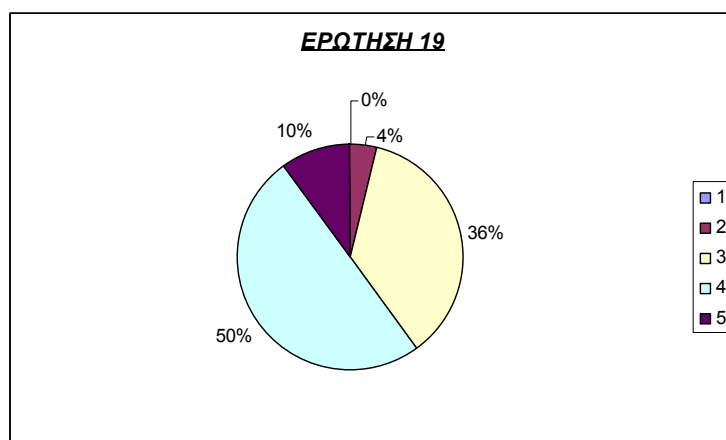
### 5.3 Προσαρμοστικότητα

Στην ενότητα της προσαρμοστικότητας εξετάσαμε την υποστήριξη αλλαγών, την εστίαση στους πελάτες και την εταιρική εκμάθηση

#### 5.3.1 Υποστήριξη αλλαγών

Πίνακας 5.3.1.1 Πίνακας υποστήριξης αλλαγών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	2	18	25	5
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	4%	36%	50%	10%



Σχήμα 5.3.1.1 Γράφημα υποστήριξης αλλαγών

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες θεωρούν πως η επιχείρηση είναι ευαίσθητη στις αλλαγές και ανταποκρίνεται σε αυτές εύκολα.

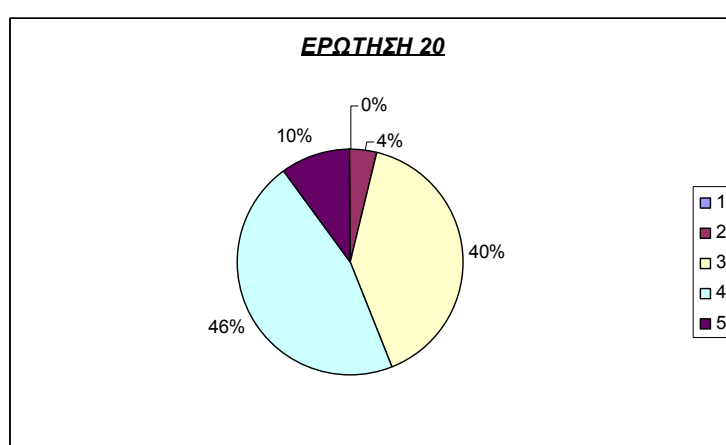
Σε ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ένα ποσοστό μόλις 4% να έχει συμπληρώσει τον δεύτερο βαθμό της κλίμακας. Ακολουθεί ο τρίτος βαθμός της κλίμακας με 36% ενώ η πλειοψηφία με ποσοστό 50% στηρίζει τον τέταρτο βαθμό προβάλλοντας έντονη τάση κατάφασης. Κλείνοντας το υπόλοιπο 10% συμπλήρωσε την



πέμπτη βαθμίδα.

Πίνακας 5.3.1.2 Πίνακας υποστήριξης αλλαγών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	2	20	23	5
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	4%	40%	46%	10%



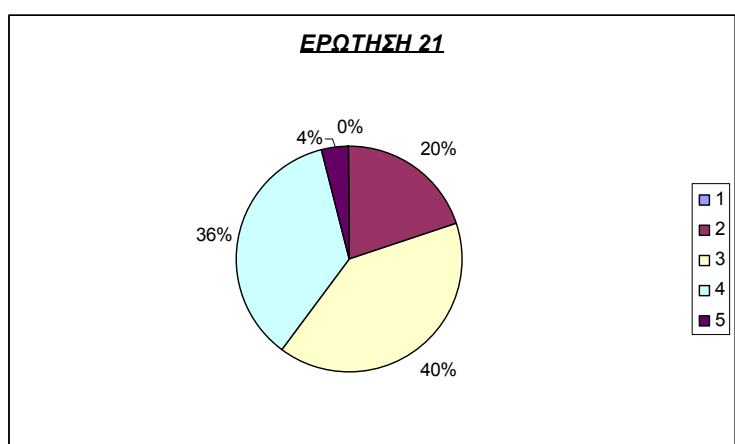
Σχήμα 5.3.1.2 Γράφημα υποστήριξης αλλαγών

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες πιστεύουν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί τόσο στις αλλαγές του εσωτερικού της περιβάλλοντος, όσο και στον εξωτερικού.

Οι αλλαγές στα ποσοστά των αποτελεσμάτων είναι ελάχιστες έχοντας 4% στο δεύτερο βαθμό της κλίμακας. Ακολουθεί ο τρίτος βαθμός της κλίμακας με 40% ενώ η πλειοψηφία με ποσοστό 46% στηρίζει τον τέταρτο βαθμό. Το υπόλοιπο 10% διατύπωσε την ίδια άποψη με την ερώτηση 19.

Πίνακας 5.3.1.3 Πίνακας υποστήριξης αλλαγών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	10	20	18	2
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	20%	40%	36%	4%



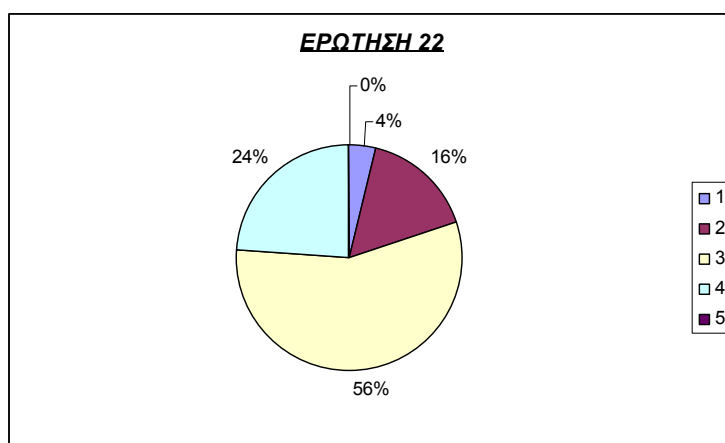
Σχήμα 5.3.1.3 Γράφημα υποστήριξης αλλαγών

Το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) για ακόμα μία φορά τοποθετείται στην τρίτη βαθμίδα της κλίμακας. Ωστόσο μεγάλο είναι το ποσοστό (36%) που πιστεύει ότι η επιχείρηση υιοθετεί συνεχώς νέους και βελτιωμένους τρόπους εργασίας δίνοντας κίνητρα στην ομάδα του ώστε να είναι περισσότερο αποδοτική και συμπληρώνοντας τον τέταρτο βαθμό της κλίμακας.

### 5.3.2 Εστίαση πελατών

Πίνακας 5.3.2.1 Πίνακας εστίασης πελατών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	2	8	28	12	0
ΠΟΣΟΣΤΟ %	4%	16%	56%	24%	0%

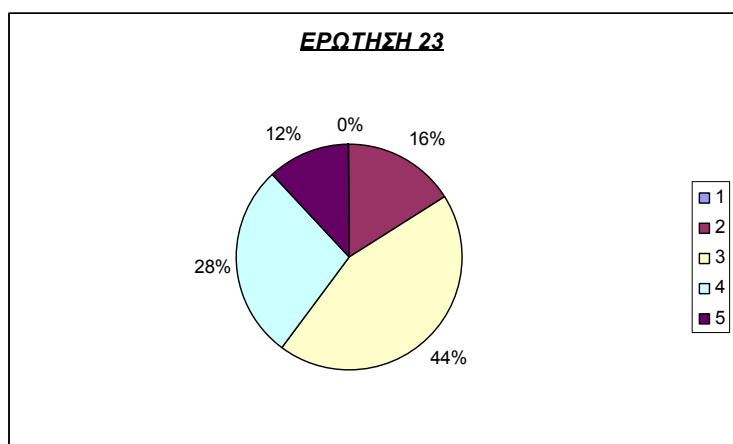


Σχήμα 5.3.2.1 Γράφημα εστίασης πελατών

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει πως συνήθως, τα σχόλια και οι συστάσεις πελατών οδηγούν σε κάποιες στην επιχείρηση. Φυσικά δεν μπορούμε να μην εστιάσουμε την προσοχή μας στο γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμπλήρωσε την τρίτη βαθμίδα δημιουργώντας ερωτήματα για το κατά πόσο θα έπρεπε να δίνεται περισσότερη έμφαση στις συστάσεις των πελατών. Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό είναι αυτό της τέταρτης βαθμίδας ενώ ακολουθούν η δεύτερη με ποσοστό 16% και η πρώτη με 4%.

