

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

**«Η ευελιξία και ο συντονισμός ως παράγοντες επιτυχίας των  
ανώτατων διοικητικών στελεχών σε ένα μεταβαλλόμενο και  
αβέβαιο περιβάλλον»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΚΑΤΣΙΚΑΚΗ ΕΛΕΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΚΑΖΑΝΤΖΗ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2019**

## **Βεβαίωση εκπόνησης εργασίας**

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με θέμα:*

**«Η ευελιξία και ο συντονισμός ως παράγοντες επιτυχίας των  
ανώτατων διοικητικών στελεχών σε ένα μεταβαλλόμενο και  
αβέβαιο περιβάλλον»**

*έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

Λάρισα, 13/12/2019

Κατσικάκη Ελένη

**Αφιερώνεται στην οικογένειά μου**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς την καθοριστική συνεισφορά πολλών ανθρώπων, που συνέβαλαν στα μέγιστα, από διαφορετική θέση ο καθένας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για τις γνώσεις που μου πρόσφεραν, διευρύνοντας έτσι ακόμα περισσότερο τους πνευματικούς μου ορίζοντες. Ειδικότερα θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Καζαντζή Βασιλική, που με εμπιστεύτηκε αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής και συνέβαλλε ουσιαστικά στην ολοκλήρωσή της, προσφέροντας τις πολύτιμες συμβουλές και υποδείξεις της.

Η πραγματοποίηση της εργασίας όμως δεν θα ήταν δυνατή, χωρίς την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη πολλών συναδέλφων και φίλων μου. Τους ευχαριστώ θερμά γιατί με στήριξαν σε δύσκολες καταστάσεις και με ενθάρρυναν να συνεχίσω το έργο μου.

Επίσης ευχαριστώ όλα τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων της Θεσσαλίας που συμμετείχαν με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην έρευνα και αφιέρωσαν αρκετό από τον πολύτιμο χρόνο τους στη διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου Χαράλαμπο και τα παιδιά μου Κωνσταντίνο και Παρασκευή, για την αμέριστη συμπαράστασή τους και υπομονή που έδειξαν σε όλη τη διάρκεια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος.

*«Οι καλοί ηγέτες των επιχειρήσεων δημιουργούν ένα όραμα,  
αρθρώνουν το όραμα, ασκούν με πάθος το όραμα και το οδηγούν  
αμείλικτα μέχρι την ολοκλήρωσή του»*

*Jack Welch*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου των ανώτατων διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να χρησιμοποιηθούν από τα ανώτατα στελέχη και να συμβάλλουν στην λήψη εκείνων των αποφάσεων που θα καταστήσουν βιώσιμες τις επιχειρήσεις.

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τις σύγχρονες τάσεις και τους ρόλους των ανώτατων διοικητικών στελεχών καθώς και τους παράγοντες επιρροής στους ρόλους αυτούς. Γίνεται μία ανάλυση στο εξωτερικό και εσωτερικό (κλαδικό) περιβάλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον μελετάται μέσα από τις τέσσερις διαστάσεις σύμφωνα με την PEST ανάλυση και το εσωτερικό μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter. Ακολούθως έγινε μία ανάλυση της προσωπικότητας των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Στη συνέχεια αναφέρθηκε στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων (τυποποίηση διαδικασιών, αποκέντρωση αποφάσεων, συστήματα σχεδιασμού). Τέλος γίνεται μία αναφορά στον συντονισμό και την επικοινωνία οργάνωσης, τους μηχανισμούς και τη σημασία τους σε μια επιχείρηση.

Η εργασία ολοκληρώνεται στο ερευνητικό μέρος, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Το δείγμα αποτελείται από 57 επιχειρήσεις. Από τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων που συνελέγησαν στα πλαίσια της διενεργηθείσας έρευνας, με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS 21.0.0.0, προέκυψαν τα εξής: Οι μεγαλύτερες σε ηλικία επιχειρήσεις ανησυχούν περισσότερο για την επιβίωσή τους λόγω μη προσαρμογής στις απαιτήσεις της νέας εποχής. Το οικονομικό περιβάλλον θεωρείται το πιο σημαντικό στη δημιουργία αβεβαιότητας.

Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα εφαρμόζουν στην πράξη τις περισσότερες από τις αρχές του στρατηγικού συνδυασμού, που είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωσή τους και την ανάπτυξή τους.

Η έρευνα έχει περιορισμένη γεωγραφική ισχύ και δεν μας επιτρέπει να εξάγουμε επαρκώς τεκμηριωμένα συμπεράσματα. Η έρευνα θα μπορούσε να απευθύνεται σε όλη την Ελληνική Επικράτεια.

Keywords: επιχειρηματική ευελιξία, επιχειρηματικός συντονισμός, ηγεσία, αποτελεσματική διαχείριση.

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to explore the role of business executives in an uncertain and changing environment, so that the results of the research can be used by top executives and contribute to those decisions that will make business viable.

In the theoretical part of the work, a bibliographic review of current trends and roles of senior executives as well as factors influencing these roles is provided. An analysis is performed on the external and internal (sectoral) environment of the business. The external environment is studied through the four dimensions according to the PEST analysis and the internal micro-environment of the business with the help of Porter's five forces model. Subsequently, a personality analysis of senior executives was conducted. I then referred to the organizational structure of businesses (process standardization, decentralization of decisions, planning systems). Finally, a reference is made to the coordination and communication of the organization, its mechanisms and their importance in a business.

The work is completed in the research part on which the research questionnaire is based. The sample consists of 57 companies. The statistical analysis and analysis of the data collected in the framework of the research carried out with the help of SPSS 21.0.0.0 statistical program revealed the following: Older businesses are more concerned about their survival because of the lack of adaptation to the demands of the new era. The economic environment is considered most important in creating uncertainty.

In conclusion, we find that most of the companies involved in the survey find that they apply in practice most of the principles of strategic alignment, which are a crucial alliance for their survival and growth.

Research has limited geographical validity and does not allow us to draw sufficient substantiated conclusions. The survey could be directed to the entire Greek Territory.

**Keywords:** business agility, business coordination, leadership, effective management



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Βεβαίωση εκπόνησης εργασίας .....	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ABSTRACT.....	viii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	ix
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ .....	xi
1.Κατάλογος σχημάτων .....	xi
2.Κατάλογος πινάκων .....	xi
3. Κατάλογος γραφημάτων .....	xii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	4
1.1 Ορισμοί .....	4
1.2 Ο ρόλος των ανώτατων στελεχών σε περιβάλλον αβεβαιότητας.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ...	10
2.1. Λήψη αποφάσεων .....	10
2.2. Οργάνωση των επιχειρήσεων.....	12
2.3. Επιλογή προσωπικού.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ .....	16
3.1 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	16
3.1.1 Μάκρο περιβάλλον της επιχείρησης.....	17
3.1.1.1 Πολιτική - Νομική Διάσταση .....	18
3.1.1.2 Οικονομική Διάσταση.....	18
3.1.1.3 Κοινωνικο - πολιτιστική Διάσταση.....	18
3.1.1.4 Τεχνολογική Διάσταση.....	19
3.2 Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στους ρόλους των Ανώτατων Διοικητικών Στελεχών.....	22
3.3 Τρόποι Πρόβλεψης και Αντιμετώπισης Μελλοντικών Εξελίξεων (Scenario Planning) από τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη .....	22
3.4 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μίκρο) Περιβάλλοντος της Επιχείρησης .....	25
3.4.1 Ανάλυση του Υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	25
3.4.1.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο .....	27
3.4.1.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών .....	28
3.4.1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	28

3.4.1.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα .....	29
3.4.1.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου .....	29
3.4.1.6 Έκτη Δύναμη στη Διαρθρωτική Ανάλυση ενός Κλάδου .....	30
3.5. Τρόπος Προσδιορισμού της Ανταγωνιστικής Θέσης της Επιχείρησης μέσα στον Κλάδο της από τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη .....	31
3.5.1 Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων (Strategic Groups).....	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....</b>	<b>33</b>
4.1 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του στελέχους.....	33
4.1.1 Locus of control.....	33
4.1.2 Η δυναμική συμπεριφορά του στελέχους (assertiveness) .....	34
4.1.3 Ανάλυση κινδύνου (risktaking) .....	35
4.1.4 Μη ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα – ευελιξία του στελέχους .....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b>	<b>38</b>
5.1 Η τυποποίηση των διαδικασιών.....	39
5.2. Η αποκέντρωση των αποφάσεων.....	41
5.3. Συστήματα σχεδιασμού .....	43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ – ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΥΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....</b>	<b>46</b>
6.1 Ο συντονισμός της οργάνωσης .....	46
6.2. Επικοινωνία της οργάνωσης.....	46
6.3 Σκοποί της επικοινωνίας.....	48
6.4 Σπουδαιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας .....	50
6.5 Αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>55</b>
7.1. Παράγοντες και κριτήρια επιλογής θέματος .....	55
7.2. Σκοπός έρευνας .....	55
7.3. Πρωτοτυπία θέματος .....	55
7.4 Συνεισφορά στη βιβλιογραφία .....	56
7.5. Πρακτική Αξία .....	56
7.6. Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις.....	56
7.7. Ερευνητική μέθοδος.....	57
7.8. Διαμόρφωση και δομή ερωτηματολογίου .....	58
7.9. Πληθυσμός – δείγμα και συλλογή δεδομένων.....	60
7.10. Αξιοπιστία και εγκυρότητα ερωτηματολογίου.....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>62</b>
8.1. Εισαγωγή .....	62
8.2. Συμπεράσματα και προτάσεις .....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>111</b>

9.1. Εισαγωγή .....	111
9.2. Συμπεράσματα και προτάσεις .....	111
9.3. Περιορισμοί .....	113
9.4. Πιθανή μελλοντική έρευνα .....	114
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>115</b>
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	115
ΞΕΝΗΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	115
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>122</b>
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	123

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

### 1.Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1 Διαστάσεις της περιβαλλοντικής ανάλυσης Πηγή : David 200.....	17
Σχήμα 2 Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter. Πηγή : David, 2000 .....	26
Σχήμα 3 Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο αλυσίδας εστιατορίων των Η.Π.Α. Πηγή : David, 2000 .	32
Σχήμα 4 Μοντέλο των παραγόντων επιρροής στη λήψη επικίνδυνων αποφάσεων. Πηγή : Sitkin & Pablo, 1992 .....	36
Σχήμα 5 Διαδικασία επικοινωνίας Πηγή : Kurland & Pelled, 2000 .....	47
Σχήμα 6 Χρησιμοποίηση της επιχειρησιακής επικοινωνίας και των πληροφοριών. Πηγή : Stanton, 1986 .....	49

### 2.Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 Ανάλυση του μακρο- περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Πηγή : David, 2000 .....	21
Πίνακας 2 Χαρακτηριστικά των στοιχείων της δομής Πηγή : Στειακάκης & Κατζός, 2002 .....	38
Πίνακας 3 Έτος ίδρυσης .....	63
Πίνακας 4 Κλάδος δραστηριότητας.....	65
Πίνακας 5 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς.....	67
Πίνακας 6 Τίτλος θέσης στελέχους στην επιχείρηση .....	68
Πίνακας 7 Φύλο στελέχους .....	70
Πίνακας 8 Ηλικία .....	71
Πίνακας 9 Έτη εργασίας .....	72
Πίνακας 10 Έτη κατοχής θέσης εργασίας.....	73
Πίνακας 11 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	74
Πίνακας 12 Συντελεστής αξιοπιστίας (ReliabilityStatistics) .....	76
Πίνακας 13 Απαντήσεις για εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης. ....	77
Πίνακας 14 Περιγραφικά στοιχεία για εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης .....	78
Πίνακας 15 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας .....	79

Πίνακας 16 Απαντήσεις για διαστάσεις εξωτερικού περιβάλλοντος .....	81
Πίνακας 17 Περιγραφικά στοιχεία για διαστάσεις εξωτερικού περιβάλλοντος .....	82
Πίνακας 18 Απαντήσεις για καταστάσεις εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης .....	86
Πίνακας 19 Περιγραφικά στοιχεία για καταστάσεις εσωτερικού περιβάλλοντος .....	87
Πίνακας 20 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας .....	90
Πίνακας 21 Απαντήσεις για συχνότητα δραστηριοτήτων στελέχους.....	93
Πίνακας 22 Περιγραφικά Στοιχεία για συχνότητα δραστηριοτήτων στελέχους.....	95
Πίνακας 23 Απαντήσεις για συχνότητα δραστηριοτήτων στελέχους ως προς υφισταμένους.....	99
Πίνακας 24 Περιγραφικά Στοιχεία για συχνότητα δραστηριοτήτων στελέχους ως προς υφισταμένους.....	100
Πίνακας 25 Απαντήσεις για στάσεις και συμπεριφορές .....	104
Πίνακας 26 Περιγραφικά Στοιχεία για στάσεις και συμπεριφορές.....	106
Πίνακας 27 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας .....	108

### 3. Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1 Έτος ίδρυσης .....	64
Γράφημα 2 Κλάδος δραστηριότητας .....	65
Γράφημα 3 Ιδιοκτησιακό καθεστώς .....	67
Γράφημα 4 Τίτλος θέσης στελέχους στην επιχείρηση.....	69
Γράφημα 5 Φύλο στελέχους .....	70
Γράφημα 6 Ηλικία.....	71
Γράφημα 7 Έτη εργασίας .....	72
Γράφημα 8 Έτη κατοχής θέσης εργασίας.....	73
Γράφημα 9 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	74
Γράφημα 10 Εξωτερικό περιβάλλον .....	78
Γράφημα 11 Ιεράρχηση διαστάσεων εξωτερικού περιβάλλοντος.....	82
Γράφημα 12 Ιεράρχηση διάστασης «οικονομικό περιβάλλον» ανά κλάδο .....	84
Γράφημα 13 Ιεράρχηση διάστασης «περιβαλλοντικοί όροι» ανά κλάδο .....	85
Γράφημα 14 Κατάσταση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	89
Γράφημα 15 Ιεράρχηση δραστηριοτήτων στελέχους.....	97
Γράφημα 16 Ιεράρχηση δραστηριοτήτων στελέχους ως προς υφισταμένους.....	101
Γράφημα 17 Ιεράρχηση στάσεων και συμπεριφορών .....	107

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η επιτυχία του έργου όπως διδαχθήκαμε στη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών που ολοκληρώνεται, εξαρτάται από την επιλογή του υπεύθυνου, του διαχειριστή, του διευθυντή ή του ανώτατου στελέχους κάθε έργου. Ο ρόλος του ανώτατου στελέχους περιγράφεται στο καταστατικό του έργου, όπως και ο σκοπός του.

Σύμφωνα με τον Burke, το ανώτατο στέλεχος πρέπει να συγκεντρώνει ηγετική ικανότητα, να διαβλέπει ενδεχόμενα προβλήματα, να ενοποιεί απαιτήσεις των συμμετεχόντων, να είναι ευέλικτο, να μπορεί να επιβάλει την εκτέλεση εργασιών, να διαπραγματεύεται, να πείθει, να κατανοεί το περιβάλλον, να διοικεί σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Στις μέρες μας ο ρόλος της ηγεσίας κρίνεται ιδιαίτερα νευραλγικός αφού από αυτήν εξαρτάται η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, η ποιότητα ζωής των εργαζομένων, η ποιότητα του έργου που παράγεται, η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος και άλλα.

Η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και τις αλλαγές που συντελούνται. Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας όλες οι μεταβλητές μιας απόφασης είναι γνωστές και έτσι οι πιθανότητες λήψης κακής απόφασης είναι μικρές. Κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, όμως, οι μεταβλητές μιας απόφασης δεν μπορούν να προβλεφθούν και οι πιθανότητες λήψης μιας λάθος απόφασης είναι μεγάλες.

Συχνά το περιβάλλον που δρα μια επιχείρηση είναι τόσο ευμετάβλητο ώστε πολλές φορές ανατρέπει τις ενέργειες των στελεχών που χαράσσουν την στρατηγική.

### **Στόχος της διπλωματικής εργασίας**

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως βασικό στόχο τη διερεύνηση του ρόλου των ανώτατων διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να χρησιμοποιηθούν από τα ανώτατα στελέχη και να συμβάλλουν στην λήψη εκείνων των αποφάσεων που θα καταστήσουν βιώσιμες τις επιχειρήσεις.

Μέσα από την παρούσα εργασία θα τονισθεί ο σημαντικός ρόλος της ηγεσίας, ο οποίος κρίνεται ιδιαίτερα νευραλγικός, αφού από αυτήν εξαρτάται η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης η ποιότητα και η ανταγωνιστικότητα του έργου.

Τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν σε μία σειρά σημαντικών συμπερασμάτων όσον αφορά το ρόλο των ανώτατων στελεχών και τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

### **Δομή διπλωματικής εργασίας**

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους της εργασίας, γίνεται βιβλιογραφική αναφορά σχετικά με τις σύγχρονες τάσεις για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, τα χαρακτηριστικά τους και τη συμβολή τους στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Το δεύτερο κεφάλαιο, αναφέρεται στους ρόλους των ανώτατων στελεχών και στα είδη των αποφάσεων που αυτά καλούνται να πάρουν, καθώς και στην οργάνωση και το συντονισμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων.

Στο τρίτο κεφάλαιο, ερευνώνται οι παράγοντες επιρροής στους ρόλους των στελεχών. Εδώ γίνεται μια ανάλυση του εξωτερικού, (μάκρο – περιβάλλον) και του επίσης εσωτερικού (μίκρο – περιβάλλοντος) ή αλλιώς κλαδικού, μέσα από την PEST ανάλυση και από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Επίσης γίνεται αναφορά στους τρόπους πρόβλεψης και αντιμετώπισης μελλοντικών εξελίξεων μέσα από (Scenario Planning).

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μία αναφορά στην προσωπικότητα των ανώτατων διοικητικών στελεχών και πως αυτή επηρεάζει τις αποφάσεις τους. Στελέχη με εσωτερικό και εξωτερικό locus of control, με δυναμική συμπεριφορά και με ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μία ανάλυση στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, την τυποποίηση των αποφάσεων των στελεχών καθώς και των συστημάτων σχεδιασμού.

Στο έκτο κεφάλαιο αναφέρεται ο ρόλος του συντονισμού και της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, καθώς και ο ρόλος της πληροφόρησης σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που όλο αλλάζει.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το ερευνητικό μέρος, στο οποίο παρουσιάζονται η ερευνητική μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας από το ρόλο των ανώτατων στελεχών.

Πιο συγκεκριμένα στο έβδομο κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία, ενώ στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων που συνελέγησαν στα πλαίσια της διενεργηθείσας έρευνας, με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS 21.

Αμέσως μετά στο ένατο κεφάλαιο, διατυπώνονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Επίσης, αναφέρονται οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας και προτάσεις για διερεύνηση μελλοντικής έρευνας. Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται η Βιβλιογραφία και το Παράρτημα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

### 1.1 Ορισμοί

Ο αγγλικός ορός Project Manager, έχει επικρατήσει διεθνώς και σημαίνει τον υπεύθυνο ή τον διαχειριστή ή τον διευθυντή, το ανώτατο στέλεχος που πρέπει να υπάρχει σε κάθε έργο. Η επιλογή του ανώτατου στελέχους του σε ένα έργο είναι σημαντική απόφαση, καθώς από αυτή την επιλογή εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία του έργου. Το ανώτατο στέλεχος έχει την ευθύνη της συγκέντρωσης, ενοποίησης, συντονισμού και καθοδήγησης όλων των εμπλεκόμενων μερών με στόχο την επιτυχή υλοποίηση και ολοκλήρωση του υπό την ευθύνη του έργου. Σύμφωνα με τον Burke (1999), το ανώτατο στέλεχος έργου πρέπει:

- Να διαθέτει ηγετικές ικανότητες και πειθώ
- Να διαθέτει ικανότητες πρόβλεψης πιθανών προβλημάτων
- Να δημιουργεί και να καθοδηγεί ομάδες έργου, ενοποιώντας τις απαιτήσεις των συμμετόχων
- Να διαθέτει ευελιξία στα λειτουργικά καθήκοντά του
- Να διαθέτει την ικανότητα να σχεδιάζει, επιβάλλει και επιβλέπει/επιθεωρεί την εκτέλεση των εργασιών στα πλαίσια του έργου, εντός ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.
- Να διαθέτει πλήρη κατανόηση του περιβάλλοντος εντός του οποίου εντάσσεται και υλοποιείται το έργο
- Να διαθέτει διαπραγματευτικές ικανότητες
- Να είναι σε θέση να κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη και να τον κρατά ικανοποιημένο.

Σύμφωνα με τον Verzuh (2003), η εκτέλεση και υλοποίηση του έργου δεν είναι μια απλή υπόθεση, συνεπώς η επιτυχημένη και αποτελεσματική διαχείρισή του από το στέλεχος που ανταποκρίνεται επιτυχώς στα καθήκοντά του απαιτεί σημαντική γνώση, ικανότητα και εμπειρία.

Ο Heerkens (2002) προτείνει ως τρόπο διαχωρισμού των γνώσεων και των ικανοτήτων αυτού του συνόλου των ικανοτήτων του project manager, σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες συνδυάζουν τις γνώση και ικανότητα:

1. ικανότητες διεύθυνσης και διαχείρισης διαδικασιών του έργου



2. ικανότητες τεχνικών γνώσεων και προσωπικής εμπειρίας εκτέλεσης έργων
3. επιθυμητά προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία απαντώνται στις περισσότερες έρευνες και είναι χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του ατόμου (cultural), με εκείνα της τιμιότητας και της αξιοπρέπειας να ξεχωρίζουν από όλα τα υπόλοιπα
4. διαπροσωπικές και συμπεριφοριστικές ικανότητες, (προσωπική επαφή, προσωπικό στυλ, και τρόπος προσέγγιση, καθώς και άλλες όπως :
  - φυσιογνωμία ηγέτη
  - ικανότητα σε προφορική και γραπτή επικοινωνία
  - ικανότητα αποτροπής, επίλυσης και διευθέτησης συγκρούσεων
  - ικανότητα διαπραγμάτευσης
  - να διαθέτει και να ασκεί επιρροή
  - να είναι συζητήσιμος καθώς και αντιπροσωπευτικός
  - να λειτουργεί ως δάσκαλος καθώς και ως σύμβουλος

Έχει διαπιστωθεί ότι από την ανάθεση έως την υλοποίηση και ολοκλήρωση ενός έργου μέσω της επιστασίας και της διαχείρισής του, κάθε τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και τις δράσεις του. Κατά συνέπεια, είναι σαφές ότι οι ικανότητες των μάνατζερ (των ανώτατων στελεχών τα οποία έχουν το εκάστοτε έργο υπό την επιστασία τους) είναι αξίας ανεκτίμητης. (Heerkens, 2002).

Το ανώτερο στέλεχος (προϊστάμενος ή μάνατζερ, όπως αποκαλείται) είναι το άτομο κλειδί για την επίτευξη του έργου, καθώς επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω των άλλων ατόμων και των εργασιών τους. Η εργασία του είναι διοικητικού τύπου (management) και αυτό σημαίνει ότι πρέπει να χρησιμοποιεί και να αξιοποιεί με τρόπο βέλτιστο, επιτυχή και αποδοτικό κάθε πόρο που διαθέτει στον τομέα της ευθύνης του, είτε πρόκειται για υλικοτεχνικό εξοπλισμό, κεφάλαιο ή ανθρώπινο δυναμικό, με εστίαση στην επίτευξη και υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων.

## **1.2 Ο ρόλος των ανώτατων στελεχών σε περιβάλλον αβεβαιότητας**

Η ανάπτυξη, η κοινωνική πρόοδος και συνοχή καθώς και η ατομική ευημερία και η ευημερία του συνόλου επιτυγχάνονται μέσω της εργασίας και της επένδυσης τόσο του «ανθρώπινου» όσο και του «τεχνητού» κεφαλαίου με στόχο το βέλτιστο

παραγωγικό αποτέλεσμα. Εντούτοις, η εργασία που λαμβάνει χώρα σε εργασιακούς χώρους είναι μια προσπάθεια συλλογικού χαρακτήρα η οποία, λόγω των αντικρουόμενων, συχνά, συμφερόντων και επιδιώξεων, μπορεί να καταστεί πεδίο συγκρουσιακών καταστάσεων, πράγμα που καθιστά την ανθρώπινη συνεργασία από εξαιρετικά δύσκολη έως και ανέφικτη (Χυτήρης Λ., Άννινος Λ., 2015; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005).