Πίνακας 5.3.2.2 Πίνακας εστίασης πελατών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	8	22	14	6
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	16%	44%	28%	12%

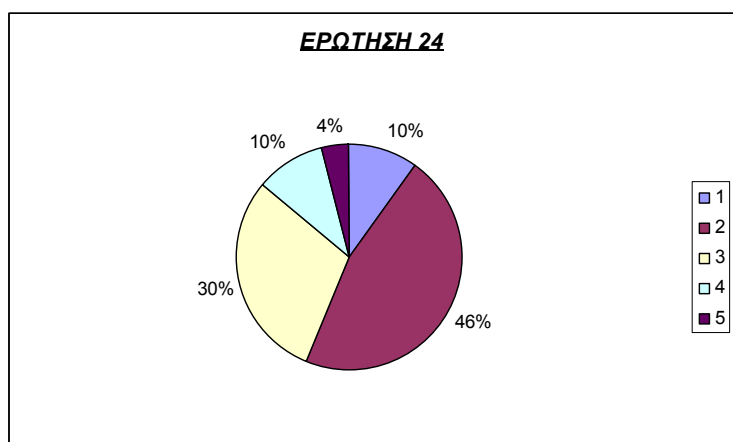


Σχήμα 5.3.2.2 Γράφημα εστίασης πελατών

Στο κομμάτι του κατά πόσο επηρεάζουν οι απόψεις των πελατών τις αποφάσεις των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, παρατηρούμε μια θετική προσέγγιση του θέματος. Το 44% των ερωτηθέντων έχει τοποθετηθεί στην τρίτη βαθμίδα ενώ το 28% κλίνει προς την επιδίωξη να υπάρχει η έντονη διαμόρφωση αποφάσεων από τις απόψεις των πελατών.

Πίνακας 5.3.2.3 Πίνακας εστίασης πελατών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	5	23	15	5	2
ΠΟΣΟΣΤΟ %	10%	46%	30%	10%	4%



Σχήμα 5.3.2.3 Γράφημα εστίασης πελατών

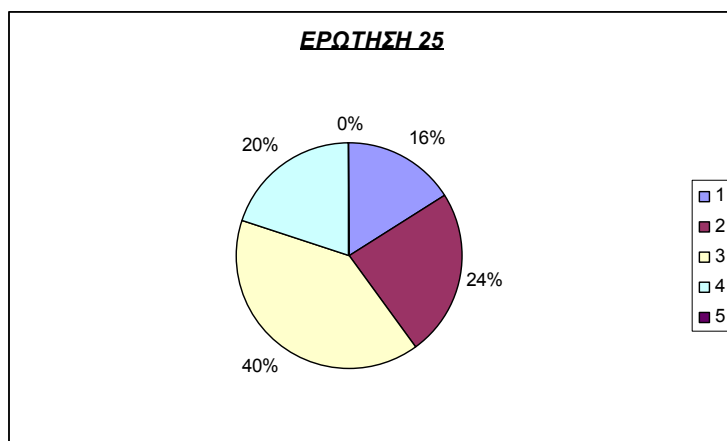
Στην συγκεκριμένη ερώτηση οι απαντήσεις μοιράζονται σε όλα τα επίπεδα με αυτή του δευτέρου να υπερισχύει(45%). Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων ήταν στη μέση διατηρώντας ουδέτερη στάση, ενώ ποσοστό του 20% μοιράστηκε ίσα στην πρώτη και τέταρτη βαθμίδα. Μόλις το 5% συμφώνησε απόλυτα.

Όλα αυτά δηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις και το μεγαλύτερο εύρος των ατόμων που ερωτήθηκαν επηρεάζονται από τα συμφέροντα του τελικού πελάτη και καταβάλλεται η προσπάθεια για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

### 5.3.3 Εταιρική εκμάθηση

Πίνακας 5.3.3.1 Πίνακας εταιρικής εκμάθησης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	8	12	20	10	0
ΠΟΣΟΣΤΟ %	16%	24%	40%	20%	0%



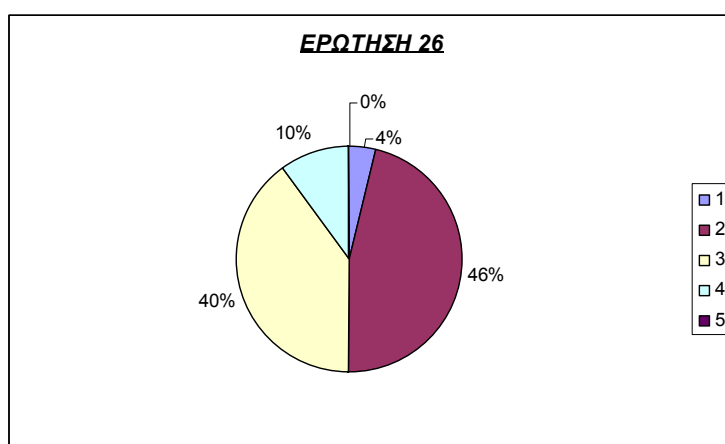
Σχήμα 5.3.3.1 Γράφημα εταιρικής εκμάθησης

Η προοπτική, να γίνει αντιληπτή, η αποτυχία ως ευκαιρία για εκμάθηση και βελτίωση δεν είναι σε ικανοποιητικό βαθμό. Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό, τάξεως του 40% βρίσκεται στη μέση της κλίμακας ενώ το υπόλοιπο 40% διατείνεται μεταξύ τις πρώτης και δεύτερης βαθμίδας. Ωστόσο δεν είναι άνευ σημασίας το υπόλοιπο 20% που συμπλήρωσε θετικά την τέταρτη βαθμίδα της κλίμακας.

Το σχόλιο που προκύπτει από τα παραπάνω αποτελέσματα είναι πως θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι παράγοντες που οδηγούν σε αποτυχία.

Πίνακας 5.3.3.2 Πίνακας εταιρικής εκμάθησης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	2	23	20	5	0
ΠΟΣΟΣΤΟ %	4%	46%	40%	10%	0%



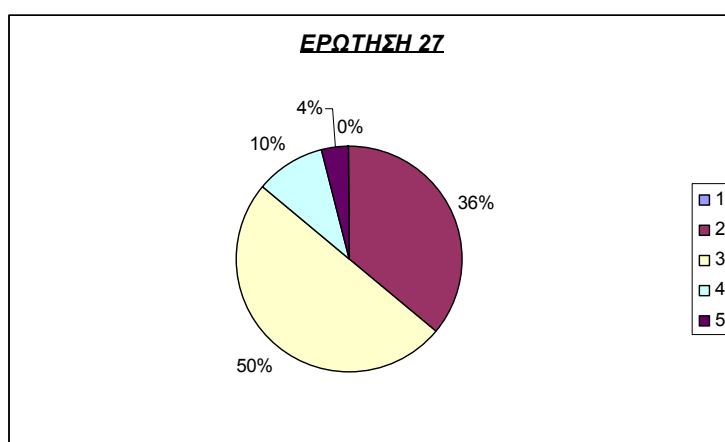
Σχήμα 5.3.3.2 Γράφημα εταιρικής εκμάθησης

Αναλύοντας τον παραπάνω πίνακα και τα γραφήματα της συγκεκριμένης ερώτησης, εύκολα μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό από την ενθάρρυνση της επιχείρησης ως προς τη λήψη ρίσκου.

Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό συμπλήρωσε την δεύτερη βαθμίδα της κλίμακας αφού προηγήθηκε ένα ποσοστό της τάξεως του 4% από την πρώτη. Μεγάλο επίσης ήταν το ποσοστό εκείνο που διατήρησε μία ουδέτερη στάση. Μόλις το 10% δείχνει να είναι περισσότερο ευχαριστημένο ενώ κανείς δεν συμφώνησε απόλυτα ότι είναι ικανοποιημένος.

Πίνακας 5.3.3.3 Πίνακας εταιρικής εκμάθησης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	18	25	5	2
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	36%	50%	10%	4%



Σχήμα 5.3.3.3 Γράφημα εταιρικής εκμάθησης

Σε αυτήν τη ενότητα υπήρξε μία τάση ουδετερότητας. Συγκεκριμένα έχει υπερισχύσει το μισό ακριβώς ποσοστό των ερωτηθέντων με θετική απάντηση που αφορά την τρίτη βαθμίδα της κλίμακας. Το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό τάξεως του 36% συμπλήρωσε την δεύτερη βαθμίδα, πράγμα που δηλώνει πως ο βαθμός συντονισμού τους δεν είναι για αυτούς ο ιδανικός και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Το υπόλοιπο 15% υποστήριξε πως η κατάσταση είναι καλύτερη συμπληρώνοντας την τέταρτη και πέμπτη βαθμίδα.

#### 5.4 Αποστολή

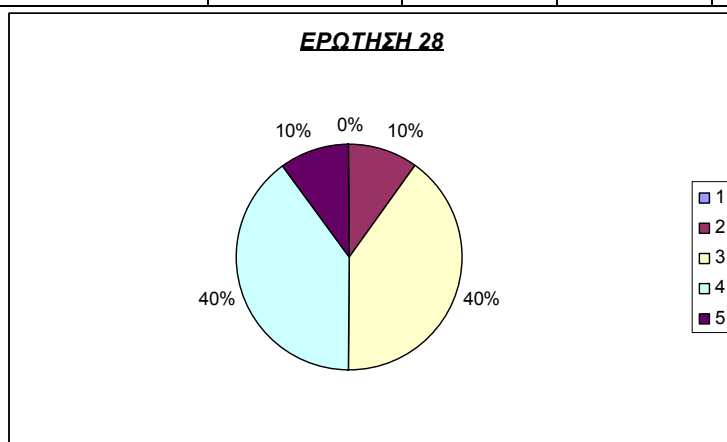
Εξετάζοντας την αποστολή των επιχειρήσεων ερευνήσαμε αναλυτικότερα τη στρατηγική κατεύθυνση και πρόθεση, τους σκοπούς και στόχους και το όραμα



#### 5.4.1 Στρατηγική κατεύθυνση και πρόθεση

Πίνακας 5.4.1.1 Πίνακας στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	5	20	20	5
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	10%	40%	40%	10%

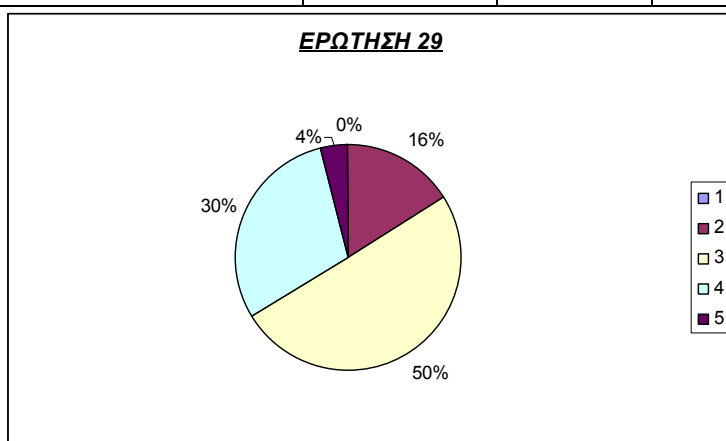


Σχήμα 5.4.1.1 Γράφημα στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης

Σύμφωνα με την ανάλυση της εικοστής όγδοης ερώτησης θα μπορούσαμε να πούμε τα πούμε πως τα αποτελέσματα είναι πολύ καλά. Το 80% των ερωτηθέντων μοιράζεται ισόποσα μεταξύ της τρίτης και τέταρτης βαθμίδας ενώ ποσοστό του 10% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη πως η επιχείρηση έχει μακροπρόθεσμο στόχο και κατεύθυνση και οι στόχοι αυτοί είναι που συμβάλλουν στην αναπτυσσόμενη εξέλιξη των εξεταζόμενων επιχειρήσεων. Το ποσοστό 10%, που στηρίζει την αντίθετη άποψη συμπληρώνοντας την δεύτερη βαθμίδα, θεωρεί ότι δεν μπορεί να εκφράσει άποψη για τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, ενώ κανένας δεν διαφώνησε απόλυτα.

Πίνακας 5.4.1.2 Πίνακας στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	8	25	15	2
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	16%	50%	30%	4%



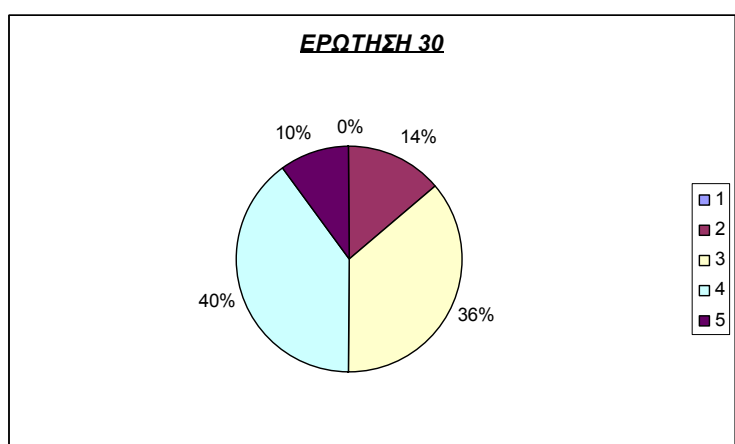
Σχήμα 5.4.1.2 Γράφημα στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης

Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων υποστήριξε με διαφορά κατά πολύ μεγαλύτερη σε σύγκριση με τις υπόλοιπες βαθμίδες την τρίτη. Αυτό υποδηλώνει πως στην επιχείρηση υπάρχει σχετικά μια σαφή αποστολή που δίνει νόημα και κατεύθυνση στους εργαζόμενους.

Επίσης μεγάλο ποσοστό κυμάνθηκε στην τέταρτη βαθμίδα ενώ μόλις το 4% συμφώνησε απόλυτα. Αξιόλογο μπορεί να θεωρηθεί και το υπόλοιπο 16% που συμπλήρωσε την δεύτερη βαθμίδα και έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στο ζήτημα.

Πίνακας 5.4.1.3 Πίνακας στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	7	18	20	5
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	14%	36%	40%	10%



Σχήμα 5.4.13 Γράφημα στρατηγικής κατεύθυνσης και πρόθεσης

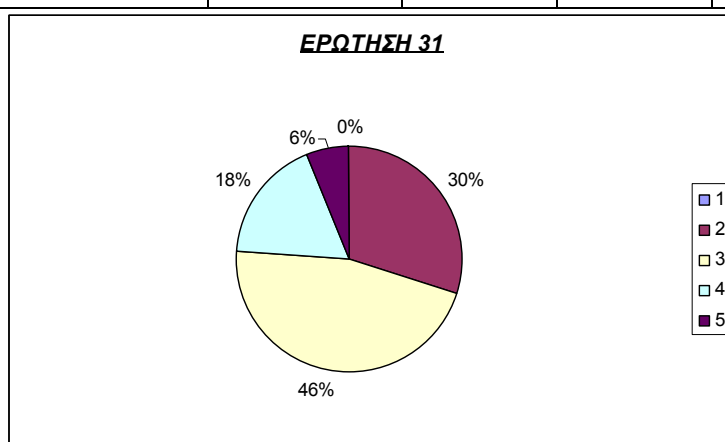
Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες θεωρούν πως η επιχείρηση έχει μια σαφή στρατηγική για το μέλλον και παράλληλα προσπαθεί να βελτιώσει τις συνθήκες για την επίτευξη των στόχων της.

Σε ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ένα ποσοστό 10% να έχει συμπληρώσει τον δεύτερο βαθμό της κλίμακας, ακολουθεί ο τρίτος βαθμός της κλίμακας με 36% ενώ η πλειοψηφία με ποσοστό 40% στηρίζει τον τέταρτο βαθμό προβάλλοντας έντονη τάση κατάφασης. Κλείνοντας το υπόλοιπο 10% συμπλήρωσε την πέμπτη βαθμίδα.