Όταν υπάρχει οικονομική κρίση, ανεργία, κοινωνικός αποκλεισμός, ένδεια και μειώσεις θέσεων εργασίας, καθίσταται πολύ πιθανό ένας χώρος εργασίας να υποβαθμιστεί σε χώρο συγκρούσεων και προβλημάτων με αποτέλεσμα και τα φτωχά αποτελέσματα στο παραγόμενο έργο αλλά και την υπονόμηση και επιδείνωση των εργασιακών συνθηκών και της καθημερινότητας των εργαζομένων. Σε τέτοιες συνθήκες, όπως αυτές που ζούμε σήμερα, η αποτελεσματική και ικανή ηγεσία αποτελεί το κλειδί της εύρυθμης λειτουργίας και της πρόληψης και αποφυγής τέτοιων καταστάσεων, καθώς ο ρόλος του ηγέτη είναι εξαιρετικά σημαντικός, εφόσον τον καθιστά υπεύθυνο για τα κάτωθι:

- τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής,
- τη διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και της ποιότητας της καθημερινότητας των εργαζομένων,
- την εξασφάλιση της ποιότητας του παραγόμενου έργου,
- της ανταγωνιστικότητας του παραγόμενου από την επιχείρηση προϊόντος,
- τις δυνατότητες ανάπτυξης και την επιχειρηματική βιωσιμότητα,
- την ανάπτυξη των εργαζομένων, και ως άτομα και ως επαγγελματίες,
- την κοινωνική επιχειρησιακή ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο,
- τη σχέση της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις,
- τη συμβολή της επιχείρησης στην τοπική οικονομία και ανάπτυξη,
- την ανάπτυξη, δημιουργία και διατήρηση θέσεων εργασίας.

Η παγκοσμιοποίηση έχει επιφέρει δραματικές αλλαγές, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, σε όλον τον κόσμο και σε κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας, άρα και της επιχειρηματικής. Τα πανταχόθεν όρια έχουν γίνει δυσδιάκριτα, ή και έχουν καταργηθεί, με τους πελάτες, από απλοί καταναλωτές, να συμβάλλουν στη δημιουργία προϊόντων και αξίας. Οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης παρατηρείται όλο και συχνότερα να γίνονται ταυτόχρονα και πελάτες

της, ακόμη και σύμβουλοι ή συνεργάτες της. Ο κόσμος αλλάζει ταχύτατα και οι παγιωμένες πρακτικές ακόμη και καλά δικτυωμένων επιχειρήσεων και οργανισμών καθίστανται ολοένα και λιγότερο αποτελεσματικές και παρωχημένες. Ταυτόχρονα, με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και το διαδίκτυο, η μετάδοση και το διαμοίρασμα των πληροφοριών χρειάζονται ελάχιστο χρόνο και οι ανθρώπινες σχέσεις, συνεργασίες, καινοτομίες κ.λπ. δεν γνωρίζουν όρια ή κωλύματα απορρέοντα από χωρική ή χρονική απόσταση. (Χυτήρης Λ., Άννινος Λ., 2015; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005).

Οι καταγιστικές αυτές αλλαγές δημιουργούν μεγάλα προβλήματα και προκλήσεις σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη των οποίων εξαρτάται πλέον από το κατά πόσο είναι ικανές να κατανοήσουν αυτό το νέο και συνεχώς εξελισσόμενο και μεταλλασσόμενο περιβάλλον, να εναρμονιστούν και να ενσωματωθούν σε αυτό, τροποποιώντας τους υφιστάμενους μηχανισμούς και διαδικασίες τους και αλλάζοντας εκ βάθρων τη φιλοσοφία, τη νοοτροπία και την κουλτούρα τους για τη δημιουργία ενός νέου εσωτερικού περιβάλλοντος που θα μπορεί να διαχειριστεί με αποτελεσματικότητα αυτές τις δραματικές αλλαγές.

Το ανθρώπινο δυναμικό και η σωστή διαχείρισή του αποτελεί τον παράγοντα κλειδί για την επίτευξη της βιωσιμότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, και αυτό είναι κάτι που τα στελέχη το γνωρίζουν καλά.

Οι σημαντικότεροι ρόλοι ενός στελέχους διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες (Mintzberg, 1973):

α) Τους διαπροσωπικούς (interpersonal roles), οι οποίοι αφορούν τις σχέσεις των στελεχών σε διαπροσωπικό επίπεδο εντός και εκτός της μονάδας που διευθύνουν ή της επιχείρησης. Ένα στέλεχος μπορεί να συμπεριφέρεται ως σύμβολο όταν, για παράδειγμα, εκφωνεί κάποιο λόγο, ως ηγέτης όταν εμπνέει, εκπαιδεύει και παρακινεί τους υφισταμένους του και ως σύνδεσμος όταν αναπτύσσει σχέσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση και εκτός της τυπικής γραμμής εξουσίας του.

β) Τους ρόλους διαχείρισης πληροφοριών (informational roles), οι οποίοι αναφέρονται στη συγκέντρωση πληροφοριών από τα στελέχη για το τι συμβαίνει ή πρόκειται να συμβεί στη μονάδα που διευθύνουν, στην παροχή πληροφοριών στους συνεργάτες τους για την επίτευξη αποτελεσμάτων και στη δημόσια εκπροσώπηση της μονάδας τους.

γ) Τους ρόλους λήψης αποφάσεων (decisional roles), οι οποίοι αναφέρονται στην ανάληψη πρωτοβουλιών, στη βελτίωση αποτελεσμάτων, στην κατανομή των πόρων, στη διευθέτηση των συγκρούσεων και στις διαπραγματεύσεις.

Οι ρόλοι αυτοί επιβάλλεται να είναι κοινοί σε όλα τα διοικητικά στελέχη. Όμως, παράγοντες όπως το επίπεδο εξουσίας του εκάστοτε στελέχους, το μέγεθος του τομέα ευθύνης του αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης, το είδος της εργασίας και το εξωτερικό περιβάλλον και οι πιέσεις που αυτό επιβάλλει στην επιχείρηση και το ίδιο το στέλεχος, καθορίζουν τον χρόνο τον οποίο το εκάστοτε στέλεχος θα κληθεί να αφιερώσει σε κάθε έναν από αυτούς τους ρόλους. (Χυτήρης Λ., Άννινος Λ., 2015; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005).

Ανεξάρτητα από τον τομέα και επίπεδο διοίκησης αλλά και την εξειδίκευση του εκάστοτε στελέχους, αποτελεί βασική προϋπόθεση ότι το κάθε στέλεχος θα διαθέτει τα κάτωθι:

- α) αντιληπτική ικανότητα,
- β) ικανότητα ανθρώπινων (ή διαπροσωπικών) σχέσεων και
- γ) τεχνική ικανότητα (Katz, 1974).

Η αντιληπτική ικανότητα (conceptual skill) είναι νοητική ικανότητα και αφορά την από πλευράς στελέχους ικανότητα αντίληψης και κατανόησης της επιχείρησης ως σύνολο, τον τομέα ευθύνης και διεύθυνσής του, το μικρό (κυρίως) αλλά και το μεγάλο περιβάλλον και την αλληλεπίδρασή του με αυτό, τη σχέση του με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης κ.λπ. Το ανώτατο και το ανώτερο στέλεχος απαιτείται να διαθέτει στρατηγική σκέψη και δράση, και άρα η αντιληπτική ικανότητα στις θέσεις αυτές καθίσταται απολύτως απαραίτητη και πολύτιμη.

Η ικανότητα ανθρώπινων (ή διαπροσωπικών) σχέσεων (human skill) αφορά την ικανότητα του στελέχους να αλληλοεπιδρά επιτυχώς και να συνάπτει καλές σχέσεις με τα άτομα εντός και εκτός της επιχείρησης. Στις επιμέρους δεξιότητες που συνιστούν την ικανότητα αυτή περιλαμβάνονται η επικοινωνιακή φύση, η ηγετική φυσιογνωμία, η ευελιξία στη διευθέτηση συγκρούσεων, η ενθάρρυνση και παρακίνηση κ.λπ.) και αποτελεί προσόν απαραίτητο για κάθε ανεξαιρέτως στέλεχος, ανεξαρτήτως επιπέδου.

Η τεχνική ικανότητα (technical skill) αφορά την καλή εκτέλεση των ενεργειών που σχετίζονται με την εκτέλεση της εργασίας. Πρέπει να έχει γνώσης περί

ανάπτυξης μεθόδων και τεχνικών, καθώς και γνώσεις χειρισμού του εξοπλισμού και της τεχνολογίας. Συνεπώς απαιτεί εξειδίκευση, και κάτι τέτοιο είναι συνήθως απαραίτητο στα κατώτερα διοικητικά στελέχη.

Πέραν των τριών προαναφερθεισών ικανοτήτων, η έρευνα αλλά και η πράξη έχουν αποδείξει ότι υπάρχουν και άλλες ικανότητες που διέπουν και καθορίζουν την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων των στελεχών των επιχειρήσεων, και είναι οι εξής:

- α) ικανότητα παγκόσμιας θεώρησης,
- β) ικανότητα αυτογνωσίας και αυτοελέγχου,
- γ) ικανότητα διοίκησης αλλαγών,
- δ) ικανότητα συνύπαρξης με το διαφορετικό,
- ε) ικανότητα ηθικού προσανατολισμού,

στ) ικανότητα προγραμματισμού και στρατηγικών ενεργειών (Χυτήρης Λ., Άννινος Λ., 2015; Hellriegel et.all., 2005).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

#### 2.1. Λήψη αποφάσεων

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα και λειτουργίες των ανωτάτων στελεχών είναι η λήψη αποφάσεων. Οι αποφάσεις αυτές έχουν πάντα σχέση με τον καθορισμό αλλά και την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Μπορεί να αφορούν τον σχεδιασμό της δομής της οργάνωσης, οπότε αποφασίζει σχετικά με την κατανομή ρόλων, ευθυνών, καθηκόντων και εξουσιών. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη προγραμματίζουν και παίρνουν αποφάσεις για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, ή την εργασιακή οργάνωση, οπότε, μετά τον καταμερισμό της, παίρνει αποφάσεις για τους τρόπους αυτή θα απλοποιηθεί, θα επιταχυνθεί, θα αυτοματοποιηθεί και θα τυποποιηθεί. Καλείται, εξάλλου, να λάβει αποφάσεις σχετικά με τη δημιουργία ομάδων, τη λειτουργία και τη δυναμική τους, και την απρόσκοπτη επικοινωνία μέσω των επίσης προαποφασισμένων και επιλεγμένων καναλιών. Σε κάθε περίπτωση, η ορθολογική λήψη αποφάσεων είναι αυτή που διευκολύνει την ομαλή διεξαγωγή κάθε επιχειρηματικής και επιχειρησιακής λειτουργίας, γι' αυτό και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με τους Χυτήρη, Λ., Άννινο, Λ. (2015), *«ως λήψη αποφάσεων ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία επιλέγεται μια σειρά ενεργειών ως ικανή για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος»*.

Υπάρχουν ποικίλες και διαφορετικές περιστάσεις και συνθήκες στις οποίες τα στελέχη καλούνται να πάρουν αποφάσεις. Κατ' αρχάς, υπάρχουν οι αποφάσεις που επαναλαμβάνονται καθώς αφορούν ζητήματα των συστηματικών και συστημικών διαδικασιών της επιχείρησης, οι οποίες είναι επαναλαμβανόμενες, κατά συνέπεια και οι αντίστοιχες αποφάσεις είναι επαναλαμβανόμενες και τυποποιημένες, όπως θέματα που άπτονται της μισθοδοσίας, προσλήψεις, διαχείριση εσωτερικών μικροκρίσεων κτλ. Οι αποφάσεις αυτές ονομάζονται προγραμματισμένες. Υπάρχουν όμως και περιστάσεις που απαιτούν τη λήψη αποφάσεων, αλλά δεν αφορούν συνήθεις καταστάσεις και διαδικασίες. Αντίθετα, τα θέματα, ζητήματα, προβλήματα ή ανάγκες που τις εγκαλούν είναι μοναδικά.

Τουτέστιν είναι αδύνατον να αντιμετωπιστούν από τυποποιημένες διαδικασίες, άρα απαιτούν επίσης μοναδικές λύσεις από εξίσου μοναδικές αποφάσεις, οι οποίες είναι συνήθως μεγίστης σπουδαιότητας και πολυπλοκότητας, χρήζουν ανεύρεσης επιπλέον στοιχείων και πληροφοριών, δεν αντιμετωπίζονται από καθορισμένες και καθιερωμένες μεθόδους και πεπατημένες προσεγγίσεις, αντιθέτως χρήζουν καλής πληροφόρησης και ενστίκτου, καθώς εκλείπει η εμπειρία. (Χυτήρης Λ., Άννινος Λ., 2015; Κλήμης, Γ. Μ., 2018).

Ένας άλλος τρόπος κατηγοριοποίησης των αποφάσεων, διαχωρίζει τις αποφάσεις βάσει των επιπέδων λήψεώς τους σε στρατηγικές, διαχειριστικές και λειτουργικές. *Στρατηγικές* νοούνται οι αποφάσεις εκείνες που αφορούν στον επιχειρηματικό στρατηγικό σχεδιασμό (strategic planning) δηλαδή την επιλογή και καθορισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, την επιλογή στρατηγικών εταίρων και διαδικασιών κ.ά. Η μετέπειτα διαδικασία υλοποίησης των ως άνω λαμβάνει χώρα με τη λήψη *διαχειριστικών* αποφάσεων, οι οποίες καθοδηγούνται από το στόχο στον οποίο είναι σαφώς προσηλωμένες και προσανατολισμένες. Τέλος, οι *λειτουργικές* αποφάσεις εξυπηρετούν τον τρόπο υλοποίησης που επιλέχθηκε από τις διαχειριστικές αποφάσεις και καθορίζουν και δρουν επάνω στις καθημερινές επιχειρηματικές και επιχειρησιακές λειτουργίες, δηλαδή το τρίτο βήμα, ή το επίπεδο βάσης, της υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν από τις στρατηγικές αποφάσεις.

Ανάλογα με το είδος τους, οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας, αοριστίας ή και ρίσκου (κινδύνου). (Χυτήρης Λ., Άννινος Λ., 2015; Κλήμης, Γ. Μ., 2018).

Υπό συνθήκες βεβαιότητας, όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη μιας απόφασης καθώς και όλες οι περιβαλλοντικές μεταβλητές είναι a priori γνωστές, πράγμα που μειώνει τις πιθανότητες λήψης μιας λανθασμένης απόφασης, ενώ αυξάνει τη γνώση του αποτελέσματός της. Επίσης a priori γνωστές είναι και οι λύσεις που θα χρειαστούν ή οι επιπτώσεις, θετικές ή αρνητικές, των πιθανών ή επιλεγμένων αλληλουχιών δράσεων. Είναι λοιπόν λογικό ότι οι αποφάσεις αυτές ανήκουν εν γένει στην κατηγορία των προγραμματισμένων αποφάσεων.

Υπό συνθήκες αβεβαιότητας, ο στόχος είναι γνωστός, όμως εκλείπουν ή είναι ελλιπείς οι απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη της απόφασης, οι πιθανές επιπτώσεις της λύσης που θα επιλεγεί, και η συμπεριφορά όλων των παραγόντων

που υπεισέρχονται ώστε να σχεδιαστούν εναλλακτικές λύσεις. Αυτή η περίπτωση ενέχει μεγάλες πιθανότητες λήψης λανθασμένων αποφάσεων, στηρίζονται συχνά στο ένστικτο, τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα των εμπλεκομένων, και συνεπώς πρόκειται για μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

Όταν όμως γνωρίζουμε μεν τον στόχο, όμως, παρότι διαθέτουμε και καλή πληροφόρηση, οι μεταβλητές και τα αποτελέσματα της απόφασης είναι μάλλον άγνωστα αλλά δύναται να προβλεφθούν, από παρελθοντικά π.χ. στατιστικά στοιχεία (παρότι συχνά μιλάμε για εναλλακτικές πολλαπλών πιθανών αποτελεσμάτων, τα οποία μπορεί να είναι ακόμη και θέμα τύχης), τότε μιλάμε για αποφάσεις που λαμβάνονται υπό συνθήκες ρίσκου/κινδύνου.

Τέλος, υπάρχουν και οι αποφάσεις αοριστίας. Αυτές ίσως αποτελούν τη δυσκολότερη κατηγορία, καθώς, ούτε ο στόχος είναι ξεκάθαρα γνωστός, η πληροφόρηση είναι ελλιπής και οι εναλλακτικές λύσεις, άρα και η τελικές αποφάσεις είναι δύσκολο να ανευρεθούν και να επιλεγούν (Κλήμης, Γ. Μ., 2018).

## **2.2. Οργάνωση των επιχειρήσεων**

Ο ρόλος των ανώτατων διοικητικών στελεχών είναι η επιχειρησιακή οργάνωση. Σύμφωνα με την Πετρίδου, (2006), *«οργάνωση είναι ο συντονισμός των ανθρώπινων και υλικών πόρων καθώς, η οργάνωση σέβεται τις αρχές του management, ενώ παράλληλα επιδιώκει την ευελιξία και την αλλαγή»*.

Κάθε φορά που η υλοποίηση ενός έργου απαιτεί τη δημιουργία μιας ομάδας ατόμων και τη μεταξύ τους συνεργασία, προκύπτει το ζήτημα της οργάνωσης. Απαιτείται ο σαφής καθορισμός των μεταξύ των σχέσεων που απορρέει από τον εξίσου σαφή καθορισμό του ρόλου του κάθε ατόμου. Αυτή η διαδικασία, δηλαδή η κατανομή των ρόλων και ο συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υπολοίπων πόρων της επιχείρησης, η εύρυθμη σχέση και συνεργασία τους, τα κανάλια επικοινωνίας, οι ροές εργασίας, οι σχέσεις αναφοράς και το σύστημα καθηκόντων και υποχρεώσεων μεμονωμένων ατόμων αλλά και ομάδων, αποτελεί την οργάνωση μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Τύπτα & Κατσαρό (2003), η επιχειρηματική οργάνωση δεν μπορεί να είναι αυτοσκοπός. Αντίθετα, είναι το απαραίτητο εργαλείο για την επίτευξη και υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων, μέσα από τη δημιουργία του ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος και για τα μεμονωμένα άτομα αλλά και για τις ομάδες.



Κάτι τέτοιο απαιτεί αποτροπή και/ή επίλυση συγκρούσεων που αφορούν το εργασιακό αντικείμενο αλλά και την εξουσία που κατέχει το κάθε άτομο και/ή ομάδα. Αξιοποιούνται τα κανάλια πληροφοριών για τη βελτιστοποίηση της ποσότητας και ποιότητας των μεταδιδόμενων πληροφοριών και οδηγεί σε εξειδικεύσεις και αυξημένη παραγωγικότητα. Η επιχειρηματική οργάνωση είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία δομών, την κατανομή και διαχείριση των πόρων, θέτει κατευθύνσεις, στελεχώνει και αξιολογεί το προσωπικό, συντονίζει δραστηριότητες, εμπνέει προσπάθειες και γενικώς συμβάλλει τα μέγιστα και στον σχεδιασμό αλλά και στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σύμφωνα με τους Τζωρτάκη & Τζωρτζάκη (2007), ο άνθρωπος έχει ούτως ή άλλως την τάση να δημιουργεί σχέσεις με τα άτομα του περιβάλλοντός του. Οι ανθρώπινες σχέσεις δημιουργούνται είτε άτυπα και βαθμιαία, μέσα από τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση (άτυπες οργανώσεις), είτε σκοπίμως, όταν υπάρχει συγκεκριμένος στόχος. Εδώ υπάρχει συνδυασμός των διαπροσωπικών σχέσεων με την ατομική προσπάθεια και τους επιχειρηματικούς πόρους. Η περίπτωση αυτή αφορά τον σχηματισμό των τυπικών οργανώσεων (Παναγιωτοπούλου, Χ., Μπούλιου, Φ., 2004).

- **Τυπική οργάνωση**

Η τυπική οργάνωση είναι η δομή του οργανισμού στην επίσημη εκδοχή του, όπως ορίζεται από τα οργανογράμματα. Το οργανόγραμμα είναι ένα διάγραμμα στο οποίο παρουσιάζεται η ιεραρχική διάρθρωση της επιχείρησης, δηλαδή η κατανομή των (αλληλοστηριζόμενων και αλληλοεξαρτωμένων) ρόλων και θέσεων εργασίας μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. *«Στο πλαίσιο μίας τυπικής οργάνωσης, τα συνεργαζόμενα άτομα, αναπτύσσουν συγκεκριμένες σχέσεις και διαδικασίες, επιδιώκοντας συνειδητά έναν κοινό σκοπό»* (Παναγιωτοπούλου, Χ., Μπούλιου, Φ., 2004). Δύο εκ των βασικότερων χαρακτηριστικών της τυπικής οργάνωσης είναι ότι είναι σκόπιμη και προσχεδιασμένη.

Η τυπική οργάνωση υπάρχει όταν οι εργαζόμενοι:

- είναι ικανοί να επικοινωνούν μεταξύ τους
- είναι πρόθυμοι να ενεργήσουν και
- έχουν ένα κοινό σκοπό (Φωτήλας Π., Γιαννατσής Ι., 2015; Ζαχίλα, Α., 2012).

- **Άτυπη οργάνωση**

Η άτυπη οργάνωση αφορά τις ανεπίσημες δομές μιας επιχείρησης οι οποίες δρουν παράλληλα με τις επίσημες (τυπική οργάνωση). Είναι ένας «σκιώδης» οργανισμός που αποτελείται από άτυπες ομάδες οι οποίες δρουν στο εσωτερικό, μικρο περιβάλλον της επιχείρησης, έχοντας δημιουργηθεί από τις ανεπίσημες, καθαρά διαπροσωπικές, εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων, οι οποίες όμως είναι καθόλα ζωτικές για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η κάθε μία από τις ομάδες αυτές έχει τη δική της ιεραρχία, τους δικούς της κώδικες και βοηθά στην εύκολη και ταχεία επικοινωνία και συνεργασία των μελών της αλλά και της ίδιας της ομάδας με άλλες. Έχουν επίσης το πλεονέκτημα ότι, μέσα από την πρόσβαση σε διαπροσωπικά δίκτυα, προάγουν τη μάθηση και την εκπαίδευση μέσω της ανεπίσημης (και συχνά αυθόρμητης και ακούσιας) μεταφοράς γνώσης. Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται σε κάθετες, που απαντώνται σε μεμονωμένα τμήματα, οριζόντιες, που απαρτίζονται από εργαζόμενους του ίδιου επιπέδου ιεραρχίας και τυχαίες, οι οποίες βασίζονται αποκλειστικά στις διάφορες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, απαντώνται κυρίως στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας και οι άνθρωποι εντάσσονται σε αυτές είτε τυχαία, ή για να πραγματώσουν τους προσωπικούς εργασιακούς τους στόχους και να εξυπηρετήσουν τις ίδιες ανάγκες τους μέσα από την επίτευξη του κοινού εργασιακού στόχου.

Άλλοι παράγοντες που διευκολύνουν την ένταξη ενός εργαζομένου σε μια άτυπη ομάδα είναι τα κοινά ενδιαφέροντα, η ηλικία, οι κοινές επιδιώξεις εντός του εργασιακού χώρου, η σύναψη συμμαχιών κ.ά. (Φωτήλας Π., Γιαννατσής Ι., 2015).

Οι ομάδες αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του ανώτατου διοικητικού στελέχους, το οποίο, μέσα από την αξιολόγηση του προς επίτευξη έργου και των λειτουργιών που πρέπει να εφαρμοστούν και να τεθούν σε κίνηση αντιστοίχως, αξιοποιεί καλύτερα το εργατικό δυναμικό που διαθέτει μέσω συγκρίσεων και υπολογισμών των αληθινών δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. (Παναγιωτοπούλου, Χ., Μπούλιου, Φ., 2004; Ζαχίλα, Α., 2012; ΕΜΠ, 2019).

### **2.3. Επιλογή προσωπικού**

Η επιλογή προσωπικού, ή αλλιώς Προσέλκυση Υποψηφίων είναι η διαδικασία που ακολουθείται όταν προκύψουν συγκεκριμένες ανάγκες κάλυψης θέσεων. Αυτό θα συμβεί εξαιτίας της απώλειας υπάρχοντος προσωπικού

(συνταξιοδότηση, αποχώρηση, παραίτηση κ.ά), την αξιολόγηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού και της μελέτης/προγραμματισμού του προσωπικού που θα είναι απαραίτητο για την υλοποίηση των μελλοντικών έργων και στόχων της επιχείρησης. Η προσέλκυση υποψηφίων μπορεί να εξασφαλίσει τον απαιτούμενο αριθμό των ικανών εργαζομένων για την περαίωση του επιχειρηματικού στόχου. Τα κριτήρια για την επιλογή των καταλληλότερων ατόμων είναι οι υποψήφιοι να πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις, να είναι συμβατοί με το μικρο επιχειρησιακό περιβάλλον και ταυτόχρονα η προσφερόμενη θέση εργασίας να ικανοποιεί και τις ανάγκες και φιλοδοξίες του υποψηφίου (Πορρή Σ., 2014; Τράντου Ε., Χαρίτου Μ., 2016).