### 5.4.2 Σκοποί και στόχοι

Πίνακας 5.4.2.1 Πίνακας σκοπών και στόχων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	15	23	9	3
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	30%	46%	18%	6%

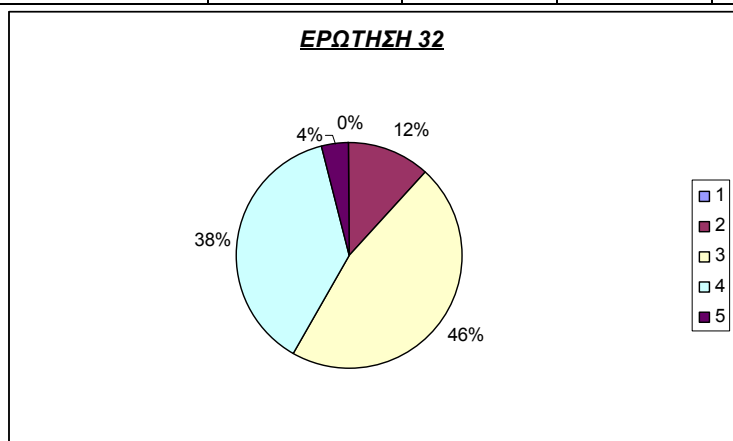


Σχήμα 5.4.2.1 Γράφημα σκοπών και στόχων

Από τα αποτελέσματα βλέπουμε ότι στην εξεταζόμενη επιχείρηση έχει υπερισχύσει το μισό ποσοστό των ερωτηθέντων με θετική απάντηση που αφορά την τρίτη βαθμίδα της κλίμακας. Το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό τάξεως του 30% συμπλήρωσε την δεύτερη βαθμίδα, πράγμα που δηλώνει πως οι στόχοι της επιχείρησης δεν είναι ευρέως αποδεκτοί. Το υπόλοιπο 24% υποστήριξε πως η κατάσταση είναι καλύτερη συμπληρώνοντας την τέταρτη και πέμπτη βαθμίδα.

Πίνακας 5.4.2.2 Πίνακας σκοπών και στόχων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	6	23	19	2
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	12%	46%	38%	4%

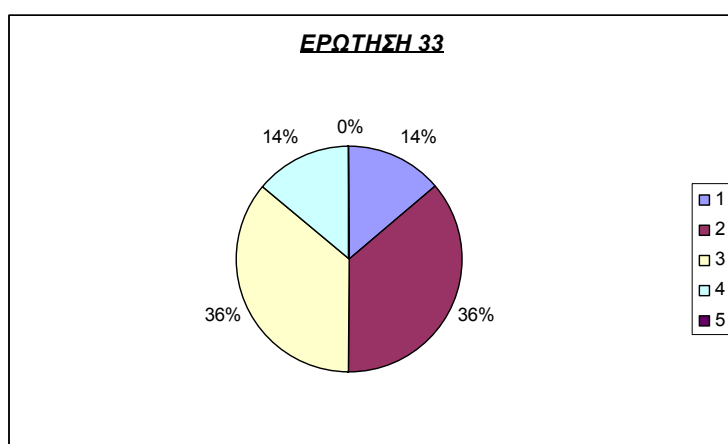


Σχήμα 5.4.2.2 Γράφημα σκοπών και στόχων

Όπως και στην παραπάνω ερώτηση υπερισχύει μία ουδέτερη στάση την οποία αντιλαμβανόμαστε με ποσοστό της τάξεως του 46% στην τρίτη βαθμίδα της κλίμακας και με ποσοστό 38%, που υποστηρίζει την τέταρτη βαθμίδα. Σαφώς τα αποτελέσματα είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητικά, ωστόσο για την σωστή και επιτυχή λειτουργία των διαδικασιών, θα πρέπει δίνεται μεγάλη σημασία και προσοχή στον βαθμό που εκφράζονται οι στόχοι ως ρεαλιστικοί, για την σωστή λειτουργία των διαδικασιών της εταιρίας.

Πίνακας 5.4.2.3 Πίνακας σκοπών και στόχων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	7	18	18	7	0
ΠΟΣΟΣΤΟ %	14%	36%	36%	14%	0%



Σχήμα 5.4.2.3 Γράφημα σκοπών και στόχων

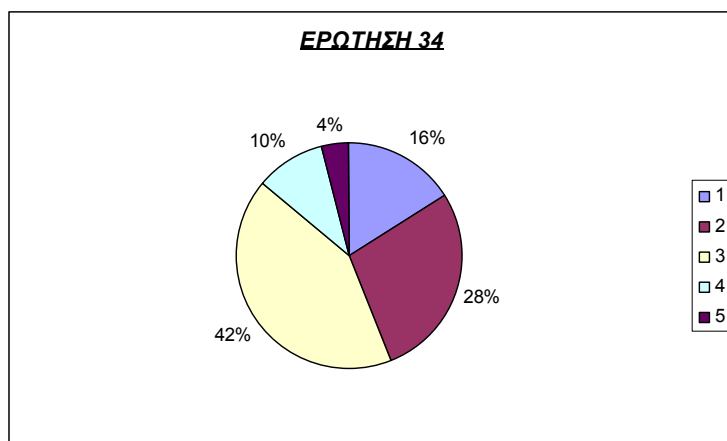
Και στην περίπτωση αυτή, τείνουν οι ερωτώμενοι να υποστηρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις χαμηλότερες κλίμακες και δεν δείχνουν να συμφωνούν, παρά μόνο ένα ποσοστό της τάξεως του 14% που συμπλήρωσε με θετικά αποτελέσματα την τέταρτη κλίμακα.

Όλα τα παραπάνω υποδηλώνουν πως η ηγεσία δεν έχει θέσει ξεκάθαρα τους στόχους παρόλο που αυτό είναι το επιθυμητό από όλους.

### 5.4.3 Όραμα

Πίνακας 5.4.3.1 Πίνακας οράματος

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	8	14	21	5	2
ΠΟΣΟΣΤΟ %	16%	28%	42%	10%	4%



Σχήμα 5.4.3.1 Γράφημα οράματος

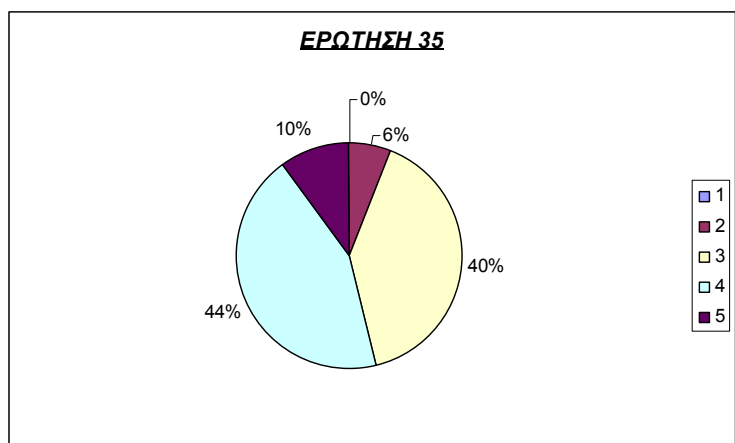
Τα αποτελέσματα δεν ήταν ικανοποιητικά και κλείνουν περισσότερα στην διαφωνία ως προς το αντικείμενο της ερώτησης.

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι κυμάνθηκαν στις τρεις πρώτες κλίμακες, ειδικότερα στην τρίτη, πράγμα που δηλώνει ότι μέρος αυτών δεν μοιράζονται κοινό όραμα για το μέλλον της επιχείρησης, είτε ότι δεν μπορούν να εκφέρουν άποψη επί του θέματος .

Ακόμη μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δεν τους δίνεται κατά βάση η δυνατότητα, μέσα από την εργασία τους, να αναπτύξουν το όραμα και τη δημιουργικότητα τους σε ανώτερο επίπεδο.

Πίνακας 5.4.3.2 Πίνακας οράματος

ΠΙΝΑΚΑΣ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ				
	ΣΥΜΦΩΝΩ		ΣΥΜΦΩΝΩ		
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	3	20	22	5
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	6%	40%	44%	10%



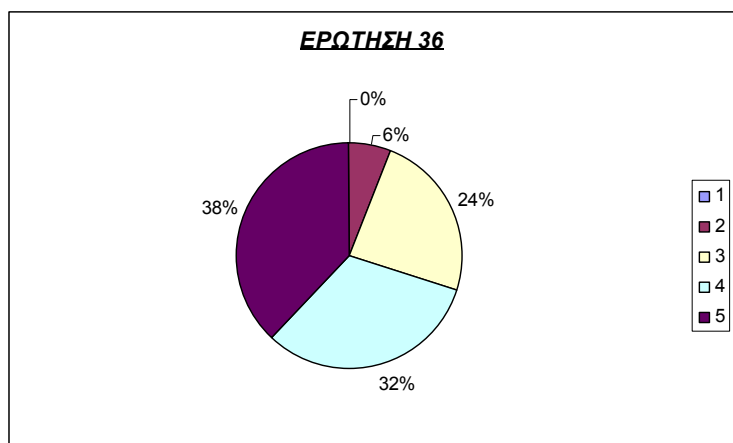
Σχήμα 5.4.3.2 Γράφημα οράματος

Οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους ανέφεραν ότι υπάρχει στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις μακροπρόθεσμος προσανατολισμός. Ωστόσο ποσοστό της τάξεως του 40%, συμπλήρωσε την τρίτη βαθμίδα, γεγονός δείχνει κάποιες επιφυλάξεις επί του θέματος. Σύμφωνα με τα παραπάνω μας δόθηκε η αίσθηση πως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκύπτει η έντονη ανάγκη και προσπάθεια να επιτυγχάνεται ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός από τους προϊσταμένους και να δίνει ώθηση για εξέλιξη της επιχείρησης.



Πίνακας 5.4.3.3 Πίνακας οράματος

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ					
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΕΝ ΣΥΜΦΩΝΩ			ΣΥΜΦΩΝΩ	
	1	2	3	4	5
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	0	3	12	16	19
ΠΟΣΟΣΤΟ %	0%	6%	24%	32%	38%



Σχήμα 5.4.3.3 Γράφημα οράματος

Βλέπουμε στην παραπάνω ανάλυση ότι το ποσοστό στην πέμπτη βαθμίδα υπερिशύει έναντι των χαμηλότερων. Αμέσως το επόμενο βρίσκεται στην τέταρτη βαθμίδα με 32% και ακολουθούν με σειρά η τρίτη βαθμίδα με ποσοστό 24% και η δεύτερη με ποσοστό μόλις 6%.

Όλα τα παραπάνω υποδεικνύουν πως οι εργαζόμενοι στηρίζουν σχεδόν απόλυτα την άποψη πως το όραμά της επιχείρηση δημιουργεί ενθουσιασμό και κίνητρο σε αυτούς. Ανατρέχοντας και στις προηγούμενες ερωτήσεις αντιλαμβανόμαστε όλο και πιο έντονα την αναγκαιότητα διατύπωσης του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρηση στο εσωτερικό της περιβάλλον.

## 5.5 Διαχείριση αποτελεσμάτων

Το δείγμα της παρούσας έρευνας απαρτίστηκε από 50 μέλη εταιρειών, εκ των οποίων ήταν οι ιδιοκτήτες των εταιρειών, στελέχη και εργαζόμενοι. λόγω αυτού αντιλαμβανόμαστε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας κυμαίνονται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας μιας επιχειρήσεις και επίσης δεν υπάρχει η κλαδική διαφοροποίηση λόγω συμμετοχής στην έρευνα επιχειρήσεων από διάφορους τομείς δραστηριοποίησης.

Στον παρακάτω πίνακα μας δίνεται η δυνατότητα να λάβουμε τις μέσες τιμές και τις τυπικές αποκλίσεις στις ενότητες που εξετάσαμε. Επιπλέον, δίνει τον αριθμό των παρατηρήσεων για κάθε μια από αυτές. Είναι εμφανές ότι η μέση τιμή τείνει προς την ουδετερότητα και την επιφύλαξη ως προς την διατύπωση μιας απόλυτης άποψης. Αυτό το αντιλαμβανόμαστε και από το γεγονός μη διαφοροποίησης μεταξύ τους.

Πίνακας 5.5.1 Μέση τιμή και διακύμανση αποτελεσμάτων

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ</b>	<b>3,3067</b>	<b>50</b>	<b>,61540</b>	<b>,08703</b>
<b>ΣΥΝΕΠΕΙΑ</b>	<b>3,5222</b>	<b>50</b>	<b>,46670</b>	<b>,06600</b>
<b>ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<b>3,0511</b>	<b>50</b>	<b>,42307</b>	<b>,05983</b>
<b>ΑΠΟΣΤΟΛΗ</b>	<b>3,2444</b>	<b>50</b>	<b>,61312</b>	<b>,08671</b>

Επίσης, εξετάσαμε τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που θέσαμε στην έρευνα μας. Στον πίνακα 5.5.2, βλέπουμε ότι ιδιαίτερο ενδιαφέρον εμφανίζουν η συμμετοχή με την συνέπεια, η συμμετοχή με την αποστολή, καθώς και η συνέπεια με την αποστολή.

Πίνακας 5.5.2 Συσχέτιση αποτελεσμάτων

	N	Correlation	Sig.
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ & ΣΥΝΕΠΕΙΑ	50	,885	,000
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ & ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	50	,578	,000
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ & ΑΠΟΣΤΟΛΗ	50	,757	,000
ΣΥΝΕΠΕΙΑ & ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	50	,589	,000
ΣΥΝΕΠΕΙΑ & ΑΠΟΣΤΟΛΗ	50	,755	,000
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΑΠΟΣΤΟΛΗ	50	,618	,000

Τέλος, στον παρακάτω πίνακα, κάθε ομάδα ελέγχεται με τις υπόλοιπες, αφού πρώτα υπολογιστούν οι διαφορές των μέσων τιμών τους (Mean Difference). Για όλες τις διαφορές των μέσων τιμών, υπολογίζονται τα τυπικά σφάλματα (Std. Error), οι πιθανότητες για εσφαλμένη απόρριψη της αντίστοιχης μηδενικής υπόθεσης (Sig.) και τα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης.

Πίνακας 5.5.3 Πίνακας διακυμάνσεων

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ-ΣΥΝΕΠΕΙΑ	-,21556	,29646	,04193	-,29981	-,13130	-5,141	49	,000
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ-ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	,25556	,50657	,07164	,11159	,39952	3,567	49	,001
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ	,06222	,42837	,06058	-,05952	,18396	1,027	49	,309
ΣΥΝΕΠΕΙΑ-ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	,47111	,40503	,05728	,35600	,58622	8,225	49	,000
ΣΥΝΕΠΕΙΑ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ	,27778	,40172	,05681	,16361	,39194	4,889	49	,000
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ	-,19333	,48396	,06844	-,33087	-,05579	-2,825	49	,007

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Συμπεράσματα και Προτάσεις

#### 6.1 Συμπεράσματα

Η κουλτούρα των επιχειρήσεων έχει τη δυνατότητα να διαπερνά όλες τις απόψεις της ζωής των επιχειρήσεων και να τις επηρεάζει ουσιαστικά. Η διοίκηση της κουλτούρας απαιτεί τα διοικητικά στελέχη να είναι σαφή ως προς τις διάφορες κουλτούρες που υπάρχουν στην επιχείρησή τους και να είναι σε θέση να ερμηνεύουν ότι λένε οι άλλοι για την κουλτούρα.

Οι προσπάθειες που έχουν γίνει για τη διοίκηση της κουλτούρας είναι δυνατόν να είναι οδυνηρές ή να ανταμείβουν όσους τις πραγματοποιούν. Αλλαγή της κουλτούρας είναι δυνατή μόνο όταν αρχίζει να παρουσιάζεται μια άλλη ισχυρότερη κουλτούρα.

Από την ανάλυση - καταγραφή των ευρημάτων ανά ερώτηση συνοψίζουμε τα κάτωθι συμπεράσματα σχετικά με τη διαμόρφωση κουλτούρας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

- Συμμετοχή

Λαμβάνουμε την πεποίθηση, σύμφωνα με τα άτομα που έχουν ερωτηθεί, ότι πραγματοποιούνται σημαντικές προσπάθειες, ως προς την συμμετοχή όλων, που πηγάζουν από την κουλτούρα που διακατέχει τις επιχειρήσεις που εξετάσαμε.

Η συμβολή των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θεωρείται πολύ σημαντική και απαραίτητη από όλες τις βαθμίδες. Γίνονται επίσης προσπάθειες να υπάρχει η δυνατότητα έγκαιρης και σωστής πληροφόρησης, ώστε να λαμβάνονται οι ορθές αποφασίες. Το συγκεκριμένο βέβαια θέμα εμφανίζει περιθώρια βελτίωσης και έρευνας καθώς η ηθική ανταμοιβή των υπαλλήλων δεν ανταποκρίνεται σύμφωνα με αυτούς στην προσπάθεια που καταβάλουν.

Η κουλτούρα της επιχείρησης ενθαρρύνει γενικότερα την ομαδικότητα ανάμεσα

στους εργαζόμενους της αλλά παρ' όλα αυτά δεν τους δίνεται κατά βάση η δυνατότητα να βοηθούν στην δημιουργικότητα και στον συντονισμό της εταιρίας, γεγονός που θα τους έκανε περισσότερο αποδοτικούς.