Ως πρώτο βήμα, το ανώτατο στέλεχος προγραμματίζει το μελλοντικώς απαραίτητο προσωπικό. Όταν διαπιστωθούν οι ελλείψεις, θα προβεί σε αναζήτηση κατάλληλων υποψηφίων έχοντας τρεις επιλογές:

- Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης: Προαγωγή σε ανώτερες θέσεις του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, επειδή κατέχει την απαιτούμενη εμπειρία και να πληρώσει τις συνεπακόλουθες κατώτερες κενές θέσεις με νέο προσωπικό. και να προσλάβει νέο προσωπικό για τις για τις κατώτερες θέσεις.
- Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης: Κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας με νέες προσλήψεις, και
- Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης συνδυαστικά: Αποτελεί συνδυασμό των δύο παραπάνω, δηλαδή και με προαγωγές αλλά και με νέες προσλήψεις για τις υπάρχουσες κενές θέσεις εργασίας. (Πορρή Σ., 2014; Τράντου Ε., Χαρίτου Μ., 2016).

Κάθε μία από τις παραπάνω επιλογές έχει και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Εντάσσεται στην ευθύνη του ανώτατου στελέχους να επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο επιλογής και προσέλκυσης προσωπικού για την πλήρωση των κενών θέσεων. Το έργο αυτό είναι κρίσιμης σημασίας για την επιχείρηση και το μέλλον της επιχείρησης και οφείλει να γίνει αποδοτικά, στον μικρότερο δυνατό χρόνο και με το μικρότερο δυνατό κόστος (Πορρή Σ., 2014; Τράντου Ε., Χαρίτου Μ., 2016)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη φέρουν την ευθύνη της εφαρμογής των γενικών εντολών, του καταμερισμού της εργασίας μέσω της ανάλυσης των γενικών εντολών καθώς και του κατάλληλα σχεδιασμένου και εφαρμοσμένου ελέγχου περί σωστής εκτέλεσης των ως άνω γενικών εντολών (Χυτήρης Λ., Άννινος Λ., 2015).

Ο ρόλος των ανώτατων διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης, διέπεται, υπόκειται και υφίσταται ισχυρές επιδράσεις από δύο διαφορετικά πλην συνεπιδρόντα στην επιχείρηση περιβάλλοντα: το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της, ως αυτά ορίζονται ακολούθως:

#### 3.1 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Ως εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης νοούνται οι τάσεις και τα γεγονότα τα οποία ενδέχεται να έχουν επίδραση, άμεση ή έμμεση, στην επιχείρηση και τον σχεδιασμό των στρατηγικών της. Ταυτόχρονα, αποτελεί και τον χώρο στον οποίο μπορούν να ανευρεθούν *ευκαιρίες* αλλά και να ανιχνευτούν *απειλές*, και για τον λόγο αυτό χρήζει της μέγιστης προσοχής από τα στελέχη. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το ευρύτερο *μάκρο - περιβάλλον* (π.χ. η χώρα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση και επηρεάζει ομοίως την ίδια και κάθε άλλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται εντός της) και το *μίκρο - περιβάλλον* (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης) (Καρβούνης, Κ., 2003; Ζαχίλα, Α., 2012).

Το ευρύτερο *μάκρο - περιβάλλον* επιδρά στις επιχειρησιακές λειτουργίες, επενεργώντας το ίδιο σε τέσσερεις διαστάσεις:

- (α) την οικονομική,
- (β) την τεχνολογική,
- γ) την πολιτικο - οικονομική και,
- (δ) την κοινωνικο – πολιτιστική περιβαλλοντική διάσταση. Η μελέτη αυτών επιτελείται με την PEST ανάλυση.

Σύμφωνα με τον Porter (1996), οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:

(α) η απειλή ένταξης νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, με αποτέλεσμα τη μείωση της ισχύος της επιχείρησης

(β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες που δυνητικά μειώνουν την κερδοφορία,

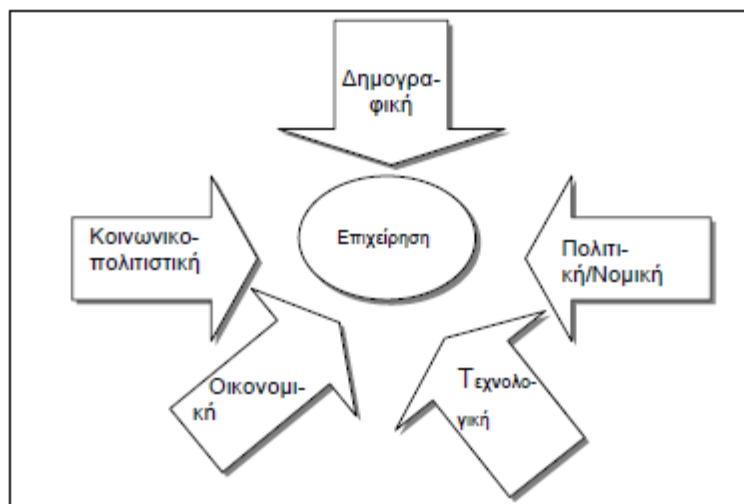
(γ) η δύναμη διαπραγμάτευσης των προμηθευτών και η επίδρασή τους στη διαμόρφωση των τιμών,

(δ) η δύναμη διαπραγμάτευσης των αγοραστών και η επίδρασή τους στη διαμόρφωση των τιμών και,

(ε) η αύξηση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων που μπορεί να επιφέρει μείωση της ισχύος της επιχείρησης (Investopedia, 2019)

### 3.1.1 Μάκρο περιβάλλον της επιχείρησης

Η ανάλυση PEST (Πολιτική - νομική, Οικονομική, Κοινωνικο - πολιτιστική, Τεχνολογική) βοηθά στη μελέτη των διαφόρων και διαφορετικών επιρροών και αποτελεσμάτων που δυνητικά επιφέρουν στην επιχείρηση οι εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες.



Σχήμα 1 Διαστάσεις της περιβαλλοντικής ανάλυσης Πηγή : David 2000

### **3.1.1.1 Πολιτική - Νομική Διάσταση**

Αφορά κυρίως στο πολιτικό – νομικό περιβάλλον, το οποίο έχει να κάνει με τη νομοθεσία, τους κυβερνητικούς οργανισμούς και φορείς και γενικά κάθε ομάδα πίεσης που, έμμεσα ή άμεσα, διαμορφώνει το σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι μιας χώρας. Η αλλαγή ενός συνταγματικού άρθρου, η επιβολή ή άρση περιορισμών ή, αντίθετα, ελευθεριών και γενικά η θέσπιση ή τροποποίηση νομοθετημάτων δύναται να δημιουργήσει καθεστώς πιθανών στρατηγικών απειλών, ενίοτε και σοβαρών, για τις επιχειρήσεις που δρουν στη χώρα αυτή.

Η ενδελεχής και συνεχής μελέτη του πολιτικού – νομικού περιβάλλοντος κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, έως και απαραίτητη στην περίπτωση πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι εν λόγω επιχειρήσεις, καθώς δρουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα, απαιτείται να εναρμονιστούν με τις διάφορες και διαφορετικές πολιτικές – νομικές συνθήκες των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται (ΤΕΙΔΕ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017).

### **3.1.1.2 Οικονομική Διάσταση**

Αφορά κυρίως στην οικονομική κατάσταση και τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία τελείται η επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Αφορά λοιπόν το οικονομικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί και ενεργεί ως υπόβαθρο, και το οποίο μετατρέπεται, τροποποιείται και μεταλλάσσεται μέσω των ποικίλων οικονομικών εξελίξεων οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχειρηματική λειτουργία.

Ενίοτε, εκτός από τη γενική κατάσταση της οικονομίας, απαιτείται η μελέτη και των οικονομικών δεδομένων του κλάδου στον οποίο μια επιχείρηση στοχεύει να δραστηριοποιηθεί και/ή να επενδύσει. Και αυτό διότι, είναι πολύ σύνηθες ακόμη και σε μια χώρα με σοβαρά προβλήματα στην οικονομία της, συγκεκριμένοι κλάδοι να παρουσιάζουν σημαντική ανάπτυξη (ΤΕΙΔΕ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017).

### **3.1.1.3 Κοινωνικό - πολιτιστική Διάσταση**

Αφορά στους σημαντικότερους παράγοντες που συνιστούν το γενικότερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, δηλαδή *τη θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας, η κατανομή*

κεφαλαίου και εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, οι αλλαγές στον σύγχρονο τρόπο ζωής, το κοινωνικό και μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών καθώς και η νοοτροπία τους όσον αφορά την εργασία και τον ελεύθερο χρόνο. Είναι απαραίτητο, δε, να εκπονούνται προβολικές μελέτες σχετικά με την προβλεπόμενη εξέλιξη των συγκεκριμένων συνθηκών και παραγόντων, που μπορεί μελλοντικά να αποτελέσουν είτε αναπτυξιακές ευκαιρίες είτε πιθανές απειλές για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Με τον όρο δημογραφικές τάσεις εννοούμε την ηλικία, τις οικογενειακές δομές, τις γεωγραφικές μετακινήσεις πληθυσμών, την ποικιλομορφία του πληθυσμού κ.λπ. Ανάμεσα στις σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που διαμορφώνουν τις συνθήκες και τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων σήμερα είναι η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η οποία όμως αφορά τριτοκοσμικές χώρες και συνεπώς δεν μεταφράζεται σε αύξηση του καταναλωτικού κοινού, η υπογεννητικότητα στις ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες (πράγμα που μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις σε μερικούς κλάδους, αλλά και να δημιουργεί μεγάλες ευκαιρίες σε άλλους, μέσω της αλλαγής των ομάδων-στόχων με επαρκή αγοραστική δύναμη), και η στροφή των καταναλωτών στις μικρο – αγορές (Rome Business School, 2019)

Το δημογραφικό περιβάλλον είναι σημαντικό γιατί αφορά τους ανθρώπους και οι άνθρωποι είναι αυτοί που δημιουργούν τις αγορές. Κάθε δημογραφική αλλαγή θα επιφέρει οπωσδήποτε αλλαγές και στο μακροοικονομικό περιβάλλον. Η πρόβλεψη, κατά συνέπεια, των δημογραφικών τάσεων είναι απολύτως απαραίτητη για τη δημιουργία μιας ευέλικτης, έγκαιρης και αξιόπιστης επιχειρηματικής στρατηγικής, προσαρμοσμένης και προσαρμοζόμενης στο ολοένα μεταλλασσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

#### **3.1.1.4 Τεχνολογική Διάσταση**

Αφορά στις τάσεις και/ή τα επιτεύγματα της τεχνολογίας που διαδραματίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και που είναι πιθανό να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την επιχειρησιακή στρατηγική και αποτελέσματα. Όπως κάθε τι στο μακρο-περιβάλλον, η τεχνολογικές τάσεις και τα επιτεύγματα μπορεί να αποτελέσουν πεδίο σημαντικών ευκαιριών για μία επιχείρηση που έχει τη δυνατότητα να τις ενσωματώσει και εκμεταλλευτεί, ή και

σοβαρών απειλών, εάν η επιχείρηση αδυνατεί να προσαρμοστεί στα νέα τεχνολογικά δεδομένα.

Οι αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες νέες τεχνολογίες ασκούν τεράστια επιρροή στους ρυθμούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων, σε βαθμό που μπορεί να αποτελέσουν και παράγοντα της επιβίωσής τους –ή μη. Κατά συνέπεια, η σωστή μελέτη, ανάλυση και πρόβλεψη του εξωτερικού περιβάλλοντος καθίσταται κρίσιμης σημασίας.

Εντούτοις, η μακροχρόνια επίδραση μιας νέας τεχνολογίας σε έναν επαγγελματικό κλάδο δεν είναι πάντα εύκολο να προβλεφθεί. Κατά συνέπεια, *η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα την εξαφάνιση (τουλάχιστον άμεσα) μιας επιχείρησης που χρησιμοποιεί την παλαιά, καθώς μπορεί να εμφανίζει ικανοποιητικά αποτελέσματα με την ήδη υπάρχουσα, είτε ως έχει, είτε με πρακτικές βελτιώσεών της* (ΤΕΙΔΕ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017).

Η μελέτη και ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος (ή ανάλυση PEST) βοηθά στην ανάλυση των εξωτερικών δομών και συστημάτων που περιβάλλουν μια επιχείρηση, καθώς και τις προβλεπόμενες ή πιθανές επιδράσεις τους στην επιχειρησιακή ανάπτυξη και επίδοση μελλοντικά (Χρυσικός, Γ., 2013).



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν</li> <li>• Επιτόκιο</li> <li>• Προσφορά Χρήματος</li> <li>• Πληθωριστικές Τάσεις</li> <li>• Επίπεδο Ανεργίας</li> <li>• Έλεγχοι Μισθών/Τιμών</li> <li>• Υποτίμηση/Ανατίμηση</li> <li>• Διαθεσιμότητα και Κόστος Ενέργειας</li> <li>• Διάθεση Εισοδήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>• Δαπάνη ης βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>• Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών</li> <li>• Προστασία ευρεσιτεχνιών</li> <li>• Νέα προϊόντα</li> <li>• Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά</li> <li>• Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό</li> </ul>
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων</li> <li>• Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>• Φορολογία</li> <li>• Ειδικά κίνητρα</li> <li>• Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου</li> <li>• Κυβερνητική σταθερότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλλαγές στον τρόπο ζωής</li> <li>• Καριέρα</li> <li>• Δραστηριοποίηση των καταναλωτών</li> <li>• Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού</li> <li>• Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία</li> <li>• Μετακίνηση του πληθυσμού</li> <li>• Ρυθμός γεννήσεων</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής</li> </ul>

**Πίνακας 1 Ανάλυση του μάκρο- περιβάλλοντος μιας επιχείρησης**  
**Πηγή : David, 2000**

### **3.2 Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στους ρόλους των Ανώτατων Διοικητικών Στελεχών**

Όπως φαίνεται από τις παραπάνω παραγράφους, ο ρόλος των ανωτάτων στελεχών διοίκησης είναι στενά συνυφασμένος με το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, από το οποίο επηρεάζεται σημαντικά.

Καταρχάς, ρόλος των ανωτάτων στελεχών απαιτεί άρτια γνώση του ανταγωνισμού, η οποία θα τους προσδώσει το πλεονέκτημα της πρόβλεψης, ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα, έχοντας ανοδική, ή έστω σταθερή, πορεία στην αγορά. Σε έναν χώρο έντονου ανταγωνισμού, όπως συμβαίνει στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η πρόβλεψη και πρόληψη των πιθανών ή επικείμενων απειλών είναι κρίσιμης σημασίας. Επίσης, στον τομέα ευθύνης των ανωτάτων στελεχών περιλαμβάνεται και η μελέτη και πρόβλεψη των περιβαλλοντικών παραγόντων που δυνητικά θα ασκούσαν αρνητική επίδραση. Αυτό επιτελείται μέσω της ανάλυσης PEST, η οποία τους παρέχει γνώση επί του πολιτικού-νομικού, οικονομικού και κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος της χώρας στην οποία λειτουργεί και δρα η επιχείρηση ώστε να προσαρμόσουν τις στρατηγικές, τις λειτουργίες και τις δράσεις της επιχείρησης με στόχο την κερδοφορία. Τέλος, η γνώση των νέων τεχνολογιών τους καθιστά ικανούς να οδηγήσουν την επιχείρηση στον εκσυγχρονισμό και την ανταγωνιστικότητα.

### **3.3 Τρόποι Πρόβλεψης και Αντιμετώπισης Μελλοντικών Εξελίξεων (Scenario Planning) από τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη**

Με τον όρο Scenario Planning, ή αλλιώς Σχεδιασμός/Δημιουργία Σεναρίων εννοούμε τη δημιουργία «ιστοριών», δηλαδή πιθανών καταστάσεων που μπορεί να δημιουργηθούν στο μέλλον και να επηρεάσουν, έως και να ανατρέψουν, τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο πρόβλεψης και πρόληψης στα χέρια των στελεχών που έχουν την ευθύνη της χάραξης στρατηγικών πολιτικών. Και αυτό γιατί τα περιβάλλοντα στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση (μάκρο και μικρο) είναι απρόβλεπτα λόγω της μεταβλητότητας και της περιπλοκότητάς τους. Συνεπώς αποτελούν ένα

αποτελεσματικό μέσο προετοιμασίας της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τυχόν μελλοντικές ανατροπές και απειλές.

Η δημιουργία σεναρίων προσφέρει τρία βασικά οφέλη:

- Κατευθύνουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη στον τομέα ευθύνης των οποίων εντάσσεται η λήψη και ανάλυση των περιβαλλοντικών πληροφοριών της επιχείρησης προς τη σωστή εστίαση.
- Παρέχουν σημαντικά μέτρα σύγκρισης των χαρασσόμενων επιχειρηματικών στρατηγικών, ελέγχοντας έτσι την ευαλωτότητά τους μπροστά σε καταστάσεις πιθανών αστάθμητων παραγόντων στο μέλλον. Δημιουργούν, με τον τρόπο αυτό, ερωτήματα του τύπου «Τι θα κάνουμε στην περίπτωση που...;» Κατά συνέπεια, παρέχουν προετοιμασία στα κέντρα αποφάσεων και τα εκτελεστικά όργανα ώστε να μην ληφθούν εξ απήνης και να δράσουν ακαριαία. Αυτό συνδράμεται και από το γεγονός ότι τα σενάρια συχνά ανατρέπουν ή αμφισβητούν πιθανώς λανθασμένα στεγανά και συμπεράσματα σχετικά με το επιχειρησιακό περιβάλλον (μίκρο και μακρο) τα οποία θεωρούνται δεδομένα.
- Αποτελούν ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την αποτελεσματική συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών που θα οδηγήσουν στη λήψη σωστών αποφάσεων.

Αυτό δεν σημαίνει ότι τα σενάρια αποτελούν απλές προσομοιώσεις πιθανών θετικών (αισιόδοξων) ή αρνητικών (απαισιόδοξων) μελλοντικών εξελίξεων. Αντιθέτως, μελετούν το περιβάλλον ως σύνολο πιθανών εναλλακτικών και εξελίξεων, συγκεντρώνοντας πληροφορίες με τρόπο συστηματικό και οργανωμένο, σχετικά με την εξέλιξη του περιβάλλοντος στο μέλλον, εστιάζοντας κυρίως στις δυνάμεις εκείνες οι οποίες είναι πιο πιθανό να καθορίσουν τις εξελίξεις αυτές. (ΤΕΙΔΕ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017).

Για τη δημιουργία σωστών και ολοκληρωμένων σεναρίων, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές. Κάποιες από αυτές είναι οι ακόλουθες:

- *Περιβαλλοντικά θέματα που βρίσκονται εντός ελέγχου της επιχείρησης δεν πρέπει να εντάσσονται στο πεδίο έρευνας και μελέτης.* Τα σενάρια αναφέρονται σε καταστάσεις που είναι απροσδόκητες και μη ελεγχόμενες.

- *Η Αναζήτηση του Μαύρου Κύκνου*. Σύμφωνα με τον Taleb (2008) «Μαύρος Κύκνος» είναι ένα γεγονός που εμφανίζεται εντελώς απρόβλεπτα και οι άνθρωποι αδυνατούν να το προβλέψουν ή ακόμη και να το αναγνωρίσουν, καθώς έχουν την τάση να βασίζονται στην προσωπική τους εμπειρία και να ψάχνουν το σύνηθες ή αναμενόμενο ρίσκο. Κατά συνέπεια, απαιτείται η συνεχής αμφισβήτηση των πάντων και η αναζήτηση αντικρουόμενων απόψεων για την ανατροπή βαθιά ριζωμένων και συχνά λανθασμένων αντιλήψεων, κυρίως με την ανάληψη ριζοσπαστικών τροποποιήσεων τους. Αυτή είναι η δουλειά ενός αποτελεσματικού σεναρίου.
- Τη στιγμή της έναρξης της πραγμάτωσης ενός σεναρίου, απαιτούνται παράλληλοι έλεγχοι των πληροφοριών και στοιχείων που δημιουργούνται υπό πραγματικές συνθήκες. *Το σενάριο, εφόσον έχει προϋπάρξει ως θεωρητική κατάσταση, έχει ήδη προετοιμάσει τα υπεύθυνα άτομα ώστε να αντιδράσουν άμεσα και σωστά, παρέχοντας την κατάλληλη βοήθεια στην επιχείρηση για τις τρέχουσες δραστηριότητές της.*
- *Είναι σημαντικό τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να μην παρασυρθούν στην ενασχόληση πολλών σεναρίων ταυτοχρόνως.* Τα σενάρια βοηθούν στην κατανόηση του πολύπλοκου μικρο και μακρο επιχειρηματικού περιβάλλοντος, και για να είναι κάτι τέτοιο δυνατό, πρέπει να αποφεύγεται η εισροή τεράστιου όγκου στοιχείων και πληροφοριών (ΤΕΙΔΕ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017)

Η δημιουργία σεναρίων ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα. Αυτά είναι:

1. Προσδιορισμός και σωστή επιλογή των περιβαλλοντικών παραγόντων και δυνάμεων που θα ενταχθούν στο σενάριο. Η διαδικασία επιλογής αφορά στην επίδραση που οι παράγοντες και οι δυνάμεις ασκούν στην επιχείρηση. Μέσω της ανάλυσης PEST θα επιλεγούν οι ισχυρότεροι. Εντούτοις, ο αριθμός των δυνάμεων που θα συμπεριληφθούν θα πρέπει να είναι μικρός, καθώς, όσο αυξάνει ο αριθμός αυτός, τόσο αυξάνει και η πολυπλοκότητα του σεναρίου άρα και η δυσκολία κατασκευής του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής δύο τρόπους:

(α) Χρήση των δυνάμεων του περιβάλλοντος που είχαν μεγαλύτερη επίδραση στην επιχείρηση σε παρελθόντα χρόνο. Ο κίνδυνος εδώ είναι η αποτυχία

να ληφθούν υπόψη η μη προβλεψιμότητα και η αβεβαιότητα μελλοντικών γεγονότων και εξελίξεων.

(β) Αναλύοντας το ευρύτερο περιβάλλον, να ανευρεθούν οι δυνάμεις εκείνες που θα μπορούσαν να έχουν μεγαλύτερη μελλοντική επίδραση στην επιχείρηση, ή οι πλέον αβέβαιοι παράγοντες.

Η εκτίμηση των εναλλακτικών στρατηγικών που θα υιοθετήσει η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει την προηγούμενη εκτίμηση των πιθανοτήτων πραγμάτωσης των ενδεχομένων που εμπεριέχονται στο σενάριο. Τα σενάρια θα πρέπει να έχουν σύνδεση και με την ίδια την επιχείρηση αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον αυτής, το οποίο μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό εάν καθοριστούν με σαφήνεια οι σημαντικότερες μεταβλητές που εμπεριέχονται στο σενάριο. Εδώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος DELPHI, με την αναζήτηση γνώμων από ομάδα ειδικών που δεν συναντώνται διά ζώσης (Κλήμης, Γ.Μ., 2018).

2. Ως τελευταίο βήμα, χρησιμοποιείται η «ανάλυση μετανοίας» (regret analysis) για την ποσοτική μελέτη και ανάλυση του ρίσκου που αναλαμβάνει η επιχείρηση κατά την λήψη των στρατηγικών αποφάσεών της. Η ανάλυση μετανοίας εκπονεί σύγκριση των αποτελεσμάτων μιας επιχειρησιακής στρατηγικής εν όψει του «κακού» αντί του «αναμενόμενου» σεναρίου (Παππάς, Β., 2009).

### **3.4 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μίκρο) Περιβάλλοντος της Επιχείρησης**

Η διαμόρφωση μιας άρτιας, ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη βασίζεται στην εμπειριστατωμένη και εξίσου άρτια ανάλυση του ανταγωνιστικού επιχειρηματικού μικρο-περιβάλλοντος. Για την ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται το υπόδειγμα των δυνάμεων του Michael Porter, γνωστό ως ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter ή «*διαρθρωτική ανάλυση ενός κλάδου*» (Ανδρής Γ., Φραγκιαδάκη Γ., 2010, Δρετάκης, Π., 2012).