Η αύξηση της αποδοτικότητας τους είναι ένας παράγοντας που θα πρέπει να εξεταστεί πολύ προσεκτικά από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφού βάση της έρευνας οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η επιχείρηση συνεχώς βελτιώνεται έναντι των ανταγωνιστών της. Οι εργαζόμενοι στηρίζουν απόλυτα την άποψη πως στην πορεία τους μέσα στο χώρο, το σημείο εκείνο που έδωσε μέγιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η συμμετοχή τους σε αυτήν.

Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις υπάρχει έντονα η πεποίθηση της ανάπτυξης και εξέλιξης της εταιρείας, αλλά παράλληλα παρατηρείται μια προσπάθεια και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η ικανοποίηση σε σχέση με το μέγεθος εξουσιών που αναθέτονται στους υφισταμένους δεν είναι το επιθυμητό από αυτούς.

- **Συνέπεια**

Το σύνολο αξιών μιας επιχείρησης και η συνέπεια ως προς αυτές είναι κρίσιμο για τους υφισταμένους γιατί τους δίνει την δυνατότητα να λαμβάνουν σωστές πληροφορίες και με σωστό τρόπο. Ωστόσο στην ερευνά μας ένα σεβαστό ποσοστό δεν συμφωνεί πως αυτό συμβαίνει.

Τα στοιχεία μας δείχνουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν υιοθετήσει την κουλτούρα που διακατέχει την εταιρία που εργάζονται αλλά δεν εντοπίζεται ένας σαφής και ευδιάκριτος προσανατολισμός, ώστε να τους βοηθήσει περισσότερο στην αύξηση της αποδοτικότητας τους.

Είναι ξεκάθαρο ότι υποστηρίζεται, σχεδόν απόλυτα, η άποψη πως όταν προκύπτει μια διαφωνία, οι εργασίες που γίνονται έχουν ως στόχο το βέλτιστο αποτέλεσμα για την επιχείρηση και οι άνθρωποι ακόμη και αν ανήκουν σε διαφορετικές διοικητικές μονάδες μοιράζονται μια κοινή προοπτική.

Η συμφωνία ως προς τους στόχους της επιχείρησης ανάμεσα στους προϊσταμένους και στους υφισταμένους δεν προκύπτει να είναι σε ικανοποιητικό βαθμό. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο κομμάτι των συζητήσεων και των πρωτοβουλιών που αναθέτονται στους υπαλλήλους, γιατί είναι ουσιαστικό όσο αφορά τον καθορισμό των στόχων και ίσως τον επαναπροσδιορισμό αυτών. Επίσης είναι αυτό που τους κάνει να αισθάνονται ότι προσφέρουν και δημιουργούν μέσα στην εταιρία.

- Προσαρμοστικότητα

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες θεωρούν πως η επιχείρηση είναι ευαίσθητη στις αλλαγές και ανταποκρίνεται σε αυτές εύκολα. τόσο στο εσωτερικό της περιβάλλον, όσο και στο εξωτερικό.

Αυτό επιτυγχάνεται υιοθετώντας συνεχώς νέους και βελτιωμένους τρόπους εργασίας και δίνοντας κίνητρα στην ομάδα του ώστε να είναι περισσότερο αποδοτική

Από τα παραπάνω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως κατά βάση η κουλτούρα της εταιρίας είναι να ενθαρρύνει της ομάδες των υπαλλήλων της ώστε να βρίσκουν νέους τρόπους που θα την έκαναν ποιο αποδοτική. Αναμφισβήτητα όμως για να μπορέσει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο θα πρέπει να «ρίξει» και μία δεύτερη ματιά στο συγκεκριμένο ζήτημα και να δώσει ακόμα περισσότερη βάση, προκειμένου να δοθούν τα απαραίτητα ηθικά κίνητρα στους εργαζομένους της.

Στο κομμάτι του κατά πόσο επηρεάζουν οι απόψεις των πελατών τις αποφάσεις των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, παρατηρήσαμε ότι τείνουν στην θετική προσέγγιση του θέματος και την επιδίωξη να υπάρχει η έντονη διαμόρφωση αποφάσεων από τις απόψεις των πελατών.

Παρά όλα αυτά εντοπίσαμε ότι υπάρχει μια επιφύλαξη από την πλευρά των εργαζομένων και ότι θα έπρεπε να δίνεται περισσότερη έμφαση στις συστάσεις των πελατών.

Επιφυλάξεις διαμορφώνονται και στο κατά πόσο μπορεί μια αποτυχία να

αποτελέσει κινητήρια δύναμη στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, όπως Επίσης και στην ανάληψη ρίσκου. Διαμορφώνεται έντονα, στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, παρ' όλη την προσπάθεια για συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, η αποφυγή ευθυνών και περαιτέρω πρωτοβουλιών. Δεν εμφανίζεται ως χαρακτηριστικό στην κουλτούρα των επιχειρήσεων ότι η αποτυχία δίνει κίνητρο αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

- Αποστολή

Σύμφωνα με την έρευνα αντιλαμβανόμαστε ότι στην κουλτούρα των εξεταζόμενων επιχειρήσεων υπάρχει μακροπρόθεσμος στόχος, σαφή στρατηγική και οι στόχοι αυτοί είναι που συμβάλλουν στην ανάπτυξη. Αυτό βοηθεί στον ορθό προσανατολισμό των υπαλλήλων και τους δίνει ώθηση για εξέλιξη των λειτουργιών τους. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες θεωρούν πως η επιχείρηση έχει μια σαφή στρατηγική για το μέλλον, παράλληλα όμως πρέπει να γίνουν προσπάθειες βελτίωσης ως προς τις συνθήκες επίτευξης τους.

Οι στόχοι έχουν τεθεί με σχετική ακρίβεια χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως δεν άπτονται κάποιας βελτίωσης. Για την σωστή και επιτυχή λειτουργία των διαδικασιών, θα πρέπει δίνεται μεγάλη σημασία και προσοχή στον βαθμό που εκφράζονται ως ρεαλιστικοί, όπως Επίσης μεγάλη βαρύτητα δίνεται στον γεγονός ότι η ηγεσία δεν έχει θέσει ξεκάθαρα τους στόχους και το όραμα που ακολουθεί, παρόλο που αυτό είναι το επιθυμητό από όλους. Το γεγονός αυτό δεν δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν το όραμα και τη δημιουργικότητα τους σε ανώτερο επίπεδο. Οι εργαζόμενοι στηρίζουν σχεδόν απόλυτα την άποψη πως το όραμά της επιχείρησης δημιουργεί ενθουσιασμό και κίνητρο σε αυτούς και δηλώνουν την αναγκαιότητα ξεκάθαρης διατύπωσης του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης. Υπάρχει μία τάση δυσαρέσκειας από το μεγαλύτερο εύρος των ατόμων που ερωτήθηκαν λόγω έλλειψης πλήρους πληροφόρησης .

Η παρακίνηση ώστε να ανταποκρίνεται το υπαλληλικό προσωπικό σε μια πιο αποτελεσματική και αποδοτική αλλαγή νοοτροπίας της φύσης της εργασίας του είναι αρκετά ικανοποιητική όμως θα πρέπει να γίνουν συγκεκριμένοι προγραμματισμοί από πλευράς της εταιρίας για ακόμα καλύτερα αποτελέσματα.

## 6.2 Προτάσεις

Από την έρευνα που διενεργήθηκε, ανακύπτει η ανάγκη σαφής διατύπωσης της στρατηγικής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με την οποία θα αναλάβει ρίσκα για να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του ανταγωνισμού και να γίνει μία επιχείρηση, η οποία πλέον θα αποσκοπεί στην αύξησης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της και θα προσβλέπει στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με τον τρόπο αυτό θα βάλουν τις βάσεις για να βελτιώσουν τα οικονομικά τους αποτελέσματα και να γίνει βιώσιμες και στο μέλλον.

Οι σημαντικότερες επισημάνσεις που μπορούν να γίνουν είναι, σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε και των συμπερασμάτων που προέκυψαν,

- Η Διοίκηση να καθορίσει με σαφήνεια την στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει. Θα εξειδικεύσει τους στρατηγικούς της στόχους και θα ορίσει τις στρατηγικές κατευθύνσεις
- Να καθορίσει τις τακτικές, δηλαδή με ποιο τρόπο οι νέοι στρατηγικοί στόχοι θα τεθούν σε δράση.
- Να εξασφαλίσει την διαφάνεια της αλλαγής της στρατηγικής, η οποία σχετίζεται με τη δυνατότητα αντιστοίχισης των ενεργειών και αποφάσεων με τα στελέχη που τις πραγματοποίησαν.
- Να διασφαλίσει την συναίνεση και κυρίως την δέσμευση του προσωπικού για τις αλλαγές που προτίθεται να κάνει
- Να ενισχύσει μέσω της μάθησης τους εργαζόμενους, ούτως ώστε να



είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των αλλαγών.