#### **3.4.1 Ανάλυση του Υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter**

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

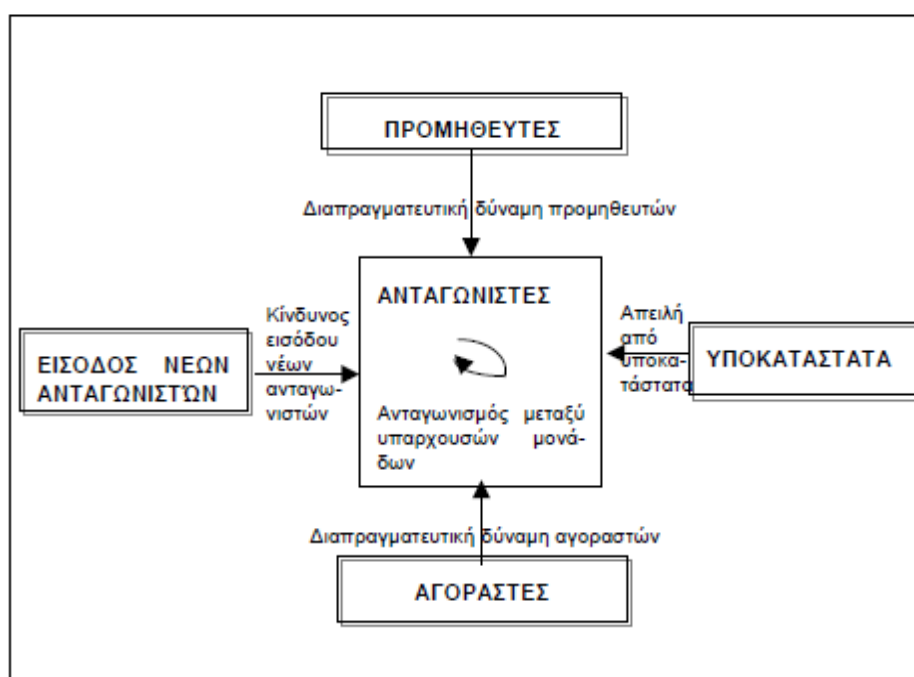
α) η απειλή ένταξης νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, με αποτέλεσμα τη μείωση της ισχύος της επιχείρησης

(β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες που δυνητικά μειώνουν την κερδοφορία,

(γ) η δύναμη διαπραγμάτευσης των προμηθευτών και η επίδρασή τους στη διαμόρφωση των τιμών,

(δ) η δύναμη διαπραγμάτευσης των αγοραστών και η επίδρασή τους στη διαμόρφωση των τιμών και,

(ε) η αύξηση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων που μπορεί να επιφέρει μείωση της ισχύος της επιχείρησης.



**Σχήμα 2: Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter. Πηγή : David, 2000**

Με τις δυνάμεις αυτές (α) προσδιορίζονται η φύση και η ένταση του ανταγωνισμού εντός ενός συγκεκριμένου κλάδου καθώς και οι πιθανές επιχειρηματικές στρατηγικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από την εκάστοτε επιχείρηση και (β) καθίσταται δυνατή η πρόβλεψη, από τη μεριά της επιχείρησης, των δυνάμεων και παραγόντων που επιφέρουν αλλαγές στον συγκεκριμένο κλάδο, είτε πρόκειται για αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων είτε για την ανάδυση μιας καινοτομίας που αλλάζει τα δεδομένα. είναι δυνατό να προβλέψει η επιχείρηση

τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Αυτό δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού ευκαιριών από τα επιχειρησιακά στελέχη ώστε η ίδια η επιχείρηση εντέλει να μεταβάλλει ακόμη και τη δομή του κλάδου, στρέφοντας τις πιθανότητες προς όφελός της. Αυτό σημαίνει επίδραση τις ίδιες της επιχείρησης επάνω στις δυνάμεις Porter. (Δρετάκης, Π., 2012).

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίδεται από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη στα κάτωθι:

#### **3.4.1.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο**

Όταν η απόδοση κεφαλαίου ενός κλάδου εμφανίζεται υψηλότερη από το κόστος του, δημιουργώντας έτσι υψηλά περιθώρια κερδοφορίας, είναι φυσιολογικό να προσελκύονται ολοένα και περισσότερες νέες επιχειρήσεις στον κλάδο αυτό. Αυτό όμως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού. Η είσοδος όμως νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο συναντά και κωλύματα. Τα σημαντικότερα αυτών αφορούν:

*Οικονομίες Κλίμακας.* Υπάρχουν κλάδοι στους οποίους ο όγκος παραγωγής αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό εάν συγκρίνουμε, π.χ. μια μεγάλη αυτοκινητοβιομηχανία με μια μικρομεσαία επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας.

*Οικονομίες Μάθησης.* Στην περίπτωση αυτή, υπάρχουν *κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης*. Αυτό σημαίνει ότι, σε αντίθεση με τις νεοεισερχόμενες, οι ήδη και επί μακρόν υπάρχουσες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο διαθέτουν πλεονεκτήματα όπως τεχνογνωσία, καμπύλη εμπειρίας, κλαδική γνώση, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, ήδη υπάρχον πελατολόγιο κ.ά. (ΤΕΙΕΠ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017).

*Διαφοροποίηση προϊόντος.* Η είτε πραγματική είτε αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των προϊόντων μαζί με την προτίμηση και την εμπιστοσύνη του ήδη υπάρχοντος πελατολογίου των παλαιών και καθιερωμένων κλαδικών επιχειρήσεων, αποτελούν άλλο ένα πρόσκομμα στην είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο..

*Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.* Αυτό αφορά κυρίως τις επιχειρήσεις που παράγουν καταναλωτικά αγαθά, καθώς τα μέσα (κανάλια) διανομής αντιμετωπίζουν με δισταγμό τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους, δείχνοντας

προτίμηση σε αυτά που ήδη κυκλοφορούν και έχουν λάβει την καταξίωση των καταναλωτών.

*Νομικοί περιορισμοί.*

*Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.* Μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση αποτελεί δυνητικά κίνδυνο ανταγωνισμού για τις υπάρχουσες, οι οποίες μπορεί να αντιδράσουν με μειώσεις τιμών, αυξήσεις διαφημιστικών δαπανών, προσφορές κ.ά.

#### **3.4.1.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών**

Συχνά, ένα σημαντικό ποσοστό του κόστους του προϊόντος ενός κλάδου καταλαμβάνεται από το κόστος των πρώτων υλών. Είναι φανερό λοιπόν ότι οι προμηθευτές μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στο κόστος παραγωγής και σημαντική διαπραγματευτική δύναμη, η οποία εξαρτάται από τα κάτωθι:

- Τον αριθμό των υφισταμένων προμηθευτών
- Τα μεγέθη και τη σημαντικότητα των επιχειρήσεων και του αγοραστή και του προμηθευτή
- Τον βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Τη δυνατότητα να υποκατασταθούν/αντικατασταθούν τα προϊόντα του προμηθευτή
- Δυνατότητα συγχώνευσης εταιριών με επέκταση σε επόμενα επίπεδα της εφοδιαστικής αλυσίδας (κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός-forward integration) (ΤΕΙΕΠ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017).

#### **3.4.1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών**

Παρόμοιοι με τους παράγοντες που καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι και οι αντίστοιχοι που αφορούν τους αγοραστές:

- Το μέγεθος του αγοραστή
- Ο αριθμός προμηθευτών
- Οι πληροφορίες που διαθέτει ο αγοραστής σχετικά με το κόστος παραγωγής του προμηθευτή
- Ο βαθμός ευαισθησίας του αγοραστή όσον αφορά την τιμή
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος



- Δυνατότητα συγχώνευσης εταιριών με επέκταση σε προηγούμενα επίπεδα της εφοδιαστικής αλυσίδας (κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα πίσω-backward integration) (ΤΕΙΕΠ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017).

#### **3.4.1.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα**

Δυο προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα όταν μπορούν να αλληλοαντικαθίστανται σε καθεστώς μιας συγκεκριμένης χρήσης (π.χ. ζάχαρη, στέβια). Η ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης υφίσταται την άμεση επιρροή της ύπαρξης υποκατάστατων. Επίσης, συχνά υπάρχει έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα σε εταιρείες παραγωγής υποκατάστατων (πράγμα που συχνά μπορεί να καταστεί επικίνδυνο, ιδίως όσον αφορά την παραγωγή προϊόντων υψηλής τεχνολογίας). Κάποιοι από τους παράγοντες κινδύνου που προέρχονται από την παραγωγή υποκατάστατων είναι οι εξής:

- Η ύπαρξη πολύ παρόμοιων με τα αυθεντικά υποκατάστατων
- Επίδραση στην τιμή
- Τάση των καταναλωτών να ρέπουν προς τα υποκατάστατα (ΤΕΙΕΠ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017).

#### **3.4.1.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου**

Οι προσπάθειες των επιχειρήσεων να καταλαμβάνουν ολοένα και καλύτερες θέσεις στην αγορά έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση και ένταση του ανταγωνισμού. Η καλύτερη θέση στην αγορά αφορά μέγιστη προσβασιμότητα (έως και αποκλειστικότητα) στα μέσα διανομής, μεγαλύτερα μερίδια αγοράς κτλ. οι στρατηγικές κινήσεις των επιχειρήσεων ως προς αυτόν τον σκοπό, έχουν συνήθως μια αλληλεπιδραστική σχέση δράσης αντίδρασης. Και οι επικρατούσες συνθήκες του εκάστοτε κλάδου επηρεάζουν και τον τρόπο αλλά και την ένταση των αντιδράσεων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Με τις συνθήκες του κλάδου εννοούμε τα εξής:

- Τα χαρακτηριστικά ανταγωνιστικών εταιρειών
- Τις οικονομίες κλίμακας
- Τις προσπάθειες της κάθε επιχείρησης για αύξηση του μεριδίου της στην αγορά

- Την ύπαρξη υψηλού σταθερού κόστους
- Τη διαφοροποίηση των προϊόντων
- Την παρουσία σημαντικών και σοβαρών προσκομμάτων εισόδου νέων επιχειρήσεων (ΤΕΙΕΠ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017).

#### **3.4.1.6. Έκτη Δύναμη στη Διαρθρωτική Ανάλυση ενός Κλάδου**

Πέραν των πέντε δυνάμεων του Porter, υπάρχει και μια έκτη δύναμη η οποία προσδιορίζει και αυτή το ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Η δύναμη αυτή είναι τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementary products). Ως συμπληρωματικά προϊόντα ορίζονται δύο ή περισσότερα προϊόντα που χρειάζονται το ένα το άλλο ώστε να λειτουργήσουν (ή έστω να λειτουργήσουν καλύτερα). Η δύναμη αυτή και η επίδρασή της στον κλάδο και τις επιχειρήσεις καθορίζεται από τους κάτωθι παράγοντες:

- Τη μικρή ή μεγάλη ζήτηση συμπληρωματικών προϊόντων.
- Την επίδραση της τεχνολογίας. (ΤΕΙΕΠ, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017)

### **3.5. Τρόπος Προσδιορισμού της Ανταγωνιστικής Θέσης της Επιχείρησης μέσα στον Κλάδο της από τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη**

Τα εκάστοτε χρησιμοποιούμενα κριτήρια ταξινόμησης καθορίζουν τα όρια των κλάδων. Τα όρια του κάθε κλάδου καθορίζονται από τα κριτήρια ταξινόμησης που κάθε φορά χρησιμοποιούνται. Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν πολλοί κλάδοι είναι η ετερογένεια, η οποία αποτελεί κώλυμα όσον αφορά την ανάλυση των συγκεκριμένων κλάδων. Οι περιπτώσεις αυτές απαιτούν τη δημιουργία στρατηγικών ομάδων των επιχειρήσεων οι οποίες σχηματίζονται βάσει των κοινών χαρακτηριστικών που μοιράζονται σχετικά με τις στρατηγικές τους. Ταυτόχρονα σημειώνεται και αντίστοιχος διαχωρισμός της αγοράς σε τμήματα, ο οποίος βασίζεται στα χαρακτηριστικά προϊόντων και καταναλωτών.

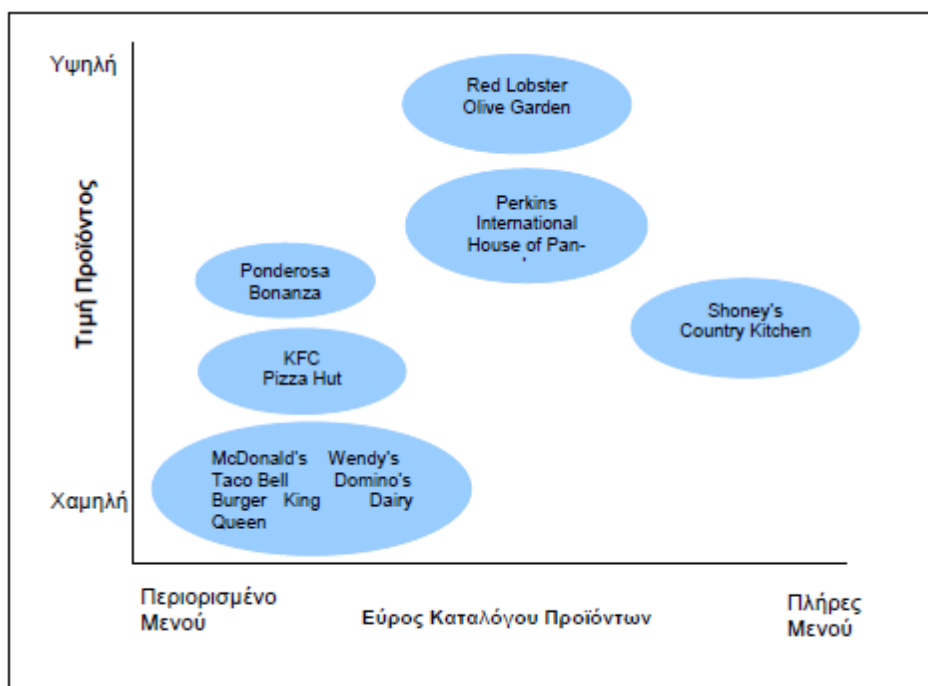
#### **3.5.1 Στρατηγικές Ομάδες (Strategic Groups) - Ανάλυση**

Στις περιπτώσεις που παρατηρείται ετερογένεια κλάδου, είναι απαραίτητο να αναλυθούν οι στρατηγικές ομάδες. Βάσει της ανάλυσης αυτής, και για τη διευκόλυνσή της, ο κλάδος χωρίζεται (πλασματικά, όχι πραγματικά) σε ομάδες επιχειρήσεων που μοιράζονται παρόμοια στρατηγικά χαρακτηριστικά.

Για να πραγματοποιηθεί ο διαχωρισμός αυτός από τα διοικητικά στελέχη, απαιτείται η χρήση διαφόρων παραμέτρων με τις οποίες τοποθετούνται οι επιχειρήσεις εντός του κλάδου. Οι πιθανές μεταβλητές και τα κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων είναι πολλές (εύρος διαφοροποίησης, κανάλια διανομής, μάρκετινγκ, καθετοποίηση, ποιότητα προϊόντων και/ή υπηρεσιών, γεωγραφική κάλυψη κ.ά), συνεπώς χρησιμοποιούνται σε ζεύγη, προς χάριν ευκολίας.

Μετά την επιλογή των πλέον σημαντικών διαστάσεων και κριτηρίων διαχωρισμού που αφορούν τον συγκεκριμένο κλάδο από τους μάνατζερ, ακολουθεί η ταξινόμηση των εταιρειών σε ομάδες. Τα πλεονεκτήματα είναι πολλά, καθώς έτσι είναι ευκολότερο να εντοπιστούν ευκαιρίες και κίνδυνοι καθώς και οι δυσκολίες κινητικότητας ανάμεσα στις ομάδες, το κυριότερο όμως πλεονέκτημα αφορά τον εντοπισμό των πλέον άμεσων ανταγωνιστών. Συχνά, η επιχειρησιακές στρατηγικές εταιρειών εντός του ιδίου κλάδου είναι αξιοσημείωτα διαφορετικές, πράγμα που επηρεάζει αντιστοίχως και τις αποδόσεις τους. Βάσει όλων των παραπάνω,

ακολουθεί εκπόνηση στρατηγικών πινάκων (strategic maps) στους οποίους τοποθετούν τις επιχειρήσεις του κλάδου αναλόγως με τα ευρήματα της στρατηγικής ανάλυσης (Διάγραμμα 3). Όπως βλέπουμε στο Διάγραμμα 3, ο στρατηγικός χάρτης αποτελείται από ξεχωριστούς κύκλους. Κάθε κύκλος αφορά και μία ξεχωριστή στρατηγική ομάδα, το δε μέγεθός του αντανακλά το μέγεθός της. Οι αποστάσεις ανάμεσα στους κύκλους δείχνουν το μέγεθος των διαφορών μεταξύ των περιλαμβανομένων σε αυτούς επιχειρήσεις καθώς και των περιβαλλοντικών συνθηκών (μίκρο και μακρο) στις οποίες δραστηριοποιούνται. (ΤΕΙ Κρήτης, 2018; Καρβούνης, Κ., 2003).



**Σχήμα 3** Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο αλυσίδας εστιατορίων των Η.Π.Α. Πηγή : David, 2000

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

#### **4.1 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του στελέχους**

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ανώτατου διοικητικού στελέχους, εντοπίζονται στα ιδιαίτερα στοιχεία της συμπεριφοράς τους που κάνουν την άσκηση της διοίκησης περισσότερο αποτελεσματική.

Τα ιδιαίτερα αυτά στοιχεία είναι :

##### **4.1.1 Locus of control**

Το 1966, ο Rotter, ήταν ο πρώτος που διαχώρισε τους ανθρώπους σε δύο βασικές κατηγορίες: αυτούς με εσωτερικό locus of control, που αντιλαμβάνονται την επιτυχία και την αποτυχία τους ως προϊόντα των δικών τους ενεργειών και αντιδράσεων, και αυτούς με εξωτερικό locus of control, οι οποίοι αποδίδουν τις παραπάνω έννοιες σε εξωγενείς παράγοντες όπως η τύχη, η σύμπτωση, η μοίρα ή η επιρροή ανθρώπων σε ισχυρότερες θέσεις από αυτούς. Δεν υπάρχει μετάφραση του όρου και γι' αυτό χρησιμοποιείται ο αγγλικός όρος.

Σύμφωνα με τον Adeyemi-Bello, (2003), το locus of control είναι η έκταση στην οποία το άτομο αποδίδει τα σημαντικά γεγονότα της ζωής του σε εξωτερικούς παράγοντες. Η κλίμακα του Rotter (1966) για τη μέτρηση του locus of control, (έχει χαρακτηριστεί μονοδιάστατη) και παρά την ανάπτυξη εναλλακτικών κλιμάκων από άλλους συγγραφείς, παραμένει ευρέως χρησιμοποιούμενη, θεωρείται η κύρια κλίμακα μέτρησης (Hansemark, 1998).

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη με εσωτερικό locus of control χαρακτηρίζονται από :

- χαμηλό επίπεδο άγχους
- ηθικές αξίες στην εργασία
- πλήρη έλεγχο των εργασιακών καταστάσεων
- επίτευξη των στόχων
- καλή επικοινωνία με τους υφιστάμενους
- καλή διαπραγματευτική ικανότητα
- συμμετοχή σε διαδικασίες ανάπτυξης, καθοδήγησης και εμπιστοσύνης με τους υφιστάμενους τους

- πραγματοποιούν στρατηγικό σχεδιασμό με χρονικό ορίζοντα αρκετών ετών, αναζητούν επίμονα πληροφορίες για το επιχειρησιακό περιβάλλον και τείνουν να ηγούνται παρά να έπονται των ανταγωνιστών τους
- είναι δεκτικοί στις αλλαγές, (Noe, 1988; Blau 1993; Phillips & Bedeian, 1994)

Για τον λόγο αυτό, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη με εσωτερικό locus of control, ασκούν επιτυχημένη ηγεσία στις επιχειρήσεις και προτιμώνται από αυτές σε σχέση με τα διοικητικά στελέχη με εξωτερικό locus of control (Miller et al., 1982).

#### **4.1.2 Η δυναμική συμπεριφορά του στελέχους (assertiveness)**

Οι Darling & Fischer, (1998), αναφέρουν ότι η δυναμικότητα του στελέχους ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η συμπεριφορά του θεωρείται από τους αποδέκτες της ισχυρή και καθοδηγητική. Ο Eisenhart (1988), ορίζει ότι η δυναμικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο κάποιος διατυπώνει απόψεις με βεβαιότητα, αυτοπεποίθηση και ισχύ, και ο βαθμός στον οποίο το ίδιο άτομο επιδιώκει να κατευθύνει τη δράση των άλλων.

Η δυναμική συμπεριφορά όμως είναι μία έννοια που βρίσκεται μεταξύ της επιθετικής και διαχειριστικής συμπεριφοράς. Το στέλεχος που χαρακτηρίζεται από αυτή την έννοια αφιερώνει στην εργασία του, την αντιμετωπίζει με τη μέγιστη σοβαρότητα, αναλαμβάνει κινδύνους, διαθέτει υπευθυνότητα και ανταγωνίζεται υγιώς τους συναδέλφους του χωρίς να διαρρηγνύει τους ηθικούς του δεσμούς μαζί τους. Ο συνδυασμός μάλιστα της δυναμικότητας στη συμπεριφορά με την ανταπόκριση (responsiveness), δηλαδή την εύκολη έκφραση των συναισθημάτων, αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό, καθώς στελέχη που διαθέτουν αυτά τα χαρίσματα αποτελούν μια πραγματική πηγή νέων ιδεών για την επιχείρησή τους και ταυτόχρονα προάγουν συνολικά την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό (Darling & Walker, 2001).

Το στέλεχος με δυναμική συμπεριφορά έχει τα εξής χαρακτηριστικά :

- επιδιώκει τον έλεγχο στους συνεργάτες του
- είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό
- έχει γρήγορες αντιδράσεις
- αναλαμβάνει κινδύνους και ευθύνες (Rich και Smith, 2000).

#### 4.1.3 Ανάλυση κινδύνου (risk taking)

Σύμφωνα με τον Harrow, (1997), κίνδυνος σε μια επιχείρηση είναι η απρόβλεπτη φύση της δομής ενός προβλήματος των αποτελεσμάτων αυτής της δομής, αλλά και των ευρύτερων συνεπειών που θα επιφέρουν αυτά τα αποτελέσματα. Το στέλεχος δεν είναι βέβαιο για τα αποτελέσματά της, ούτως ώστε η αβεβαιότητα αυτή να είναι πιθανό να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις και, τελικά, σε ζημιά για την ίδια την επιχείρηση.

Στον επιχειρησιακό κόσμο λοιπόν, το ενδιαφέρον δεν επικεντρώνεται στα αποτελέσματα του κινδύνου γενικά, αλλά εξειδικεύεται στις αρνητικές συνέπειές τους για την επιχείρηση (Harrow, 1997).

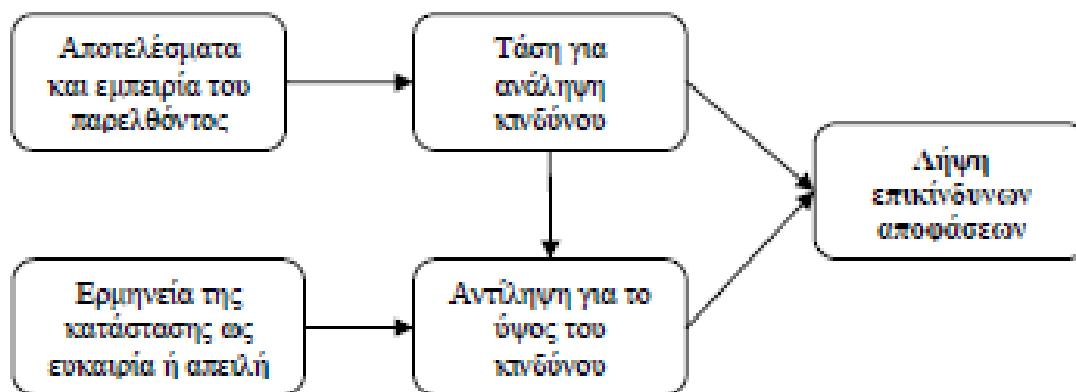
Ο κίνδυνος στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι διαρκές χαρακτηριστικό και η ανάληψη κινδύνου από πλευράς στελεχών το ίδιο.

Οι Sitkin & Pablo, (1992), αναφέρουν η τάση του λήπτη αποφάσεων είτε να αναλαμβάνει είτε να αποφεύγει κινδύνους ορίζεται ως η ροπή προς τον κίνδυνο. Το στέλεχος που έχει θετική στάση προς τον κίνδυνο τείνει να προσμετρά περισσότερο τις δυνητικές ωφέλειες από τις αντίστοιχες απώλειες, ενώ αντίθετα, τα στελέχη που αποφεύγουν τον κίνδυνο σταθμίζουν με μεγαλύτερη βαρύτητα τις πιθανές ζημιές από τα αντίστοιχα οφέλη και έτσι λειτουργούν περισσότερο συντηρητικά και επιφυλακτικά (Sitkin και Pablo, 1992).

Οι Mc Crimmon & Wehrung (1984), σε έρευνα που έκαναν, αναφέρουν ότι τα στελέχη που αναλαμβάνουν κινδύνους στην επιχείρηση είναι τα επιτυχημένα υψηλόμισθα στελέχη, στελέχη που δεν έχουν μεγάλη ηλικία και εργάζονται σε μικρές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Sitkin & Pablo (1992), οι αποφάσεις που θεωρούνται επικίνδυνες, είναι αυτές που έχουν αβέβαια αποτελέσματα, δυσκολότερους στην επίτευξή τους στόχους και που περιλαμβάνουν ακραίες συνέπειες μέσα στην ομάδα των δυνητικών αποτελεσμάτων τους. Σύμφωνα με το μοντέλο των ιδίων, τα αποτελέσματα του παρελθόντος και η σχετική εμπειρία του στελέχους επηρεάζουν την τάση ανάληψης κινδύνου. Η τάση αυτή επηρεάζει την αντίληψη που έχει το στέλεχος για το ύψος του κινδύνου της εξεταζόμενης κατάστασης. Η τελευταία επηρεάζεται και από το αν το στέλεχος αντιλαμβάνεται την κατάσταση ως πηγή ευκαιριών ή απειλών. Τελικά, η αντίληψη περί κινδύνου και η τάση του στελέχους

υπέρ ή κατά του κινδύνου, καθορίζουν την λήψη επικίνδυνων αποφάσεων (οι παράγοντες επιρροής που αναφέρθηκαν είναι οι κυριότεροι και όχι οι μοναδικοί) (Διάγραμμα 4).



**Σχήμα 4: Μοντέλο των παραγόντων επιρροής στη λήψη επικίνδυνων αποφάσεων.**  
Πηγή : Sitkin & Pablo, 1992

Η έρευνα των Noy & Ellis (2003), έδειξε ότι τα στελέχη θεωρούν τον κίνδυνο ένα σημαντικό μέρος της διαμόρφωσης της συνολικής στρατηγικής και τον περιλαμβάνουν ως παράγοντα επιρροής στη δική τους διαδικασία λήψης αποφάσεων.

#### **4.1.4 Μη ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα – ευελιξία του στελέχους**

Ο Budner, (1962), αναφέρει ως μη ανεκτικότητα την τάση του στελέχους να αντιλαμβάνεται και να ερμηνεύει τις αβέβαιες καταστάσεις ως πηγές απειλής και κινδύνου. Αντίθετα, το στέλεχος που είναι ανεκτικό στην αβεβαιότητα αντιλαμβάνεται αυτές τις καταστάσεις ως επιθυμητές. Ως αμφίβολη κατάσταση ορίζεται αυτή που δε μπορεί να δομηθεί ή να κατηγοριοποιηθεί ικανοποιητικά από το στέλεχος λόγω έλλειψης στοιχείων. Το στέλεχος βρίσκεται υπό παρόμοιες συνθήκες όταν έχει να αντιμετωπίσει μια εντελώς νέα και μη γνώριμη κατάσταση, μια ιδιαίτερα πολύπλοκη με πολλά χαρακτηριστικά που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη, ή μια αντιφατική κατάσταση με εξίσου αντίρροπα μεταξύ τους στοιχεία. Καταστάσεις λοιπόν που χαρακτηρίζονται από πρωτοτυπία, πολυπλοκότητα ή αντιφατικότητα, είναι αυτές που χαρακτηρίζονται ως αβέβαιες (Budner, 1962).



Ο Budner (1962), την αντίδραση του στελέχους την διαχωρίζει σε δυο επίπεδα, το φαινομενολογικό και το λειτουργικό, και δύο τρόπους αντίδρασης, την υποταγή και την άρνηση. Το φαινομενολογικό επίπεδο αφορά την αντίληψη, την αξιολόγηση και την αίσθηση των ερεθισμάτων, ενώ το λειτουργικό αφορά τη συμπεριφορά σε σχέση με αυτά τα ερεθίσματα. Η υποταγή είναι η σύλληψη της κατάστασης ως αναπόφευκτης και αδύνατον να αλλοιωθεί, ενώ η άρνηση ισοδυναμεί με προσπάθεια μετατροπής της πραγματικότητας ώστε να ταιριάζει με τις επιθυμίες του ατόμου. Έτσι, το στέλεχος μπορεί να εκδηλώνει φαινομενολογική άρνηση (καταπίεση και άρνηση), φαινομενολογική υποταγή (ανησυχία και ενόχληση), λειτουργική άρνηση (καταστροφική ή αναδομητική συμπεριφορά) ή λειτουργική υποταγή (συμπεριφορά αποφυγής). Όλες από αυτές τις αντιδράσεις όμως προέρχονται από την αίσθηση απειλής του στελέχους από την κατάσταση που αντιμετωπίζει, και αν αυτή η κατάσταση χαρακτηρίζεται από πρωτοτυπία, πολυπλοκότητα ή αντιφατικότητα, τότε το στέλεχος χαρακτηρίζεται από μη ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα έννοια της μη ανοχής στην αβεβαιότητα είναι και η δυσκαμψία (rigidity) του στελέχους, σε βαθμό που πολλές φορές στη βιβλιογραφία να θεωρούνται έννοιες ταυτόσημες (Budner, 1962).

Η μη ανοχή στην αβεβαιότητα είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος ερμηνείας συγκεκριμένων καταστάσεων. Αντίθετα, η δυσκαμψία είναι η τάση εδραίωσης συγκεκριμένων μορφών ανταπόκρισης, ανεξάρτητα από τη φύση των υπό εξέταση καταστάσεων, και η διαφορά ανάμεσα τόσο στο νόημα όσο και στην πρακτική αξία των δύο εννοιών για την επιχείρηση είναι σαφής.

Τα στελέχη με μεγάλη ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα είναι ευέλικτα και μπορούν να χειρίζονται ασαφείς και δυναμικές πληροφορίες καλύτερα από τα μη-ανεκτικά στελέχη (Wang και Chan, 1995), αφού νιώθουν πιο άνετα σε αβέβαιες συνθήκες (Mc Donald, 1970). Επιπλέον, τα στελέχη αυτά εξυπηρετούν καλύτερα τους σκοπούς μιας διαδικασίας καινοτομίας, η οποία αναπόφευκτα χαρακτηρίζεται από πολλές ασαφείς καταστάσεις. Ταυτόχρονα, τα στελέχη αυτά είναι πιθανότερο να υιοθετήσουν και να ενισχύσουν τις διαδικασίες της αλλαγής μέσα στον οργανισμό, αφού είναι πολύ περισσότερο συμφιλωμένα με τις αμφίβολες συνθήκες που αυτή συνεπάγεται (Mullins και Cummings, 1999).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής υλοποιείται μέσα από μία σειρά από διαδικασίες η οποία καλείται οργανωτικός σχεδιασμός. Οι οργανωτικές δομές αποτελούν το πλαίσιο εντός του οποίου γίνεται ο καταμερισμός κάθε είδους αρμοδιότητας και ευθύνης/υπευθυνότητας μεταξύ των εργαζομένων μίας επιχείρησης.

Τα στοιχεία της οργανωτικής δομής είναι η ενότητα της διοίκησης, η εξειδίκευση των μελών του προσωπικού και το εύρος ελέγχου διατμηματικά, ταυτόχρονα με τον συντονισμό μεταξύ τους. Ταυτόχρονα, ορίζει και τη σχέση ανάμεσα στους ίδιους τους εργαζομένους (θέσεις και ρόλους, δηλαδή την ανώτερη εξουσία καθώς και την ιεραρχική κλίμακα) μιας επιχείρησης, οι οποίοι, όντας συνεχώς μεταβαλλόμενοι, μεταβάλλουν και την ίδια την επιχειρησιακή οργανωτική δομή.

<b>Σκοποί</b>	<i>Αρχικό σημείο σχεδίασης δομής</i>
<b>Δραστηριότητες</b>	<i>Ομαδοποιούνται σε θέσεις</i>
<b>Σχέσεις υφισταμένου-προϊσταμένου</b>	<i>Κάθε επιχείρηση έχει μία ανώτερη εξουσία που συντονίζει ιεραρχικά τις οργανωσιακές δραστηριότητες</i>
<b>Θέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων</b>	<i>Οι θέσεις σχηματίζουν μία ιεραρχική κλίμακα στην επιχείρηση, όπου παίρνονται οι αποφάσεις, μεταφέρονται οι πληροφορίες και επίσης συντονίζονται και ελέγχονται οι δραστηριότητες.</i>

**Πίνακας 2** Χαρακτηριστικά των στοιχείων της δομής Πηγή : Στειακάκης & Κατζός, 2002

Ως οργανωτική δομή νοείται η ιεράρχηση των θέσεων και η συνεπακόλουθη διάταξη των εργαζομένων στην επιχείρηση καθώς και οι δημιουργία των σχέσεων ανάμεσά τους (οριζόντιων και κάθετων – σχέσεις προϊσταμένων μεταξύ τους, αντιστοίχως και υφισταμένων, καθώς και σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων). Τέλος σχετίζεται με την διαδικασία και πορεία των επιχειρηματικών δράσεων που λαμβάνουν χώρα εντός του πλαισίου της, μέσω της εργασιακής διαδικασίας εντός της.

Σύμφωνα με τους E. Gray & I. Smeltzer, *"οργανωτική δομή, είναι, το σύστημα επίσημης εξουσίας μέσα στον οργανισμό και το τυπικό σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων"*.

Επίσης, η οργανωτική δομή αφορά τους τρόπους με τους οποίους επιτελείται η διατμηματική αλλά και η διαπροσωπική εργασία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη αποδοτικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης, καθώς και της λειτουργίας της. Καθώς η εσωτερική επιχειρηματική δομή αποτελεί ένα σύνολο κέντρων λήψης αποφάσεων μέσω δικτύων επικοινωνίας και μεταδιδόμενων πληροφοριών, είναι απαραίτητο να έχει γίνει η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για κάθε εργασιακό πόστο, λαμβάνοντας υπόψη τα προσόντα του (πρέπει να πληρούν τις προϋποθέσεις και τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης) ώστε τα καθήκοντα της κάθε θέσης και εργαζομένου να επιτελούνται με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Και αυτός είναι ο βασικός στόχος της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης (ΤΕΙ Κρήτης, 2018).

## **5.1 Η τυποποίηση των διαδικασιών**

Ο Bodewes (2002) ορίζει την τυποποίηση ως το βαθμό στον οποίο ρητά πρότυπα ελέγχουν τη συμπεριφορά εντός της επιχείρησης και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν.

Η τυποποίηση είναι μια βασική έννοια για κάθε οργανισμό, καθώς θεωρείται κεντρική διάσταση της οργανωτικής του δομής (Pugh et al., 1968).

Η τυποποίηση λειτουργεί ως ένας μηχανισμός ελέγχου (Collins et al., 1988) και συντονισμού και μάλιστα αυτές οι πλευρές της σημασίας της εκλαμβάνονται συνήθως ως περισσότερο σημαντικές σε σχέση με τις λοιπές εφαρμογές της. Οι

κανονισμοί εξυπηρετούν τον έλεγχο με το να θέτουν πρότυπα συμπεριφοράς, κάνοντας έτσι τη συμπεριφορά προβλέψιμη για τους επιθεωρητές της.

Η τυποποίηση, πέρα από ένα κρίσιμο σημείο, ενισχύει τον γραφειοκρατικής φύσης έλεγχο, κάτι που μειώνει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του οργανισμού. Η πρακτική εφαρμογή και χρήση των κανόνων είναι άλλο ένα πολύ σημαντικό σημείο, καθώς ένας τυπικός κανόνας που στην πράξη δεν ακολουθείται, τίθεται εν αχρηστία και είναι πιθανό να αντικατασταθεί από κάποιον άτυπο. Όπως αναφέρουν άλλωστε οι Aiken και Hage (1966), ένας μεγάλος βαθμός τυποποίησης σημαίνει όχι μόνο υπεροχή κανόνων που ορίζουν τις εργασίες και διευκρινίζουν τι πρέπει να γίνει, αλλά και την εφαρμογή αυτών των κανόνων

Οι κανόνες εξυπηρετούν τον συντονισμό με το να απαλείφουν την ανάγκη κατάστασης ως νέας, αφού παρέχουν πρότυπα αντιμετώπισης καταστάσεων και συνθηκών. Έτσι, μειώνεται η απαιτούμενη προσπάθεια για επικοινωνία και επανειλημμένη λήψη αποφάσεων (Galbraith, 1973), αφού θεσπίζονται όροι και οδηγίες για τη διαχείριση και την κατεύθυνση των εργασιών (Bodewes, 2002). Επίσης, οι θεσπισμένοι κανονισμοί διευκολύνουν και τη μετάδοση της εμπειρίας του παρελθόντος, διευκολύνοντας την οργανωσιακή μάθηση. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Walsh και Dewar (1987), η τυποποίηση παρέχει μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας που διαχέεται σε όλον τον οργανισμό, ούτως ώστε να διευκολύνεται η ουσιαστική και αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό. Αυτό είναι απολύτως λογικό αν σκεφτεί κανείς ότι ουσιαστικά η τυποποίηση κωδικοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία μπορεί να είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, σε κανόνες απλούς και κατανοητούς για όλους. Επίσης, η τυποποίηση καθορίζει ποιοι τύποι συμπεριφοράς και ποιες κατηγορίες αποτελεσμάτων δεν είναι αποδεκτά από τον οργανισμό, και έτσι επεξηγεί ποιος είναι ο βαθμός ελευθερίας κινήσεων μέσα στον οργανισμό, και όπως προαναφέρθηκε, διευκολύνει τον έλεγχο αυτών των κινήσεων.

Η τυποποίηση χρησιμοποιείται συνήθως σε μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις, και χρησιμοποιείται περισσότερο όταν το γενικό οικονομικό κλίμα είναι αρνητικό (Alvesson, 1991), ως μέσο εξορθολογισμού και ελέγχου της επιχειρησιακής λειτουργίας. Επίσης, χρησιμοποιείται λιγότερο από επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν ασταθή περιβάλλοντα (Germain και Spears, 1999), καθώς αυτές έχουν ανάγκη την ευελιξία που στερεί η τυποποίηση.

Σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα της τυποποίησης σε καθαρά πρακτικό επίπεδο μέσα στον οργανισμό, σχετική έρευνα (Michaels et al., 1996) έδειξε ότι τα στελέχη σε επιχειρήσεις με υψηλή τυποποίηση έχουν σαφέστερη εικόνα και αντίληψη του ρόλου τους. Επίσης, αποφεύγουν τις συγκρούσεις αρμοδιοτήτων και εμφανίζουν μεγαλύτερη πίστη και αφοσίωση στον οργανισμό. Η τελευταία παρατήρηση δεν είναι άσχετη και με ένα από τα συμπεράσματα της έρευνας των Schminke και Rupp (2002), ότι η υψηλή τυποποίηση επιδρά θετικά στην αίσθηση δικαιοσύνης μέσα στην επιχείρηση, καθώς η ύπαρξη κοινών κανόνων μέσα στον οργανισμό ενισχύει την αίσθηση ίσης μεταχείρισης κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Επίσης, η έρευνα των Nahm, Vonderembse και Κουφτερού (2001) έδειξε θετική σχέση μεταξύ τυποποίησης και επικοινωνίας (τόσο οριζόντιας όσο και κάθετης) μέσα στον οργανισμό.

Τα στελέχη σε έναν οργανισμό με μεγάλη τυποποίηση τείνουν να ασχολούνται με τις τυπικές πλευρές της εργασίας τους, όπως τα ωράρια, οι πολιτικές, τα όρια ασφαλείας κλπ. (Thibodeaux και Faden, 1994). Ταυτόχρονα οι κανόνες που θεσπίζονται αποθαρρύνουν την δημιουργική εργασία και την αυτόνομη μάθηση, κάτι που όπως είναι εύκολα κατανοητό, έχει αρνητικές συνέπειες στις διαδικασίες αλλαγής και καινοτομίας εντός της επιχείρησης (αν και τα σχετικά αποτελέσματα από την έρευνα του Damanpour το 1991 αμφισβητούνται). Επίσης, σε έναν αρκετά τυποποιημένο οργανισμό δεν ευνοείται η δημιουργία αυτοδιοικούμενων εργασιακών ομάδων, ενώ την ίδια στιγμή δεν υπάρχει πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, τα οποία προϋποθέτουν τη συμμετοχή και την ευρηματικότητα των εργαζομένων. Τέλος, η έρευνα του Harris (2000) έδειξε ότι η τυποποίηση βρίσκεται σε αντίστροφη σχέση με τον προσανατολισμό της επιχείρησης προς την αγορά, κάτι που μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και την επιβίωσή της.

## **5.2. Η αποκέντρωση των αποφάσεων**

Ο όρος “αποκέντρωση” αναφέρεται στο πόσο διασπαρμένη είναι η εξουσία μέσα στην επιχείρηση. Ως συγκέντρωση ορίζεται η συσσώρευση ισχύος ή εξουσίας λήψης αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων δίνουν πρόσβαση στην αρμοδιότητα αυτή μόνο στα ανώτερα στελέχη και τονίζουν την ιεραρχική εξουσία προωθώντας σχετικά σύμβολα

(status symbols – Walton, 1985). Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που αποκεντρώνουν τη λήψη αποφάσεων αναθέτουν περισσότερη εξουσία και ευθύνες στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα με το να μετατοπίζουν σε αυτά το βάρος της επιλογής αρκετών λύσεων και κινήσεων. Οπότε, αποκέντρωση (decentralization ή, εν μέρει, locus of decision making) είναι ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις παίρνονται στα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης (Daft, 1995), και ο όρος εννοεί ιδιαίτερης φύσης αποφάσεις που συνήθως λαμβάνονται από τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα (Germain και Spears, 1999). Αντίθετα, σε μια αποκεντρωμένη επιχείρηση λαμβάνονται από άτομα ή τμήματα των χαμηλότερων στρωμάτων.

Σύμφωνα με τους Mc Namara και Badden-Fuller (1999), όσο αναπτύσσεται από το μηδέν ένας οργανισμός, τόσο αναμένεται να υιοθετήσει μια πιο αποκεντρωμένη μέθοδο λήψης αποφάσεων. Η διαδικασία αυτή φαίνεται να αντιστρέφεται από κάποιο σημείο ανάπτυξης-μεγέθους και έπειτα, καθώς η σχετική έρευνα των Lester και Parnell (2001) έδειξε ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερο από τις μεγαλύτερες τη διασπορά της εξουσίας για να αυξήσουν το μέγεθός τους και την αποτελεσματικότητά τους. Επίσης, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ασταθές και δυναμικό περιβάλλον έχουν ανάγκη την άμεση εμπλοκή των εργαζομένων στις αποφάσεις και την ευκαμψία και προσαρμοστικότητα που προκύπτουν ως θετικά αποτελέσματά της. Έτσι, είναι πιθανότερο να παρατηρήσει κανείς αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων σε επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν μεταβαλλόμενες συνθήκες και συγκεκριμένα, αποκεντρωμένες αποφάσεις ιδιαίτερα στο λειτουργικό επίπεδο και όχι τόσο στο στρατηγικό (Daft, 1995). Είναι πάντως αμφίβολο το κατά πόσο μια επιχείρηση θα μπορούσε να είναι αποκεντρωμένη σε κάποιες λειτουργίες της και σε άλλες να χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων (Germain και Spears, 1999). Σε όποιο επίπεδο της επιχείρησης πάντως εφαρμόζεται η αποκέντρωση, παρατηρείται και πολύ καλύτερη ροή της πληροφορίας (Dibrell και Miller, 2002). Επίσης, η αποκέντρωση συσχετίζεται θετικά με τα προγράμματα ολικής ποιότητας (TQM), καθώς σύμφωνα με τους Thibodeaux και Faden (1994) είναι απαραίτητη για την σωστή υλοποίησή τους. Σημαντική είναι ακόμα η σχέση της αποκέντρωσης με την τεχνολογία της πληροφορικής, καθώς η εξέλιξη της τελευταίας διευκολύνει την διασπορά της εξουσίας για λήψη αποφάσεων με τρόπο ολοένα και πιο δραστικό (Dibrell και Miller, 2002). Συνέπεια του παραπάνω

γεγονότος είναι η αυξημένη ολοκλήρωση τόσο των εργασιών που επιτελεί ο εργαζόμενος, όσο και της φύσης του κάθε τμήματος της επιχείρησης (Drumm, 1995).

Η αποκέντρωση είναι πολύ σημαντική για την υποκίνηση των στελεχών και των εργαζομένων, και δίνει τη δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης της επιχείρησης στα εξωτερικά ερεθίσματα, καθώς η εξουσία για λήψη αποφάσεων είναι διασκορπισμένη μέσα στον οργανισμό, ανάλογα βέβαια με τον τύπο της απόφασης και το ποιος είναι ειδικός για κάθε σχετικό τύπο (Thibodeaux και Faden, 1994). Η αποκέντρωση έχει επίσης μεγάλη σημασία για τις αυτοδιοικούμενες εργασιακές ομάδες, καθώς τους επιτρέπει να λειτουργούν αυτόνομα και χωρίς άνωθεν επίβλεψη, ενώ ενθαρρύνει και την δημιουργία συμμαχιών και συνεργασιών, προωθώντας έτσι την επίλυση προβλημάτων (Hage, 1980). Επίσης, η σημασία της αποκέντρωσης είναι καταλυτική για την ενδυνάμωση της επιχείρησης μέσω της ενθάρρυνσης των μεσαίων και κατώτερων βαθμίδων να εμπλακούν αποφασιστικά στη χάραξη της στρατηγικής.

### **5.3. Συστήματα σχεδιασμού**

Ένα στρατηγικό σύστημα σχεδιασμού είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο από διαδικασίες και αντικείμενα, μέσω του οποίου η επιχείρηση πραγματοποιεί τον στρατηγικό σχεδιασμό της (King, 1983). Οι King και Cleland (1978) προσδιόρισαν το σύστημα σχεδιασμού ως αποτελούμενο από υποσυστήματα όπως η διαδικασία σχεδιασμού, το πληροφοριακό υποσύστημα, το υποσύστημα αποφάσεων και το οργανωσιακό υποσύστημα. Με άλλα λόγια, το σύστημα σχεδιασμού περιλαμβάνει τόσο τους ανθρώπους που εμπλέκονται με το σχεδιασμό όσο και τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούν για να τον πραγματοποιήσουν. Το ζήτημα λοιπόν είναι κατά πόσον είναι τυποποιημένη και καθιερωμένη η φάση του σχεδιασμού, η οποία αφορά την εισροή πόρων (ανθρώπινη προσπάθεια, χρόνος, ενέργεια, κεφάλαια, τεχνολογία κλπ.) και σκοπών στο σύστημα, για να παραχθούν η εταιρική στρατηγική, οι επιμέρους στόχοι, η κατανομή πόρων, τα λειτουργικά προγράμματα κ.ο.κ.

Ο σχεδιασμός βέβαια δεν είναι μία μονοδιάστατη έννοια. Κατά τον Morrissey (1996), διαχωρίζεται σε στρατηγικό, μακροπρόθεσμο και τακτικό σχεδιασμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης,

ο μακροπρόθεσμος σχετίζει μακρόπνοους στόχους με σχέδια δράσης, ενώ ο τακτικός αφορά την ανάπτυξη βραχυχρόνιων προοπτικών. Και οι τρεις μορφές όμως μπορούν να εξυπηρετηθούν και να προαχθούν από τα σχετικά συστήματα. Για τους O'Regan και Ghobadian (2002), ο σχεδιασμός διαχωρίζεται στο περιεχόμενό του (τα στοιχεία που τον διαφοροποιούν από επιχείρηση σε επιχείρηση), και στις διαδικασίες σύλληψης και υλοποίησης του στρατηγικού πλάνου κάθε επιχείρησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι πάντως μία από τις πλέον αγνοημένες επιχειρησιακές διαδικασίες, καθώς σπάνια σχετίζεται με την υλοποίηση στην πράξη των αποτελεσμάτων του, κάτι που συχνά οδηγεί σε ρεαλιστικά πλάνα των οποίων η εφαρμογή είναι προβληματική, με άμεση συνέπεια να υποτιμάται η στρατηγική σημασία των σχετικών συστημάτων (King, 1983).

Τα συστήματα σχεδιασμού διευκολύνουν τον καθορισμό προτεραιοτήτων, τυποποιούν και απλοποιούν την ροή και τη μορφή των πληροφοριών, διατηρούν έναν κατάλληλο για κάθε περίπτωση χρονικό ορίζοντα και μια σχετική σειρά λήψης αποφάσεων, ενσωματώνουν την ταυτόχρονη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, τυποποιούν τα πρότυπα απόδοσης και τους εταιρικούς στόχους, αναφέρουν τα αποτελέσματα σε γλώσσα κατανοητή για το στέλεχος και τέλος προειδοποιούν για πιθανή ασυμβατότητα των εταιρικών πρακτικών και πολιτικών με τους επιδιωκόμενους στόχους (Moses, 1975). Υπάρχει βέβαια και η αρνητική κριτική επί των συστημάτων, της οποίας ενδεικτικός φορέας είναι ο Mintzberg (1994), σύμφωνα με τον οποίο τα συστήματα σχεδιασμού οδηγούν σε υπέρ το δέον ανάλυση και ποσοτικοποίηση, και εμποδίζουν τόσο την πρόβλεψη νέων τάσεων όσο και την προσαρμογή σε αυτές όταν τελικά προκύψουν. Με παρόμοια οπτική, οι Downes και Mui (1998) χαρακτηρίζουν άχρηστο τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό σε μία εποχή συνεχούς αλλαγής.