- Προσδιορισμός της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης
- Στοχοθέτηση των αλλαγών του στίλ διοίκησης
- Ανάλυση SWOT. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα; Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί; Τι ευκαιρίες παρουσιάζονται; Ποια εμπόδια παρουσιάζονται;
- Οριοθέτηση των κοινών αξιών που συνάδουν με την νέα αποστολή και όραμα του οργανισμού
- Ρητή καταγραφή των νέων κοινών αξιών, μέσω λειτουργικών εργαλείων (κώδικας δεοντολογίας).
- Διάχυση των κοινών αξιών σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, με δεδομένο ότι η συναίνεση είναι κρίσιμος παράγοντας για να επιτύχουν οι αλλαγές
- Ταυτοποίηση της συμπεριφοράς της διοίκησης με τις νέες κοινές αξίες. Είναι επίσης σημαντικό η διοίκηση ως «ηγέτης» του οργανισμού να αποτελεί τον οδηγό.
- Καταγραφή των υπαρχουσών δεξιοτήτων στην εταιρία
- Αξιολόγηση τους. Τι κάνει καλά η επιχείρηση, που υστερεί και που θα μπορούσε να βελτιωθεί
- Καθορισμός των δεξιοτήτων που θα συμβάλουν στον σκοπό αυτό.
- Αξιολόγηση του προσωπικού. Σε ποιο βαθμό διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες. Που χρειάζεται ενίσχυση.
- Καταρτισμός προγραμμάτων εκπαίδευσης, στοχευμένα στην απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων.
- Αξιοποίηση όλων των πόρων και δυνατοτήτων των επιχειρήσεων .
- Η βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού και η αναβάθμιση του γνωστικού αντικειμένου και της εμπειρίας των νεοπροσληφθέντων.
- Υιοθέτηση οριζόντιας και ευέλικτης δομής

- Συντονισμός των εργασιών
- Ενίσχυση του ρόλου των εργαζομένων στη διαμόρφωση στόχων.
- Ενίσχυση του ρόλου της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, για την εφαρμογή νέων λειτουργικών προγραμμάτων, την δημιουργία προγράμματος προσλήψεων με κριτήρια και την υποστήριξη του προσωπικού με προγράμματα εκπαίδευσης και υποκίνησης του μέσω κινήτρων.
  - Ενίσχυση της μάθησης και παρακίνηση για διάχυση γνώσεων και πληροφοριών, προκειμένου να μπορέσει η εταιρία να παράγει ηγέτες και να διαχέει ηγετικούς ρόλους προς τα κάτω.
  - Στήριξη όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας, για μεγαλύτερη δέσμευση της Διοίκησης με τους εργαζομένους.
  - Υιοθέτηση σύγχρονων εργαλείων διοίκησης, όπως η εκτίμηση της απόδοσης, η σύνδεση απόδοσης με τις αποδοχές, προγράμματα εκπαίδευσης προσαρμοσμένα στις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης και παρακίνηση του προσωπικού.
  - Ενίσχυση των ομαδικών εργασιών, με στόχο την διάδοση των γνώσεων και την μεταφορά της πληροφορίας.
  - Έγγραφη διατύπωση κανονισμού εργασίας, οργανόγραμμα και μισθοδοσία που θα είναι προσαρμοσμένα στις σύγχρονες απαιτήσεις της εποχής.
  - Ενεργοποίηση των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, εισαγωγή κινήτρων , αξιολόγηση με αξιοκρατικά κριτήρια με σύγχρονα εργαλεία.
  - Ενίσχυση μέσω υποκίνησης του αισθήματος ευθύνης και της κουλτούρας προσφοράς που θα βοηθήσει την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού της.
  - Διαμόρφωση οράματος από την διοίκηση, το οποίο θα εμπνεύσει, θα υποκινήσει και θα εμφυσήσει πνεύμα συλλογικής ευθύνης σε όλες τις βαθμίδες των

επιχειρήσεων.

- Συλλογική συνείδηση όλων των μερών και προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις των καιρών.
- Ενίσχυση του πελατοκεντρικού χαρακτήρα της εταιρίας
- Ενίσχυση της συνεργασίας, εισαγωγή ομαδικής εργασίας και συντονισμός όλων των επιπέδων της ιεραρχίας

### **6.3 Μελλοντική έρευνα**

Η συγκεκριμένη μελέτη χρίζει περαιτέρω ερευνάς λόγω των διαφορετικών κλάδων δραστηριοποίησης των ελληνικών ΜΜΕ που συμμετείχαν σε αυτήν. Μια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να στοχεύσει στην κλαδική αναζήτηση των κυριότερων στοιχείων που δομούν την κουλτούρα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και τις διαδικασίες εφαρμογής τους στους διάφορους λειτουργικούς τομείς των επιχειρήσεων. Επίσης, ως αντικείμενο μελλοντικής μελέτης προτείνεται η έρευνα των στοιχείων και των μεθόδων εκείνων που χρησιμοποιούνται από τις ΜΜΕ προκειμένου να συνθέσουν την στρατηγική που ακολουθούν.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Antlova K. (2009), "Motivation and Barriers of ICT Adoption in Small and Medium-Sized Enterprises", *E+M Ekonomie a Management*, pp.140-155

Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No 1, pp.99-120

Bolton Report (1971), Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, London HMSO

Brown D. (1998), "Presentation to the Compensation Forum Meeting", *Academy of Management Journal*, No. 3, pp. 392-409.

Burns P. (1996), *The significance of small firms*, London: MacMillan Press

Cameron K. & Quinn R. (1999), *Diagnosing and changing Organizational Culture- Based on the competing Values Framework*, San Francisco: John Wiley & Sons Inc

Castellano J.F., Kenneth R., Harper A. R. (2004), "How corporate culture impacts unethical distortion of financial numbers: managing by Objectives and Results could be counterproductive and contribute to a climate that may lead to distortion of the system, manipulation of accounting figures, and, ultimately, unethical Behavior", *Management Accounting Quarterly*

Chatterjee N., (2009), "A study of organisational culture and its effect on employee retention", *ASBM Journal of Management*, II, pp 147-154

DeTienne K.B., Dyer G., Hoopes C. and Hams S., (2004) "Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, Leadership, and CKOs", *Journal of leadership and Organ. Studies*, vol 10, n.4

Drucker P.F. 1989, *The practice of management*, London: Heinemann Professional Publishers.

European Commission Observatory of European SMEs 2003,

"Internationalisation of SMEs", Report submitted to the Enterprise Directorate-General of the European Commission by KPMG Special Services and EIM Business & Policy Research in the Netherlands in co-operation with: European Network for SME Research (ENSR), and Intomart, Luxembourg: Enterprise Publications

Gibb A. & Davies L.G. (1992), "Methodological problems in the development and testing of a growth model of business enterprise development", *Recent Research in Entrepreneurship*, pp. 286-323

Hannon P.D. & Atherton, A. (1998) "Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 5, No. 2, pp. 102-119

Hofstede, Nuijen B, Ohaye D. & Sanders G. (1996), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 286-316.

Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw Hill.

Hofstede G. (2003), *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, London: McGraw Hill

Hulsmann M. & Wycisk C (2008), "The role of flexibility in strategic competence-management - contributions of the concept of self-organization", *Emerald Group Publishing Limited*, Vol.1, Iss. 4, pp. 259-279

Jennings, P. & Beaver, G. (1997) "The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective". *International Small Business Journal*, Vol. 15, No.1, pp.66-75

Jones E., Watson B., Gardner J. & Gallois C. (2004), "Organisational communications: challenges for the new century", *Journal of Communication*, Vol. 54,

No. 4, pp.722-750.

Jones O. & Tilley F (2003), *Competitive Advantage in SMEs*, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

Johnson B., Lorenz E. & Lundvall B. 2002, "Why all this fuss about codified and tacit knowledge? ", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, pp. 245-262.