Σύμφωνα με τους Ramanujam & Venkatraman, (1987), οι διαστάσεις που χαρακτηρίζουν και επηρεάζουν τα συστήματα σχεδιασμού είναι :

- οι πόροι που διατίθενται για σχεδιασμό,
- η αντίσταση εντός του οργανισμού στον σχεδιασμό,
- η χρήση διαφόρων τεχνικών σχεδιασμού για δόμηση των ασαφών στρατηγικών προβλημάτων,
- η έμφαση σε εσωτερικούς παράγοντες (όπως οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες),



- η έμφαση σε εξωτερικούς παράγοντες (τάσεις του περιβάλλοντος) και
- η λειτουργική κάλυψη και ολοκλήρωση.

Ως προς τις διαστάσεις που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων σχεδιασμού, οι Ramanujam και Venkatraman (1987) αναφέρουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (όπως η αύξηση της εταιρικής απόδοσης και η διευκόλυνση της δουλειάς τους στελέχους), το πόσο καλά τα συστήματα εξυπηρετούν συνολικά τις επιχειρησιακές ανάγκες και το κατά πόσο προσδίδουν καλύτερη θέση στην επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Επίσης, σύμφωνα με τον Moses (1975), οι επιχειρήσεις που είναι μεγάλες σε μέγεθος, χαρακτηρίζονται από αρκετή πολυπλοκότητα, παράγουν μεγάλο αριθμό προϊόντων και δραστηριοποιούνται σε αρκετούς κλάδους, έχουν ανάγκη τον στρατηγικό σχεδιασμό και τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη χρήση σχετικών συστημάτων, και για αυτό είναι πολύ πιθανότερο αυτά να χρησιμοποιηθούν από επιχειρήσεις με τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Οι επιχειρήσεις που δρουν σε περιβάλλοντα με μεγάλη τεχνολογική καινοτομία (Thune και House, 1970) και με είσοδο νέων ανταγωνιστών (Lorange, 1980) έχουν επίσης αυξημένη ανάγκη για σοβαρό στρατηγικό σχεδιασμό. Σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα των συστημάτων σχεδιασμού στην απόδοση της επιχείρησης, έρευνα στις χίλιες κορυφαίες επιχειρήσεις από το Business Week έδειξε καλύτερο μέσο όρο στον δείκτη Return On Investment (για τρία έτη) για τις επιχειρήσεις με πιο ανεπτυγμένα συστήματα σχεδιασμού (Pekar και Abrahams, 1995), ενώ και η έρευνα των Thune και House (1970) έδωσε παρόμοια αποτελέσματα για μια μεγαλύτερη δέσμη χρηματοοικονομικών δεικτών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ – ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΥΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

#### **6.1 Ο συντονισμός της οργάνωσης**

Ο γνωστός συγγραφέας George Bernard Shaw είπε ότι «Το απολύτως μεγαλύτερο πρόβλημα στην επικοινωνία είναι η ψευδαίσθηση ότι έχει επιτευχθεί».

Σε κάθε επιχείρηση, είναι απαραίτητη η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και/ή θέσεων εργασίας. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται να καθοριστούν συγκεκριμένα, τυπικά κανάλια επικοινωνίας. Αυτό ονομάζεται συντονισμός της οργάνωσης. Υπάρχουν αρκετές μορφές συντονισμού, εκ των οποίων μία ή και περισσότερες εφαρμόζονται, ανά περίπτωση και σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες, από τις επιχειρήσεις. Οι μορφές αυτές είναι (Φλώρος, 1993):

- Η διατμηματική επικοινωνία
- Ο συντονισμός μέσω θεσπισμένων στόχων
- Ο ιεραρχικός και διοικητικός συντονισμός
- Η δημιουργία και χρήση επιτροπών
- Η αξιοποίηση του manager assistant (βοηθού manager)
- Η δημιουργία και αξιοποίηση διατμηματικών συνδέσμων

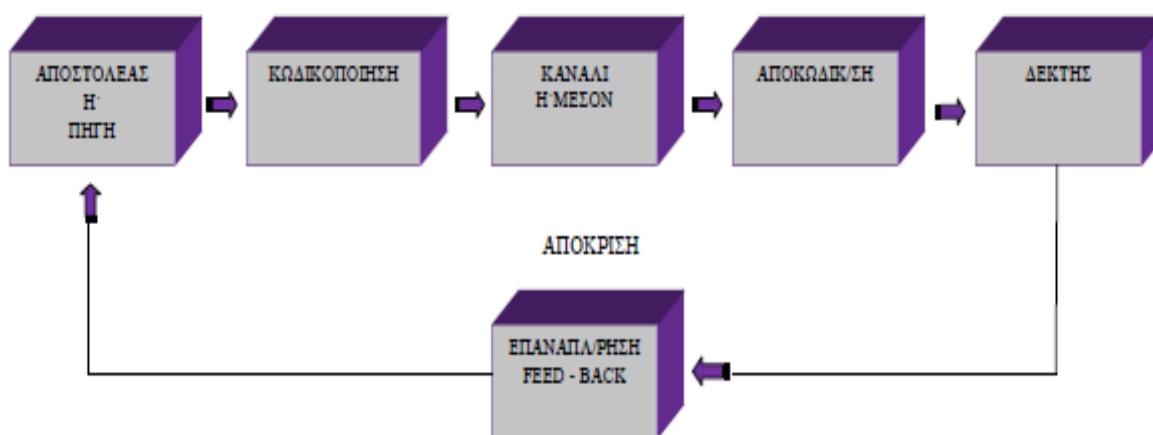
Ο Ναζλής (1978) αναφέρει ότι ο συντονισμός είναι *« η ενοποίηση της προσπάθειας με την οποία όλες οι δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων μίας επιχείρησης επιχειρούν την επίτευξη των κοινών αντικειμενικών σκοπών μέσα από την υιοθέτηση κοινής ή παράλληλης πολιτικής»*.

#### **6.2. Επικοινωνία της οργάνωσης**

Σύμφωνα με τον Λούτα, (2002), ως επιχειρησιακή επικοινωνία ορίζεται η δημιουργία ενδοεπιχειρησιακών κωδίκων, όπως σήματα, σύμβολα, καθιερωμένη και κοινώς αναγνωρίσιμη φρασεολογία κ.λπ., με στόχο την σκόπιμη και/ή οργανωμένη, «αυτοματοποιημένη» ανταλλαγή πληροφοριών, οδηγιών, διαδικασιών, ιδεών κ.ά. μεταξύ των εργαζομένων, είτε προσωπικά είτε απρόσωπα (π.χ. μέσω e-mail, intranet), για την απρόσκοπτη και ταχεία επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Γενικά και ουσιαστικά, με τον όρο «επικοινωνία» νοείται η μετάδοση ενός μηνύματος μεταξύ τουλάχιστον δύο ατόμων, του αποστολέα και του αποδέκτη. Η διαδικασία αυτή, για να είναι επιτυχημένη, πρέπει να είναι αμφίδρομη αλλά και ταυτόχρονη, πράγμα που σημαίνει ότι όλα τα συμμετέχοντα μέρη λαμβάνουν και στέλνουν μηνύματα ταυτόχρονα (Kurland & Pelled, 2000). Η έναρξη της επικοινωνίας συντελείται τη στιγμή που ο αποστολέας-πομπός, που μπορεί να είναι είτε ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων, επιθυμεί να μεταδώσει κάποιο μήνυμα (πληροφορία, ιδέα, σκέψη, οδηγία κτλ). Για να το επιτύχει αυτό, ο αποστολέας-πομπός κωδικοποιεί το προς μετάδοση μήνυμα, χρησιμοποιώντας κάποιο είδος κωδικοποίησης που μπορεί να περιλαμβάνει λέξεις, κινήσεις, σήματα ή σύμβολα. Ο αποδέκτης θα λάβει το μήνυμα μέσα από καθορισμένα δίκτυα (κανάλια επικοινωνίας) που μοιράζεται με τον αποστολέα-πομπό. Στη συνέχεια, ο αποδέκτης προβαίνει στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος και, μέσω αυτής, στην ερμηνεία του, έτσι ώστε να μπορέσει να φτάσει στην πλήρη κατανόηση και αντίληψη του νοήματος που επιχειρεί να του μεταβιβάσει ο αποστολέας-πομπός.

Εάν η διάδραση αυτή έχει επίδραση στη σκέψη, τη δράση, τη συμπεριφορά, την ενέργεια κ.λπ. του αποδέκτη, τότε η επικοινωνία θεωρείται επιτυχημένη και αποτελεσματική. Η επιτυχία της επικοινωνίας του μηνύματος γίνεται γνωστή στον αποστολέα-πομπό μέσω του μηχανισμού ελέγχου-ανατροφοδότησης (feedbackcontrolmechanism).



**Σχήμα 5** Διαδικασία επικοινωνίας Πηγή : Kurland & Pelled, 2000

### 6.3 Σκοποί της επικοινωνίας

επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Κατά συνέπεια, τα διοικητικά στελέχη βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην επιχειρησιακή επικοινωνία έτσι ώστε να διευκολυνθεί το έργο τους όσον αφορά στη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων αλλά και τον έλεγχο των επιθυμητών ή αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Επιπροσθέτως, καθώς η βούληση και ο στόχος των στελεχών είναι οι εργαζόμενοι να δρουν με τον τρόπο που εκείνα επιθυμούν, η επιχειρησιακή επικοινωνία καθίσταται ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης, ώστε να στρέψουν τους εργαζόμενους προς την επιθυμητή κατεύθυνση δια της μεθόδου της πειθούς και της παρακίνησης (Mumby, 1994; Mumby & Stohl, 1996; Cushman, 2000). Με την κατάλληλη επιχειρησιακή επικοινωνία τα στελέχη της επιχείρησης επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, είτε μεμονωμένων ατόμων είτε ομάδων ατόμων, άμεσα ή έμμεσα, εσωτερικά ή εξωτερικά. Η επίδραση αυτή των στελεχών μπορεί να ερμηνευτεί και ως υποκίνηση ή έλεγχος της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Συνεπώς, για την αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία, τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν και προβαίνουν στα ακόλουθα:

- *Λήψη (εισροή), συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών* από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις και να εφαρμοστεί ο καταλληλότερος και πλέον αποτελεσματικός διοικητικός έλεγχος.
- *Άσκηση επιρροής στους εργαζομένους.* Τα στελέχη ίναι απαραίτητο να πείθουν και να παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να δρουν με τρόπο που να εξυπηρετεί κατά τα μέγιστα την επίτευξη και υλοποίηση των επιθυμητών και επιδιωκόμενων επιχειρηματικών στόχων.

Η ολοένα και ταχύτερη αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, επιφέρει αντιστοίχως και μεγαλύτερη ανάγκη πληροφόρησης. Ο υψηλός βαθμός αβεβαιότητας απαιτεί την εισροή και ύπαρξη νέων πληροφοριών για τη δημιουργία ενός κλίματος μεγαλύτερης ασφάλειας. Οι μελετητές συμφωνούν ομοφώνως ότι οι συνθήκες επιχειρηματικής ασφάλειας έχουν ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και καλύτερη επίδοση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Stanton (1986), η καλή επιχειρησιακή επικοινωνία και η σωστή διαχείριση πληροφοριών αποτελούν τον ασφαλέστερο δρόμο προς τη διεκπεραίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Ως επιχειρησιακές λειτουργίες ορίζονται ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Ο προγραμματισμός αφορά στην εισροή, απόκτηση, αποκωδικοποίηση, αξιολόγηση και βέλτιστη εκμετάλλευση και αξιοποίηση των πληροφοριών με στόχο την ταχύτερη και μέγιστη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η οργάνωση αφορά στον καθορισμό, συνδυασμό και διάθεση των επιχειρηματικών πόρων, ατόμων, υλικών και διαδικασιών, μέσω σχεδιασμού έξυπνων διαδικασιών, ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Ο συντονισμός αφορά στη διαδικασία που επιτυγχάνει την εναρμόνιση και εύρυθμη συνεργασία όλων των λειτουργιών της επιχείρησης. Τέλος ο έλεγχος, που αποτελεί το τελικό στάδιο της διαδικασίας αυτής, παρέχει στη διοίκηση την απαραίτητη ενημέρωση σχετικά με πιθανές αποκλίσεις από τους επιθυμητούς στόχους, μέσω της αναπληροφόρησης (feedback). Ο ρόλος του ελέγχου είναι εξαιρετικά σημαντικός, καθώς στην ουσία αποτελεί αξιολόγηση όλων των παραπάνω λειτουργιών



**Σχήμα 6** Χρησιμοποίηση της επιχειρησιακής επικοινωνίας και των πληροφοριών. Πηγή : Stanton, 1986

## 6.4 Σπουδαιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Σύμφωνα με τη σύγχρονη ψυχοκοινωνική θεωρία, η επικοινωνία είναι μεγάλης σημασίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι πολυσύνθετοι, άρα και συχνά αχανείς και δύσκολοι στη διοίκησή τους, που αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα, και που διαθέτουν υψηλή τεχνολογία: οι μηχανοποιημένες και αυτοματοποιημένες διαδικασίες είναι αφενός ταχύτερες και απαιτούν άψογο συντονισμό, και αφετέρου, συχνά υποκαθιστούν τον ανθρώπινο παράγοντα, πράγμα που καθιστά την επικοινωνία κρίσιμης σημασίας.

Η ανάγκη και η σημασία της επικοινωνίας υπαγορεύεται από τις συνθήκες και τις πραγματικότητες που βιώνει και αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Μια επιχείρηση που έχει ως κεντρικό θέμα εστίασης τον ανθρώπινο παράγοντα και τις ανθρώπινες σκέψεις και ιδέες έχει μεγαλύτερη ανάγκη επικοινωνίας. Σύμφωνα με τους Daniel Katz και Robert L. Kahn(1978), *«όσο πιο κοντά έρχεται κανείς στο κέντρο ελέγχου και λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, τόσο πιο έντονη γίνεται η αναγκαιότητα ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνίας»*.

Σύμφωνα με την American Management Association (A.M.A.), υπάρχουν δέκα βασικές εντολές που διέπουν την αποτελεσματική επικοινωνία των επιχειρήσεων και που η εφαρμογή τους την καθιστούν δυνατή. Αυτές είναι:

- Αποσαφήνιση των σκέψεων *πριν* τη διενέργεια της επικοινωνίας.
- Μελέτη του σκοπού της επικοινωνίας *πριν* τη διενέργειά της.
- Απαιτείται η κατανόηση του φυσικού και ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά την επικοινωνία.
- Η συμβολή των ατόμων που έχουν σχέση με τα γεγονότα δεν πρέπει να αγνοείται αλλά να λαμβάνεται emphatic υπόψη κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της επικοινωνίας.
- Η πληροφορία που μεταδίδεται πρέπει να εκτιμάται όσον αφορά την πληρότητα και αρτιότητά της καθώς και την έμφασή της.
- Η επικοινωνία πρέπει να είναι άξια λόγου και να παρέχει βοήθεια στον παραλήπτη-δέκτη της εκάστοτε πληροφορίας.
- Η επικοινωνία θεωρείται και είναι αποτελεσματική όταν η ίδια καθιστά απαραίτητη τη συνέχισή της.

- Η σημασία και η σπουδαιότητα των μεταδιδόμενων πληροφοριών πρέπει να είναι τόσο βραχυπρόθεσμη όσο και μακροπρόθεσμη.
- Οι αρχές της επικοινωνίας πρέπει να διέπουν τις δράσεις και τις διαδικασίες που θα ακολουθήσουν.

Βασική προϋπόθεση για την ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί, είναι πρώτα από όλα να γνωρίζει να ακούει, με άλλα λόγια να είναι καλός ακροατής.

Σύμφωνα με τους Aaltio-Marjosola & Takala (2000), μεγαλύτερη παρακίνηση μοιάζουν να έχουν οι εργαζόμενοι που θεωρούν ικανοποιητική την επιχειρησιακή επικοινωνία και η συνεισφορά τους είναι μεγαλύτερη από εκείνη των μη ικανοποιημένων εργαζομένων. Επιπροσθέτως, η μέτρηση και η ανάλυση του πόσο ακριβής, σαφής και πλήρης είναι η επικοινωνία, αποκαλύπτει και τον τρόπο που οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν και αντιλαμβάνονται την ποιότητα της επικοινωνίας της επιχείρησης. Ως αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία νοείται η επικοινωνία την οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ως ενιαία, αδιατάρακτη και σταθερή, πράγμα που σημαίνει επίσης ότι και τα στελέχη έχουν εναρμονιστεί με τις επιχειρηματικές αξίες και βασικές αρχές και συμπεριφέρονται αναλόγως (Harshman & Harshman, 1999).

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή επικοινωνία, και αυτό είναι κάτι που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τα στελέχη κατά τον επικοινωνιακό σχεδιασμό με τους εργαζομένους, είναι η ειλικρίνεια. Οι υφιστάμενοι θα αντιληφθούν άμεσα και γρήγορα την ύπαρξη ή έλλειψη ειλικρίνειας στην επικοινωνία και τη μετάδοση των πληροφοριών και αυτό θα έχει τεράστια επίδραση στον βαθμό στον οποίο η επικοινωνία θα γίνει τελικά αποδεκτή. Μια διοίκηση ειλικρινής και δίκαιη στις δεσοληψίες της με τους εργαζομένους θα επιτύχει τα βέλτιστα επικοινωνιακά αποτελέσματα. Μία δεύτερη βασική προϋπόθεση για την επιτυχή επικοινωνία είναι ότι πρέπει να στοχεύει στη σαφήνεια των πληροφοριών και τη μείωση της αοριστίας, η οποία βλάπτει την απόδοση και μειώνει την εργασιακή επικοινωνία των εργαζομένων (μεμονωμένα και/ή σε ομάδες).

Η επικοινωνία κατέχει υψηλή θέση στην ιεραρχία των στρατηγικών επιχειρησιακών ζητημάτων. Ο βασικός της άξονας, γύρω από τον οποίον πρέπει να βασίζεται ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και ο έλεγχός της είναι το άτομο. Θα πρέπει λοιπόν να λαμβάνονται υπόψη οι βασικές ανάγκες του κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και οι προϋποθέσεις που διέπουν

την εργασιακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητά του. Η επιχειρησιακή και διαπροσωπική επικοινωνία, εξάλλου, είναι το μέσο με το οποίο οι εργαζόμενοι δημιουργούν, αποκτούν και διατηρούν τους οργανωτικούς ρόλους τους. (Arker, 2001). Τέλος, δύο ακόμη σοβαροί παράγοντες για το επιτυχημένο ανταγωνιστικό μάνατζμεντ είναι η ανταγωνιστικότητα και η μεταφορά της τεχνολογίας. Η επικοινωνία επιβάλλεται να τυγχάνει σωστής διαχείρισης για την επίτευξη της επιθυμητής ανταγωνιστικότητας (Moore & Irwin, 2000).

## 6.5 Αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Οι αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελούν τον άξονα της δημιουργίας ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση, καθώς εστιάζουν σε τέσσερις τομείς μεγάλης κρισιμότητας: την ποιότητα του μηνύματος, τις συνθήκες στις οποίες το μήνυμα καλείται να μεταδοθεί, η ακεραιότητα της οργανωμένης επικοινωνιακής προσπάθειας και η διατήρησή της και η αξιοποίηση μιας μη-τυπικής οργάνωσης για την επίτευξη της επικοινωνίας. Οι αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007; Χυτήρης, 2006):

- **Η Αρχή της Σαφήνειας.** Παρότι συχνά ως επικοινωνία νοείται και η απλούστερη μετάδοση ενός μηνύματος, ακόμη και σε αυτήν την περίπτωση, για να είναι επιτυχημένη και αξιόλογη, θα πρέπει να τηρεί και να ικανοποιεί την αρχή της σαφήνειας: *Μια επικοινωνία έχει σαφήνεια όταν η γλώσσα έκφρασής της και ο τρόπος εκφοράς και μετάδοσής της την καθιστούν κατανοητή από τον παραλήπτη-δέκτη. Παρότι κάτι τέτοιο φαίνεται κατ' αρχάς απλό, πολλά στελέχη θα δοκίμαζαν τεράστια έκπληξη εάν γνώριζαν πόσα κενά κατανόησης υπάρχουν στην επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους και πόσες παρανοήσεις συμβαίνουν, ακόμη και κατά τη μετάδοση ενός απλούστατου μηνύματος πληροφορίας εκφρασμένου με τον πλέον προσεκτικό και μελετημένο τρόπο. Κάποια ανώτατα στελέχη επιθυμούν να προβαίνουν σε έλεγχο λαμβάνοντας επαναπληροφόρηση (feedbackcontrol) αναφορικά με τις πληροφορίες που επικοινωνήσαν. Επιπλέον, προβαίνουν σε διασαφήνιση των μηνυμάτων που οι ίδιοι δέχονται από τους άλλους, με ερωτήσεις του τύπου «εάν κατάλαβα καλά, θέλεις να πεις το τάδε και το δείνα;»..*

Η σωστή και κατανοητή διατύπωση της πληροφορίας, γραπτής ή προφορικής, είναι ευθύνη του αποστολέα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί πληρώντας



δύο βασικές προϋποθέσεις: ότι είναι εξοικειωμένοι με τον τρόπο που εκφράζονται οι άλλοι εργαζόμενοι, υφιστάμενοι και ανώτεροι. Η πιστή εφαρμογή της αρχής αυτής είναι το κλειδί για να ξεπεραστεί κάθε επικοινωνιακή τροχοπέδη, όπως μηνύματα με κακή διατύπωση, στρεβλή μετάδοση και μετάφραση της πληροφορίας, μη διασαφήνιση των υποθέσεων και η συνεχής ανάγκη επαλήθευσης της πληροφορίας που επικοινωνείται (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007; Χυτήρης, 2006).

Πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ότι καμιά επικοινωνία δεν λογίζεται ως πλήρης και ολοκληρωμένη, ακόμη και εάν έχει τηρηθεί η αρχή της σαφήνειας, χωρίς τον έλεγχο και την εξασφάλιση ότι έχει συντελεστεί πλήρης κατανόηση του νοήματος. Η ανθρώπινη προσοχή είναι πεπερασμένη, συνεπώς και η ποσότητα των μηνυμάτων που μπορούν να προσληφθούν είναι επίσης πεπερασμένη, όσο καλά και όμορφα είναι διατυπωμένο ένα μήνυμα. Ο μεγάλος αριθμός των αποστελλομένων μηνυμάτων δοκιμάζει την προσοχή του ατόμου, το οποίο πρέπει να είναι συγκεντρωμένο ώστε να κατανοήσει κάτι που διαβάζει ή ακούει. Η αμεθόδευτη και διακεκομμένη ακρόαση καθώς και η επιπόλαιη ανάγνωση των μηνυμάτων επιφέρει την αδιαφορία του παραλήπτη-δέκτη, ο οποίος είναι βέβαιο ότι δεν θα κατανοήσει το μήνυμα και θα έχει συμπεριφερθεί και αγενώς προς τον αποστολέα-πομπό του μηνύματος. Η ανάγκη για προσοχή πρέπει να ικανοποιηθεί ώστε σιγά σιγά να αρθούν τα επικοινωνιακά εμπόδια, όπως η απροσεξία, η απώλεια κάποιων από τις πληροφορίες του μεταδιδόμενου μηνύματος και η αποτυχημένη ή στρεβλή εμπέδωσή του. Θα υπάρξει επιπλέον βελτίωση της ποιότητας των καναλιών πρόσληψης (ακρόαση και ανάγνωση) και οι αποστολείς θα νιώσουν ενθαρρυμένοι και ικανοποιημένοι για τις προσπάθειες και την αποδοτικότητά τους (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007; Χυτήρης, 2006).

- Η Αρχή της Ακεραιότητας. Καμιά διοικητική επικοινωνία δεν είναι αυτοσκοπός· αντίθετα, αποτελεί το μέσον με το οποίο τα άτομα θα παραμένουν ενημερωμένα κατά την προσπάθεια επίτευξης και διατήρησης της συνεργασίας που απαιτεί η εκπλήρωση των στόχων της οργάνωσης. Αυτός είναι ο στόχος της διοικητικής επικοινωνίας, όπως ορίζεται και καθίσταται σαφές από την αρχή της ακεραιότητας.

Ιδιαίτερη μέριμνα θα πρέπει να δοθεί σε μια πλευρά της αρχής αυτής. Η υποστήριξη της θέσης των υπαρχόντων στελεχών διοίκησης είναι απαραίτητη καθώς από αυτήν εξαρτάται η επιχειρησιακή ακεραιότητα. Τα στελέχη

καταλαμβάνουν τα κέντρα επικοινωνίας. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να εργάζονται για αυτόν τον σκοπό, χρησιμοποιώντας και αξιοποιώντας τη θέση τους αυτή. Αυτό είναι κάτι που συχνότατα παραμελείται από τους ανωτέρους, οι οποίοι επιδίδονται σε απευθείας επικοινωνία με υφισταμένους και απλούς υπαλλήλους. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί και να είναι δικαιολογημένο σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, όπου απαιτείται ταυτόχρονη επικοινωνία, όπως σε περίπτωση πυρκαγιάς στο κτήριο, διαχείριση και κάλυψη σε περίπτωση επίθεσης, κρίσιμες πληροφορίες όπως μείωση μισθών γενικού χαρακτήρα ή απολύσεις πλεονάζοντος προσωπικού, ή στην ανάγκη να καταβληθεί ιδιαίτερη προσπάθεια λόγω εκτάκτων επιχειρησιακών αναγκών, ή όταν πρέπει να μεταδοθούν ειδήσεις που ενδιαφέρουν ομοίως υφισταμένους και ανωτέρους, όπως η εξαγγελία πολιτικών γενικής εφαρμογής (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007; Χυτήρης, 2006).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **7.1. Παράγοντες και κριτήρια επιλογής θέματος**

Η επιλογή του θέματος της διπλωματικής ήταν αρκετά δύσκολη, απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία. Οι παράγοντες που επηρέασαν την τελική απόφασή μου για την επιλογή του θέματος ήταν κυρίως συνάρτηση:

- Των ερεθισμάτων που προέκυψαν κατά τη διάρκεια παρακολούθησης του εν λόγω ΠΜΣ.
- Του προσωπικού ενδιαφέροντος, να διερευνήσω τους ρόλους ανώτατων στελεχών σχετικά με την πρόκληση για την επιτυχία ενός έργου.
- Της ενασχόλησης με ένα θέμα που αποτελεί πηγή προσωπικής ικανοποίησης και όχι χάσιμο χρόνου και δυσαρέσκειας λόγω πίεσης.
- Της δυνατότητας πρόσβασης στις επιχειρήσεις, που αποτελεί και τη μελέτη περίπτωσης της ερευνητικής εργασίας, με την ελπίδα να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.
- Της επαγγελματικής μου εμπειρίας, η οποία αναδεικνύει το ζήτημα της εφαρμογής του σωστού management.

#### **7.2. Σκοπός έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου των ανώτατων διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να χρησιμοποιηθούν από τα ανώτατα στελέχη και να συμβάλλουν στην λήψη εκείνων των αποφάσεων που θα καταστήσουν βιώσιμες τις επιχειρήσεις.

#### **7.3. Πρωτοτυπία θέματος**

Η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης έρευνας, έγκειται στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίον τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού διαχειρίζονται επιχειρησιακές λειτουργίες και έργα που ενέχουν αβεβαιότητα και ποιοι παράγοντες επιδρούν στον τρόπο διαχείρισης και λήψης αποφάσεων. Τέτοια έρευνα δεν έχει διεξαχθεί ξανά στα πλαίσια της

γενικότερης οικονομικής και επιχειρηματικής αβεβαιότητας που επικρατεί στις μέρες μας, και δη στον συγκεκριμένο πληθυσμό έρευνας

#### **7.4 Συνεισφορά στη βιβλιογραφία**

Η παρούσα εργασία έχει θετική συνεισφορά στη βιβλιογραφία, αφού αφορά στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο ο συγκεκριμένος πληθυσμός της έρευνας διαχειρίζεται έργα και λειτουργίες, επισημαίνοντας τους παράγοντες που επιδρούν στην λήψη αποφάσεων τους σε σχέση με τη διαχείριση των έργων αυτών και μάλιστα υπό συνθήκες αβεβαιότητας.

#### **7.5. Πρακτική Αξία**

Σημαντική πρακτική αξία, διότι το management επιχειρησιακών λειτουργιών και έργων σε συνθήκες αβεβαιότητας είναι ένα δύσκολο αντιμετωπίσιμο ζήτημα και απαιτούνται από τα ανώτερα στελέχη σύγχρονες γνώσεις management, ικανότητες και δεξιότητες. Το ποιες από αυτές είναι πιο σημαντικές είναι ένα ζήτημα προς διερεύνηση. Είναι η ευελιξία (agility) και η προσαρμοστικότητα στοιχεία που βοηθούν στην πράξη τις λειτουργίες και τα έργα των επιχειρήσεων και στην καλύτερη οργάνωση και συντονισμό των διαδικασιών τους; Τι πιστεύουν οι ερωτηθέντες και πως αντιλαμβάνονται αυτούς τους παράγοντες; Αυτό βοηθά στην αντιμετώπιση καταστάσεων από κάποιες επιχειρήσεις που πιθανόν να εφαρμόζουν καλές πρακτικές διοίκησης και εκπαίδευσης σε σύγχρονα συστήματα διαχείρισης της αβεβαιότητας. Κάποιες άλλες ωστόσο οφείλουν στη σημερινή εποχή να δεχτούν τη θετική επίδραση τέτοιων καλών πρακτικών.

#### **7.6. Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις.**

Οι επιμέρους στόχοι της διπλωματικής εργασίας είναι να ερευνηθεί:

- Ποια είναι η κατανομή των τοπικών επιχειρήσεων ανά κλάδο δραστηριότητας;
- Ποιο είναι το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις;
- Πιο είναι το εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις;

- Ποιες είναι οι δραστηριότητες που επιτελούνται συχνά μέσα στις επιχειρήσεις;
- Πως επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τη συμπεριφορά των ανώτατων στελεχών;

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θα ακολουθήσουν οι ερευνητικές υποθέσεις:

**H1:** Στις επιχειρήσεις της Θεσσαλίας υπάρχει ισχυρός τομέας μεταποίησης της αγροτικής παραγωγής, δηλαδή αρκετές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών.

**H2:** Οι μεγαλύτερες σε ηλικία επιχειρήσεις ανησυχούν περισσότερο για την επιβίωσή τους, λόγω μη προσαρμογής στις απαιτήσεις της νέας εποχής.

**H3:** Το οικονομικό περιβάλλον θεωρείται το πιο σημαντικό στη δημιουργία αβεβαιότητας στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

**H4:** Οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν στην πράξη τις περισσότερες αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού.

**H5:** Το επίπεδο σπουδών επηρεάζει τη συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες παρακολουθούν και αξιολογούν τα δεδομένα του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

## 7.7. Ερευνητική μέθοδος

Η καταλληλότερη μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση μιας έρευνας, καθορίζεται από τον σκοπό και το στόχο της έρευνας. Στο ερευνητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, χρησιμοποιείται η ποσοτική μέθοδος με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων. Πρόκειται για μία μέθοδο που χρησιμοποιείται συνήθως στα πλαίσια περιγραφικής και διερευνητικής έρευνας και επιτρέπει τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων, τα οποία μπορούν να αναλυθούν με τη χρήση μεθόδων περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής (Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2014). Στη συγκεκριμένη μέθοδο θα πρέπει ο ερευνητής να προσέξει «η (κάθε) ερώτηση να διατυπώνεται ώστε ο ερωτώμενος να καταλαβαίνει αυτό ακριβώς που θέλει ο ερευνητής, και η απάντηση που δίνεται από τον ερωτώμενο πρέπει να διατυπώνεται ώστε ο ερευνητής να καταλαβαίνει αυτό ακριβώς που θέλει να πει ο ερωτώμενος» (Foddy, 1994: 17). Στη συνέχεια περιγράφεται με λεπτομέρεια ο τρόπος διαμόρφωσης και δομή του δομημένου

ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε.

## **7.8. Διαμόρφωση και δομή ερωτηματολογίου**

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μία ποσοτική έρευνα στην οποία χρησιμοποιείται δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο μας εξασφαλίζει σε σύντομο χρονικό διάστημα, τη συλλογή δεδομένων από έναν ικανοποιητικό αριθμό στελεχών των επιχειρήσεων της Θεσσαλίας και επιπλέον μας επιτρέπει τη διασφάλιση της ανωνυμίας, η οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την προθυμία των ατόμων να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε βιβλιογραφική επισκόπηση καθώς και σε μελέτη ερωτηματολογίων που έχουν χρησιμοποιηθεί σε παρόμοιες έρευνες.

Πριν τη δημιουργία του τελικού ερωτηματολογίου, έγινε μία έρευνα για το είδος των ερωτήσεων που θα έπρεπε να περιλαμβάνει. Πιο συγκεκριμένα έγιναν:

Οι ερωτήσεις έπρεπε να είναι σχετικές με το σκοπό του ερωτηματολογίου, να είναι σύντομες και περιεκτικές, να είναι διατυπωμένες σωστά ώστε να είναι σαφείς και κατανοητές από τους ερωτώμενους και σε καμία περίπτωση να μην προσβάλλουν και υποτιμούν τη νοημοσύνη τους.

Οι ερωτήσεις έπρεπε να διαμορφωθούν έτσι, ώστε να μην επαναλαμβάνονται παρόμοιες ερωτήσεις, ούτε να θέτουν ταυτόχρονα δύο ερωτήματα που μπερδεύουν τους ερωτώμενους.

Δεν έπρεπε να χρησιμοποιηθούν εξειδικευμένες έννοιες, ώστε να μη φέρουν τους ερωτώμενους σε δύσκολη θέση και τους αποτρέψουν από τη συμπλήρωσή του και να γίνει και πιο εύκολη η επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Δεν έπρεπε να συμπεριληφθούν ερωτήσεις που ζητούν από τους ερωτώμενους να αναφερθούν ή να σχολιάσουν μεμονωμένα γεγονότα ή υπαλλήλους της υπηρεσίας.

Λήφθηκε υπόψη τόσο η ιδιότητα των ερωτηθέντων όσο και η ιδιαιτερότητα των επιχειρήσεων, ώστε να μη ζητηθούν ή να μην εκμαιευτούν απόψεις που θα φέρουν σε δύσκολη θέση είτε τους συμμετέχοντες, είτε τον ερευνητή στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων – συμπερασμάτων (Καλαμάτας,2012).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις θεματικές ενότητες, προκειμένου να είναι πιο προσιτή και κατανοητή η δομή του και να καλύπτει σε μεγάλο βαθμό τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει εννιά ερωτήσεις που αφορούν το προφίλ των επιχειρήσεων και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των στελεχών. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Το τρίτο μέρος αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της εργασίας. Τέλος το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου, αναλύει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των στελεχών.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τρεις τύπους ερωτήσεων:

- κλειστές ερωτήσεις ή ερωτήσεις με καθορισμένες απαντήσεις,
- ανοικτές ερωτήσεις
- ερωτήσεις με διαβαθμισμένες σε κλίμακα απαντήσεις.

Οι κλίμακες χρησιμοποιούνται όταν ενδιαφερόμαστε, όχι μόνο αν οι ερωτώμενοι είναι υπέρ ή κατά μιας άποψης, αλλά και για το βαθμό αποδοχής της άποψης αυτής (Καλαμάτας,2012).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert γιατί είναι πολύ απλή στη δημιουργία και χρησιμοποιείται περισσότερο στις κοινωνικές έρευνες. Στόχος της είναι να μετρήσει τις στάσεις και τις απόψεις των ερωτηθέντων οι οποίοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε μία σειρά προτάσεων, σχετικά με το θέμα της έρευνας, στην προκειμένη περίπτωση το ρόλο των ανώτατων διοικητικών στελεχών σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε στελέχη των επιχειρήσεων της Θεσσαλίας και συνοδεύεται από μια επιστολή που περιγράφει το θέμα της διπλωματικής εργασίας, την επιβλέπουσα καθηγήτρια και τα απαραίτητα στοιχεία της ερευνήτριας, προκειμένου αφενός να διασφαλιστεί η ομαλή αποστολή και λήψη του, αφετέρου να είναι εφικτή η επικοινωνία για θέματα διευκρινήσεων, επισημάνσεων και τυχόν σχολίων. Επίσης επεξηγεί στους συμμετέχοντες, ότι το ερωτηματολόγιο είναι μέρος της διπλωματικής εργασίας που διεξάγεται στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων» από το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Τέλος αναφέρει τη σημαντικότητα και τη συνεισφορά των στελεχών και ζητά την ανώνυμη συμμετοχή

των ερωτηθέντων και την ειλικρινή απάντησή τους. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε ιδιοχείρως και η συμπλήρωση και συλλογή των ερωτηματολογίων έλαβε χώρα από το Σεπτέμβριο έως το Νοέμβριο.

### **7.9. Πληθυσμός – δείγμα και συλλογή δεδομένων**

Ο αριθμός των στελεχών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ανέρχεται σε 57 άτομα-στελέχη επιχειρήσεων. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που δόθηκαν ιδιοχείρως ανέρχεται περί τα 80 ερωτηματολόγια εκ των οποίων αυτά που επεστράφησαν ανέρχονται σε 57, με ποσοστό ανταπόκρισης 71%. Επειδή ο αριθμός των ερωτηματολογίων ανέρχεται σε  $57 > 50$  μπορεί να θεωρηθεί ότι τα δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων ακολουθούν προσεγγιστικά την κανονική κατανομή.

Οπότε για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικοί έλεγχοι (όπως π.χ. One-Samplet-Test, independent t-tests, one-way ANOVA).

Παρόμοια αποτελέσματα, όμως δίνουν και μη παραμετρικοί έλεγχοι, που δοκιμάστηκαν (π.χ. Kruskal-Wallis), για τις διάφορες συσχετίσεις που προέκυψαν.

Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων, κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις και στη συνέχεια τα δεδομένα που προέκυψαν, αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 21.0.0.0.

### **7.10. Αξιοπιστία και εγκυρότητα ερωτηματολογίου**

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του περιεχομένου του ερωτηματολογίου θεωρείται δεδομένη, καθώς έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες παγκοσμίως. Ωστόσο το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε πιλοτικά από 10 στελέχη, οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν ασάφειες στο νόημα και τη διατύπωσή των ερωτήσεων ή ακόμα και ελλείψεις σημαντικών στοιχείων που θα έπρεπε να συμπεριληφθούν.

Η εγκυρότητα των ερωτήσεων αναφέρεται στο βαθμό που οι μετρήσεις, ανταποκρίνονται στο σκοπό για τον οποίο κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο, αναφέρεται δηλαδή στα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου.

Η αξιοπιστία καθορίζεται από τη σταθερότητα των μετρήσεων ή από το βαθμό στον οποίο οι μετρήσεις δεν επηρεάζονται από τυχαία σφάλματα, τα οποία



ελαττώνουν την αξιοπιστία της μέτρησης, όταν οι απόψεις των ίδιων ερωτηθέντων εξετάζονται σε διαφορετικές χρονικές περιόδους(ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach'sa πρέπει να είναι  $\geq 0,70$ ). Στην περίπτωση μας, για να έχουμε μεγαλύτερη αξιοπιστία και πιστότητα και γιατί η πιστότητα μετράει το βαθμό σχέσης μεταξύ των ερωτήσεων, η κάθε διάσταση αποτελείται από περισσότερες από μία ερωτήσεις. (Ζαβλάνος,2006)

Με βάση τις απαντήσεις και τα σχόλιά τους προβήκαμε σε κάποιες αλλαγές και προσθήκες για την σαφέστερη διατύπωση κάποιων ερωτημάτων και έτσι προέκυψε το τελικό ερωτηματολόγιο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8°**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **8.1. Εισαγωγή**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της ευελιξίας και του συντονισμού ως παράγοντες επιτυχίας των ανώτατων διοικητικών στελεχών σε ένα μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια προσπάθεια ερμηνείας των σημαντικότερων αποτελεσμάτων που προέκυψαν, μετά την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Τέλος θα αναφερθούν οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η παρούσα έρευνα, που δεν μας επιτρέπουν να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα, όπως άλλωστε συμβαίνει με τις περισσότερες εμπειρικές έρευνες. Αυτοί οι περιορισμοί θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στις έρευνες που πρόκειται να διεξαχθούν μελλοντικά, προκειμένου να είναι απαλλαγμένες από τους συγκεκριμένους περιορισμούς.

#### **8.2. Συμπεράσματα και προτάσεις**

Η στατιστική επεξεργασία έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 21.0.0.0.

Επειδή ο αριθμός των ερωτηματολογίων ανέρχεται σε  $57 > 50$  μπορεί να θεωρηθεί ότι τα δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων ακολουθούν προσεγγιστικά την κανονική κατανομή.

Οπότε για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικοί έλεγχοι (όπως π.χ. One-Samplet-Test, independent t-tests, one-way ANOVA).

Παρόμοια αποτελέσματα, όμως δίνουν και μη παραμετρικοί έλεγχοι, που δοκιμάστηκαν (π.χ. Kruskal-Wallis), για τις διάφορες συσχετίσεις που προέκυψαν.

## ΤΜΗΜΑ Ι

### Ι.1. ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### Ι.1.1 ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όσον αφορά στο έτος ίδρυσης της επιχείρησης που απασχολούνται οι συμμετέχοντες της έρευνας, οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν σε κλάσεις ανά δεκαετία και προκύπτουν τα εξής:

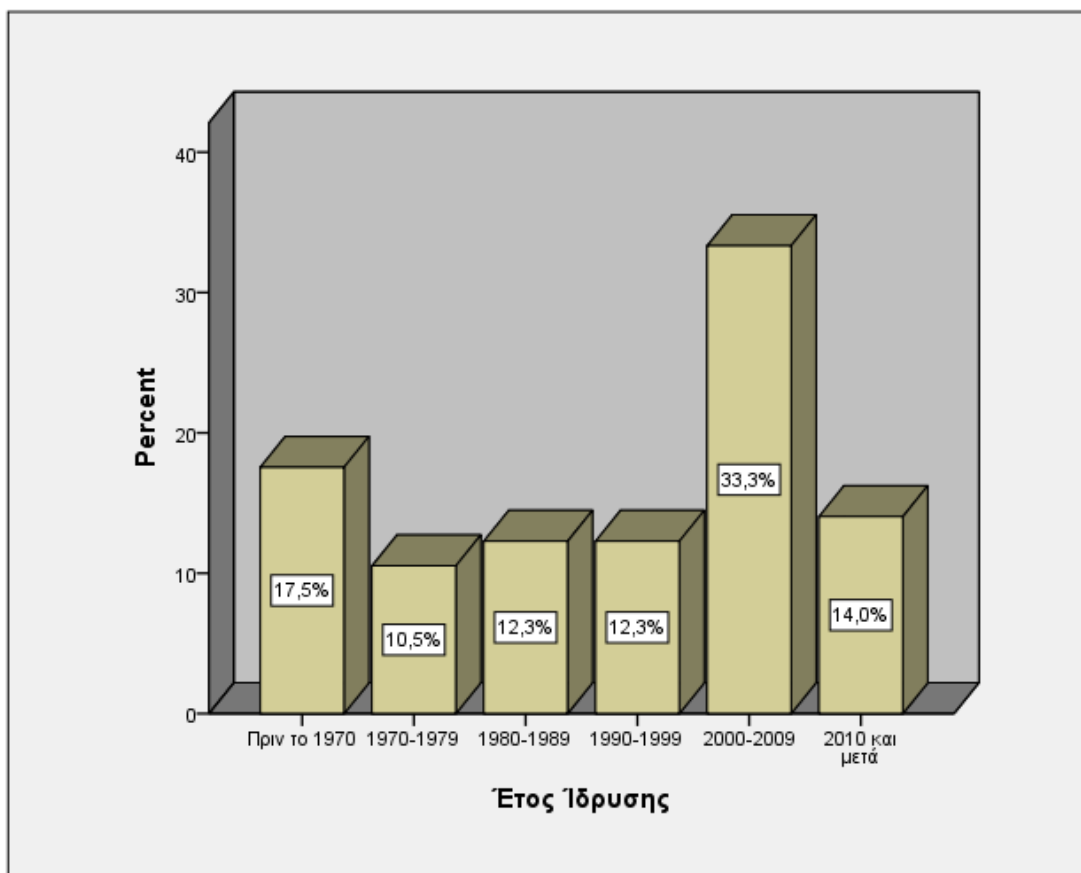
10 επιχειρήσεις (ποσοστό 17,5%) ιδρύθηκαν πριν το 1970, 6 από αυτές (ποσοστό 10,5%) ιδρύθηκαν μεταξύ 1970-1979, 7 (ποσοστό 12,3%) μεταξύ 1980-1989, άλλες 7 (ποσοστό 12,3%) μεταξύ των ετών 1990-1999, 19 (ποσοστό 33,3%) ιδρύθηκαν μέσα στη δεκαετία 2000-2009 και 8 εκ των επιχειρήσεων (ποσοστό 14,0%) έχουν έτος ίδρυσης από το 2010 και μετά.

Πίνακας 3 Έτος ίδρυσης

Έτος ίδρυσης	Συχνότητα	%	Αθροιστική Συχνότητα
Πριν το 1970	10	17,5	17,5
1970-1979	6	10,5	28,1
1980-1989	7	12,3	40,4
1990-1999	7	12,3	52,6
2000-2009	19	33,3	86,0
2010 και μετά	8	14,0	100,0
Σύνολο	57	100,0	

Διαγραμματικά, τα παραπάνω παρουσιάζονται στο γράφημα, που ακολουθεί.

Γράφημα 1 Έτος ίδρυσης



## I.1.2 ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

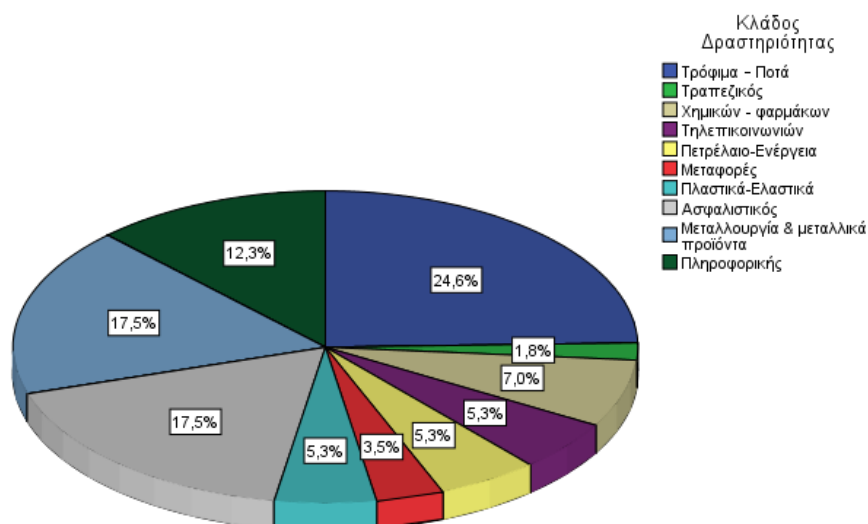
Η κατανομή των επιχειρήσεων βάσει του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4Κλάδος δραστηριότητας

Κλάδος δραστηριότητας	Συχνότητα	%	Αθροιστική Συχνότητα
Τρόφιμα – Ποτά	14	24,6	24,6
Τραπεζικός	1	1,8	26,3
Χημικών - φαρμάκων	4	7,0	33,3
Τηλεπικοινωνιών	3	5,3	38,6
Πετρέλαιο-Ενέργεια	3	5,3	43,9
Μεταφορές	2	3,5	47,4
Πλαστικά-Ελαστικά	3	5,3	52,6
Ασφαλιστικός	10	17,5	70,2
Μεταλλουργία & μεταλλικά προϊόντα	10	17,5	87,7
Πληροφορικής	7	12,3	100,0
Σύνολο	57	100,0	

Τα ποσοστά αυτά παρουσιάζονται στο ακόλουθο Γράφημα πίτας:

Γράφημα 2Κλάδος δραστηριότητας



Παρατηρούμε ότι 14 εξ αυτών (ποσοστό 24,6%) δραστηριοποιούνται στον κλάδο Τροφίμων και Ποτών, μόνο μία (ποσοστό 1,8%) στον Τραπεζικό κλάδο, 4 (ποσοστό 7,0%) στον κλάδο Χημικών και Φαρμάκων, 3 επιχειρήσεις (ποσοστό 5,3%) στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών, 3 (ποσοστό 5,3%) δραστηριοποιούνται σχετικά με Πετρέλαιο και γενικότερα Ενέργεια, 2 (ποσοστό 3,5%) ανήκουν στον κλάδο των Μεταφορών, 3 εξ αυτών (ποσοστό 5,3%) ασχολούνται με Πλαστικά και Ελαστικά, 10 (ποσοστό 17,5%) είναι Ασφαλιστικές επιχειρήσεις, 10 (ποσοστό 17,5%) δραστηριοποιούνται στη Μεταλλουργία και τα μεταλλικά προϊόντα και τέλος 7 (ποσοστό 12,3%) από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις ανήκουν στον κλάδο της Πληροφορικής.