Kotter J.P. & Heskett J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press

Marcoulides G. & Heck R. (1993), "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model", *Organization Science*, Vol. 4, No. 2, pp. 209-225

Meyerson D. & Martin J. (1987), "Cultural Change: An Integration of three different views", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, pp. 623-647

Mintzberg, H. & Waters J.A. (1985), "Of strategies deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 257-272

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and fall of Strategic Planning*, London: Simon & Schuster

O'Farrell, P.N. & Hitchens, D.M.W.N (1988), "Alternatives theories of small firm growth: a critical review". *Environment and Planning A*, Vol. 20, pp. 1365-1383

Pettigrew A.M. (1990), "Longitudinal Field Research on change: Theory And Practice", *Organization Science*, Vol. 1, No.3, pp.267-292.

Rakichevikj G., Strezoska J. & Najdeska K. (2010), "Professional Ethics– Basic Component of Organizational Culture", *Tourism & Hospitality Management , Conference Proceedings*, pp. 1168-1177

Robins S.P. (1993), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Inc.

Salavou, G. Baltas, S. Lioukas (2004), "Organisational innovation in SMEs:

The importance of strategic orientation and competitive structure", *European Journal of Marketing*, Vol.38, Iss: 9/10, pp.1091 - 1112

Sarasvathy, S. D. 2001, "Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, 26(2), pp.243-288.

Schein E. (1992), "Coming to a new Awareness of Organizational Culture", *Human Resource Strategies*, Sage Ch. 14

Schein E. (1996), "Three cultures of management: The key to organizational learning" *Sloan Management Review*, vol.38, Iss 1, p83-97

Storey, D.J. (1994), "Understanding The Small Business Sector", London: International Thompson Business Press

Γεωργόπουλος Ν. (2002), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Αθήνα: Μπένου.

Εθνικό Παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις- έκθεση του 2008

Θεοδωρατος Ε. (2004), *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλη.

Μπουραντας (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπενου

Παπάνης, Ε. & Ρόντος Κ. (2005), *Ψυχολογία- Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Σιδέρη

## ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ				
<b>A. Ενδυνάμωση εργαζομένου</b>				
1. Οι αποφασεις παίρνονται συνήθως σε εκείνο το επίπεδο που η βέλτιστη πληροφορία είναι διαθέσιμη				
1	2	3	4	5
2. Οι πληροφορίες είναι ευρέως διαθέσιμες ούτως ώστε ο καθένας να μπορεί να λάβει όποια πληροφορία χρειάζεται, όταν την χρειάζεται				
1	2	3	4	5
3. Ο καθένας πιστεύει ότι μπορούν οι πράξεις του να έχουν θετικό αντίκτυπο στην εταιρεία.				
1	2	3	4	5
<b>B. Προσανατολισμός στην ομαδικότητα</b>				
4. Δουλεύοντας σε αυτήν την επιχείρηση, ο καθένας νιώθει ότι είναι μέρος μιας ομάδας				
1	2	3	4	5
5. Η επιχείρηση βασίζεται στον οριζόντιο έλεγχο και συντονισμό για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, παρά στην ιεραρχία				
1	2	3	4	5
6. Οι ομάδες είναι τα βασικά δομικά στοιχεία αυτής επιχείρησης				
1	2	3	4	5
<b>Γ. Ανάπτυξη ικανοτήτων</b>				
7. Η επιχείρηση βελτιώνεται συνεχώς έναντι των ανταγωνιστών της σε πολλές διαστάσεις				



1	2	3	4	5
8. Η επιχείρηση συνεχώς επενδύει στις δεξιότητες των υπαλλήλων της				
1	2	3	4	5
9. Η ικανότητα των ανθρώπων σε αυτήν την επιχείρηση θεωρείται ως σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος				
1	2	3	4	5

<b>ΣΥΝΕΠΕΙΑ</b>				
<b>A. Εταιρικές αξίες</b>				
10. Οι ηγέτες και οι διευθυντές ακολουθούν τις οδηγίες που έχουν τεθεί για όλη την υπόλοιπη επιχείρηση				
1	2	3	4	5
11. Υπάρχει ένα σαφές και συνεπές σύνολο αξιών στην επιχείρηση το οποίο καθοδηγεί τον τρόπο λειτουργίας				
1	2	3	4	5
12. Η επιχείρηση έχει έναν ηθικό κώδικα που καθοδηγεί τη συμπεριφορά μας και μας λέει το σωστό από το λάθος				
1	2	3	4	5
<b>B. Συμφωνία</b>				
13. Όταν υπάρχει διαφωνία, δουλεύουμε σκληρά για να επιλυθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επωφεληθούν αμφότεροι οι διαφωνούντες				
1	2	3	4	5
14. Είναι εύκολο να επιτευχθεί η συναίνεση, ακόμη και στα δύσκολα θέματα				
1	2	3	4	5
15. Έχουμε συχνά πρόβλημα να συμφωνήσουμε σε κομβικά θέματα				
1	2	3	4	5

<b>Γ. Συντονισμός και ολοκλήρωση</b>				
16. Ακόμη και αν οι άνθρωποι ανήκουν σε διαφορετικές διοικητικές μονάδες μοιράζονται μια κοινή προοπτική				
1	2	3	4	5
17. Είναι εύκολο να συντονιστούν διατμηματικά projects σε αυτήν την επιχείρηση				
1	2	3	4	5
18. Υπάρχει Συμφωνία στους στόχους στις βαθμίδες αυτής της επιχείρησης				
1	2	3	4	5

<b>ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>				
<b>A. Υποστήριξη αλλαγών</b>				
19. Η επιχείρηση είναι ευαίσθητη στις αλλαγές και ανταποκρίνεται σε αυτές εύκολα				
1	2	3	4	5
20. Η επιχείρηση ανταποκρίνεται καλά στις αλλαγές των ανταγωνιστών και της αγοράς				
1	2	3	4	5
21. Η επιχείρηση υιοθετεί συνεχώς νέους και βελτιωμένους τρόπους εργασίας				
1	2	3	4	5
<b>B. Εστίαση</b>				
22. Τα σχόλια και οι συστάσεις πελατών οδηγούν συχνά στις αλλαγές στην επιχείρηση				
1	2	3	4	5
23. Οι απόψεις των πελατών συχνά επηρεάζουν τις αποφάσεις μας				
1	2	3	4	5
24. Συχνά δεν επηρεάζουν τις αποφάσεις μας τα συμφέροντα του τελικού πελάτη				
1	2	3	4	5
<b>Γ. Εταιρική εκμάθηση</b>				

25. Βλέπουμε την αποτυχία ως ευκαιρία για εκμάθηση και βελτίωση				
1	2	3	4	5
26. Η επιχείρηση ενθαρρύνει και ανταμείβει εκείνους που παίρνουν ρίσκο				
1	2	3	4	5
27. Είμαστε σίγουροι ότι οι πράξεις μας και οι προσπάθειές μας συντονίζονται με επιτυχία μεταξύ των διαφορετών τμημάτων της επιχείρησης				
1	2	3	4	5

<b>ΑΠΟΣΤΟΛΗ</b>				
<b>A. Στρατηγική κατεύθυνση και πρόθεση</b>				
28. Η επιχείρηση έχει μακροπρόθεσμο στόχο και κατεύθυνση				
1	2	3	4	5
29. Η επιχείρηση έχει μια σαφή αποστολή που δίνει νόημα και κατεύθυνση στην δουλειά μας				
1	2	3	4	5
30. Η επιχείρηση έχει μια σαφή στρατηγική για το μέλλον				
1	2	3	4	5
<b>B. Σκοποί και στόχοι</b>				
31. Υπάρχουν ευρέως αποδεκτοί στόχοι σε αυτή την επιχείρηση				
1	2	3	4	5
32. Οι ηγέτες της επιχείρησης θέτουν στόχους που είναι φιλόδοξοι αλλά ρεαλιστικοί				
1	2	3	4	5
33. Η ηγεσία έχει ξεκάθαρα θέσει τους στόχους τους οποίους προσπαθούμε να επιτύχουμε				
1	2	3	4	5

<b>Γ. Όραμα</b>				
34. Μοιραζόμαστε να κοινό όραμα για το πώς θα είναι η επιχείρηση στο μέλλον				
1	2	3	4	5
35. Οι ηγέτες αυτής της επιχείρησης έχουν έναν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό				
1	2	3	4	5
36. Το όραμά μας δημιουργεί ενθουσιασμό και κίνητρο στους εργαζομένους				
1	2	3	4	5

\* Η βαθμονόμηση είναι σύμφωνα με την κλίμακα Likert από 1-5 ( Διαφωνώ απόλυτα- Συμφωνώ απόλυτα)