Η κατανομή αυτή αντανακλά στη διάρθρωση της τοπικής οικονομίας, δεδομένου ότι στην περιοχή της Θεσσαλίας υπάρχει ισχυρός τομέας μεταποίησης της αγροτικής παραγωγής (δηλαδή αρκετές βιομηχανικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών), αρκετές επιχειρήσεις επεξεργασίας μετάλλων καθώς και εταιρείες πληροφορικής.

### Ι.1.3 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ

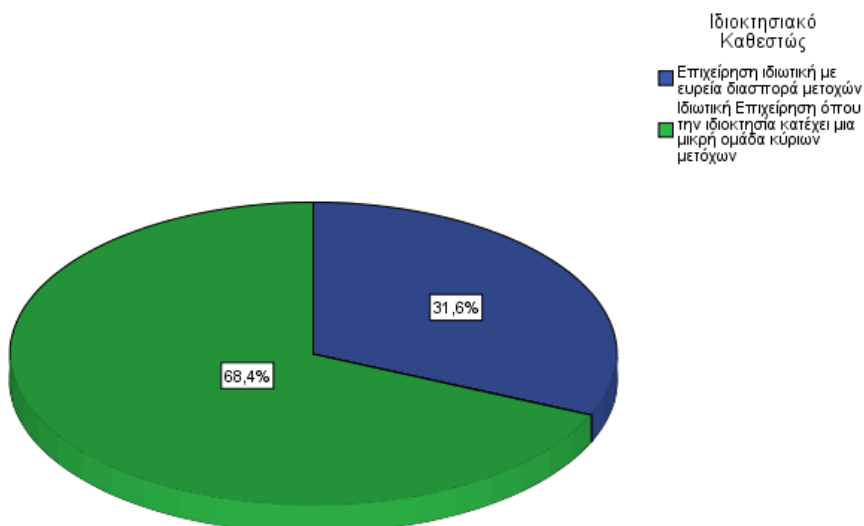
Αναφορικά με το ισχύον ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων, προέκυψε ότι 18 επιχειρήσεις (ποσοστό 31,6 %) είναι ιδιωτικές με ευρεία διασπορά μετοχών, ενώ 39 από αυτές (ποσοστό 68,4%) είναι ιδιωτικές των οποίων όμως την ιδιοκτησία κατέχει μια μικρή ομάδα κύριων μετόχων. Η σύνοψη των παραπάνω φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

Ιδιοκτησιακό Καθεστώς	Συχνότητα	%	Αθροιστική Συχνότητα
Επιχείρηση ιδιωτική με ευρεία διασπορά μετοχών	18	31,6	31,6
Επιχείρηση της οποίας την ιδιοκτησία κατέχει μια μικρή ομάδα κύριων μετόχων	39	68,4	100,0
Σύνολο	57	100,0	

Τα ποσοστά αυτά παρουσιάζονται στο ακόλουθο Γράφημα πίτας:

Γράφημα 3 Ιδιοκτησιακό καθεστώς



## Ι.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### Ι.2.1.ΘΕΣΗ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τα στελέχη δήλωσαν τους τίτλους της θέσης εργασίας στην επιχείρηση, όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6Τίτλος θέσης στελέχους στην επιχείρηση

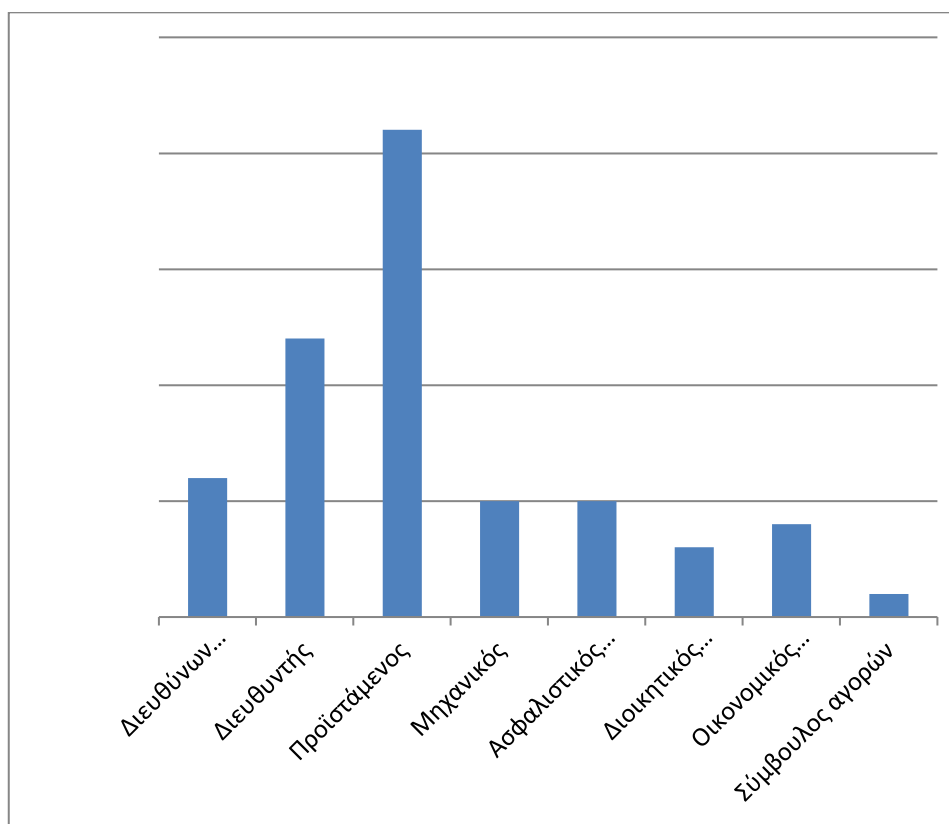
Τίτλος θέσης	Συχνότητα	%
Διευθύνων Σύμβουλος	6	10,5
Διευθυντής	12	21,1
Προϊστάμενος	21	36,8
Μηχανικός	5	8,8
Ασφαλιστικός πράκτορας	5	8,8
Διοικητικός υπάλληλος	3	5,3
Οικονομικός υπάλληλος	4	7,0
Σύμβουλος αγορών	1	1,8
<b>Σύνολο</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

Όπως προκύπτει, 21 στελέχη (ποσοστό 36,8%) δηλώνουν προϊστάμενοι. Συγκεκριμένα, 5 δηλώνουν προϊστάμενοι παραγωγής, 5 προϊστάμενοι πωλήσεων, 4 ποιοτικού ελέγχου, 2 δηλώνουν projectmanagers, ενώ 5 δεν προσδιορίζουν τομέα στον οποίο προϊστανται. Ακολουθούν 12 στελέχη (ποσοστό 21,1%), που δηλώνουν διευθυντές και 6 στελέχη (ποσοστό 10,5%), που δηλώνουν διευθύνοντες σύμβουλοι. Υπόλοιπες θέσεις εργασίας των στελεχών είναι μηχανικοί και ασφαλιστικοί σύμβουλοι (ποσοστό 8,8%), οικονομικοί υπάλληλοι (ποσοστό 7,0%), διοικητικοί υπάλληλοι (ποσοστό 5,3%) και ένας δηλώνει σύμβουλος αγορών (ποσοστό 1,8%).



Η διαγραμματική απεικόνιση, παρουσιάζεται παρακάτω.

**Γράφημα 4** Τίτλος θέσης στελέχους στην επιχείρηση



## 1.2.2. ΦΥΛΟ

Η κατανομή των συμμετεχόντων ανά φύλο φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

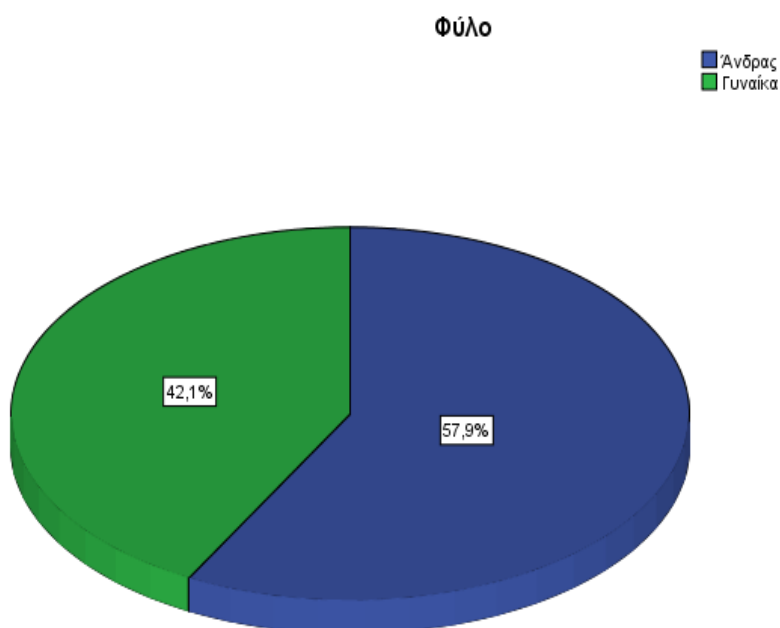
Πίνακας 7 Φύλο στελέχους

Φύλο	Συχνότητα	%	Αθροιστική Συχνότητα
Ανδρας	33	57,9	57,9
Γυναίκα	24	42,1	100,0
Σύνολο	57	100,0	

Από τους 57 ερωτηθέντες, οι 33 είναι άνδρες (ποσοστό 57,9%) και 24 είναι γυναίκες (ποσοστό 42,1%).

Η κατανομή ανά φύλο φαίνεται στο παρακάτω Γράφημα.

Γράφημα 5 Φύλο στελέχους



### Ι.2.3. ΗΛΙΚΙΑ

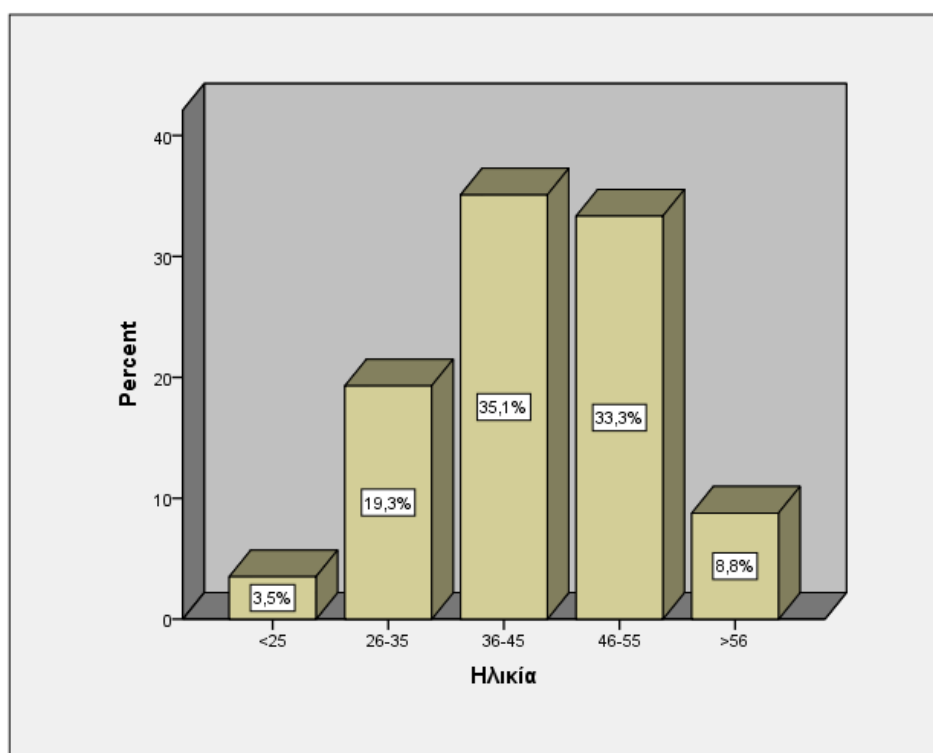
Η κατανομή των συμμετεχόντων ανά ηλικία, φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 8Ηλικία

Ηλικία	Συχνότητα	%	Αθροιστική Συχνότητα
<25	2	3,5	3,5
26-35	11	19,3	22,8
36-45	20	35,1	57,9
46-55	19	33,3	91,2
>56	5	8,8	100,0
Σύνολο	57	100,0	

Από τους 57 ερωτηθέντες, μόνο 2 είναι ηλικίας <25 ετών (ποσοστό 3,5%), οι 11 ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-35 (ποσοστό 19,3%), 20 στην ηλικιακή ομάδα 36-45 (ποσοστό 35,1%), 19 από αυτούς (ποσοστό 33,3%) είναι μεταξύ 46-55 ετών, και τέλος 5 είναι 56 ετών και άνω (ποσοστό 8,8%). Η κατανομή ανά ηλικία φαίνεται στο παρακάτω Γράφημα.

Γράφημα 6Ηλικία



#### 1.2.4. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο τρόπος με τον οποίο κατανέμονται οι συμμετέχοντες βάσει των ετών εργασίας τους παρουσιάζεται παρακάτω:

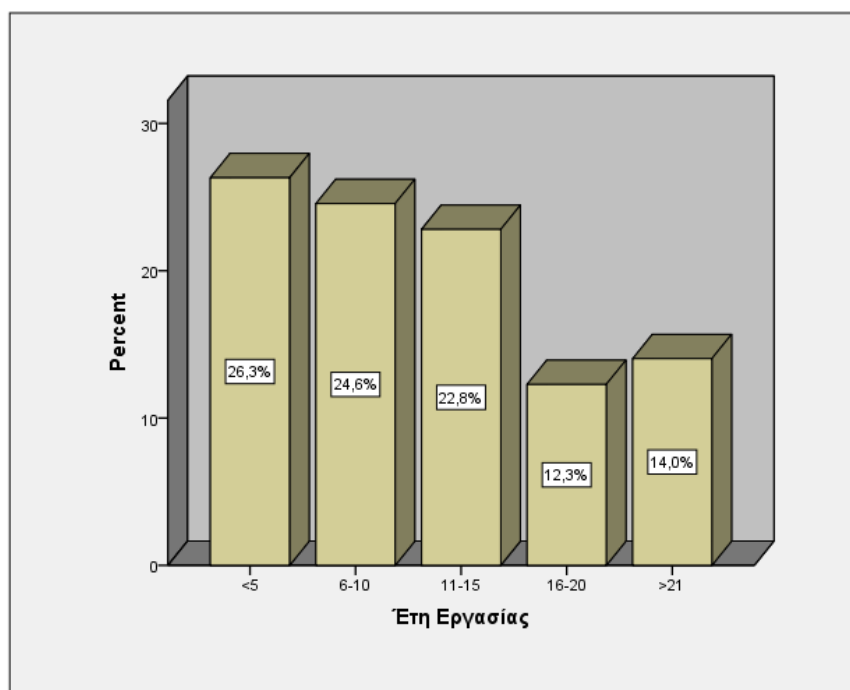
Πίνακας 9 Έτη εργασίας

Έτη εργασίας	Συχνότητα	%	Αθροιστική Συχνότητα
<5	15	26,3	26,3
6-10	14	24,6	50,9
11-15	13	22,8	73,7
16-20	7	12,3	86,0
>21	8	14,0	100,0
Σύνολο	57	100,0	

15 από αυτούς (ποσοστό 26,3%) εργάζονται 5 ή λιγότερα έτη, 14 (ποσοστό 24,6%) εργάζονται 6-10 έτη, 13 (ποσοστό 22,8%) εργάζονται 11-15 έτη, 7 (ποσοστό 12,3%) μεταξύ 16-20 ετών και 8 (ποσοστό 14,0%) από αυτούς εργάζονται 21 έτη και άνω.

Διαγραμματικά:

Γράφημα 7 Έτη εργασίας



### 1.2.5. ΕΤΗ ΚΑΤΟΧΗΣ ΘΕΣΗΣ

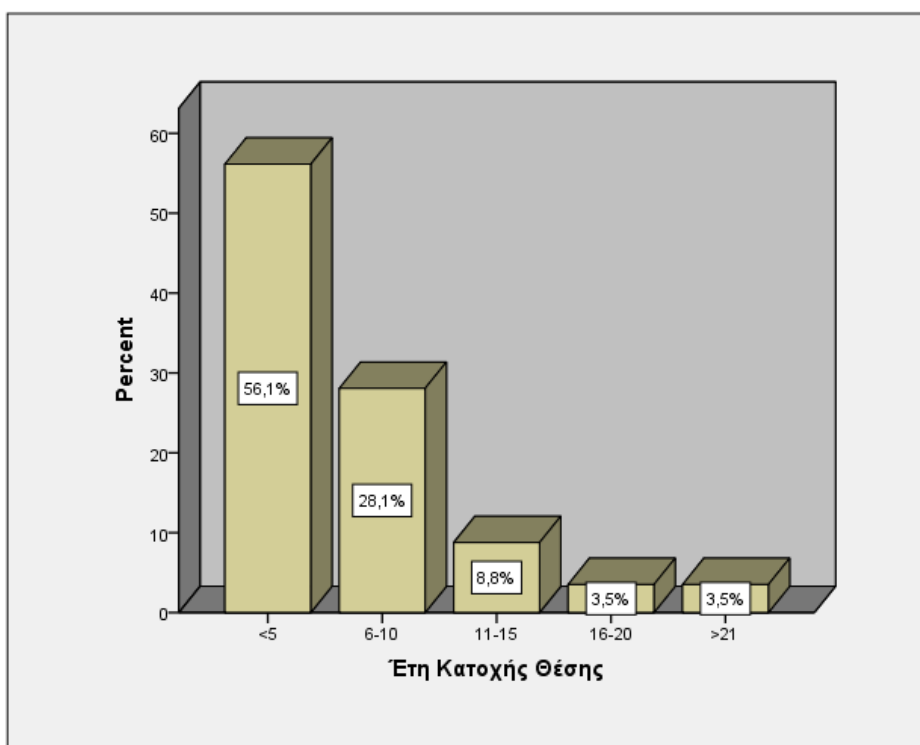
Η κατανομή των συμμετεχόντων ανά έτη κατοχής της τρέχουσας θέσης εργασίας τους, φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 10 Έτη κατοχής θέσης εργασίας

Έτη κατοχής θέσης εργασίας	Συχνότητα	%	Αθροιστική Συχνότητα
<5	32	56,1	56,1
6-10	16	28,1	84,2
11-15	5	8,8	93,0
16-20	2	3,5	96,5
>21	2	3,5	100,0
Σύνολο	57	100,0	

32 από αυτούς (ποσοστό 56,1%) βρίσκονται στη θέση εργασίας που δήλωσαν 5 ή λιγότερα έτη, 16 (ποσοστό 28,1%) κατέχουν τη θέση τους 6-10 έτη, 5 (ποσοστό 8,8%) από 11-15 χρόνια, 2 (ποσοστό 3,5%) μεταξύ 16-20 ετών και 2 (ποσοστό 3,5%) από αυτούς βρίσκονται στην ίδια θέση εργασιακά από 21 έτη και άνω. Όλα τα παραπάνω φαίνονται στο Γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 8 Έτη κατοχής θέσης εργασίας



## 1.2.6. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

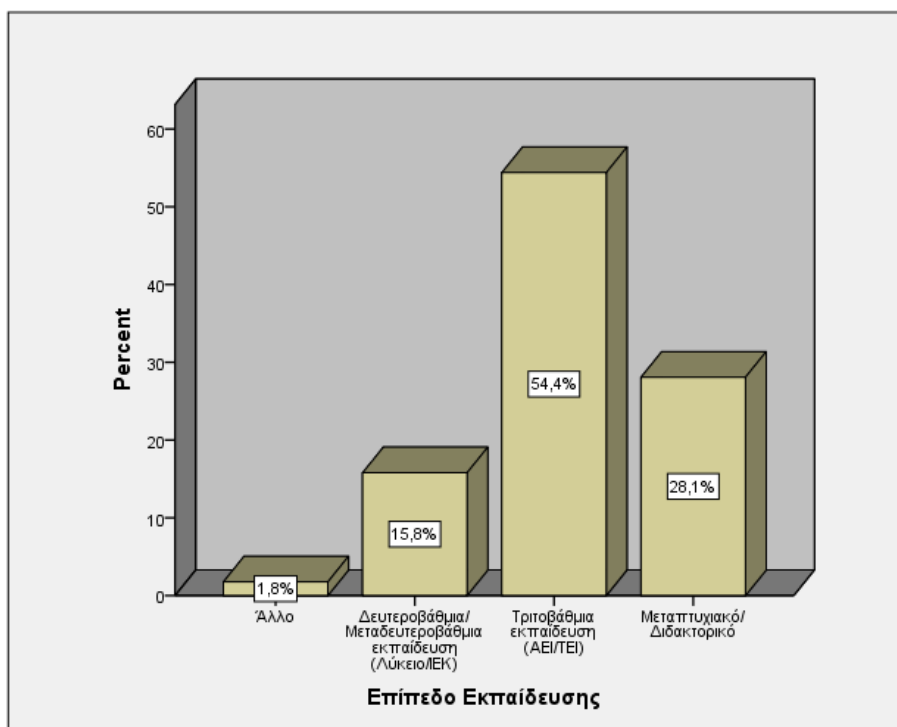
Η κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την εκπαίδευση φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 11 Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	Συχνότητα	%	Αθροιστική Συχνότητα
Λύκειο/ΙΕΚ	9	15,8	15,8
ΑΕΙ/ΤΕΙ	31	54,4	70,0
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	16	28,1	98,1
Άλλο	1	1,9	100,0
Σύνολο	57	100,0	

Από τους 57 ερωτηθέντες, 9 (ποσοστό 15,8%) έχουν τίτλο Δευτεροβάθμιας/Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Λύκειο/ΙΕΚ), 31 (ποσοστό 54,4%) είναι απόφοιτοι της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ), 16 (ποσοστό 28,1%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού και τέλος 1 (ποσοστό 1,8%) από τους ερωτηθέντες διαθέτει κάποιο άλλο, μη προσδιορισμένο επίπεδο εκπαίδευσης. Τα παραπάνω φαίνονται διαγραμματικά, ως ακολούθως:

Γράφημα 9 Επίπεδο εκπαίδευσης



## ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

### Ι. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Ένα εργαλείο μέτρησης θεωρείται αξιόπιστο, όταν επιφέρει τα ίδια ερευνητικά αποτελέσματα, σε περίπτωση επανάληψης της ίδιας έρευνας, υπό τις ίδιες ακριβώς συνθήκες. Είναι κάτι πρακτικά αδύνατο να ελεγχθεί σε πραγματικά δεδομένα, ακόμα κι αν πρόκειται για κατά προσέγγιση έλεγχο.

Για το λόγο αυτό, κατασκευάστηκε ο λεγόμενος δείκτης Cronbach alpha, βάσει μαθηματικών και στατιστικών ειδικών γνώσεων. Το πρόγραμμα spss έχει την επιλογή αυτόματου υπολογισμού του εν λόγω δείκτη, έχοντας ως βάση τις καταχωρημένες μεταβλητές και απαντήσεις σε κάθε μία από αυτές.

Ο δείκτης μπορεί να λάβει τιμές από 0 έως 1, με το 0 να εκφράζει μηδενική και το 1 πολύ ισχυρή αξιοπιστία. Βάσει των επίσημων στατιστικών αρχών και υποδείξεων, ο δείκτης πρέπει να υπερβαίνει την τιμή 0,7 για να εκφράζει ικανοποιητική και άρα ερευνητικά αποδεκτή αξιοπιστία.

Η αξιοπιστία υπολογίστηκε και για το σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, αλλά και ανά διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης.

Στο SPSS, βάση της δομής του ερωτηματολογίου, έχουν εισαχθεί 54 μεταβλητές, εκ των οποίων οι 3 αφορούν το προφίλ των επιχειρήσεων και 6 αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των στελεχών, που απάντησαν. Επίσης, άλλες 6 αφορούν τις διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, που δεν εισάγονται στο έλεγχο αξιοπιστίας. Επομένως, οι μεταβλητές που μπαίνουν στην ανάλυση αξιοπιστίας είναι 39, με 57 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Η ανάλυση αξιοπιστίας για το σύνολο του ερωτηματολογίου (δηλ. για 39 μεταβλητές) δίνει υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας Cronbacha=0,889> 0,7, όπως φαίνεται στον παρακάτω εξαγόμενο από το spss πίνακα.

**Πίνακας 12 Συντελεστής αξιοπιστίας (ReliabilityStatistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,898</b>	<b>39</b>

Αλλά και ανά τμήμα του ερωτηματολογίου, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha προκύπτει υψηλός ( $\geq 0,7$ ), εκτός από το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου, που αφορά στάσεις και συμπεριφορές των στελεχών, για το οποίο  $a=0,6 < 0,7$  (αλλά σε πολλές έρευνες λαμβάνεται ως βάση αποδοχής και το 0,6, οπότε δεν υπάρχει ουσιαστικά πρόβλημα).

Συγκεκριμένα, ο συντελεστής αξιοπιστίας  $a$  υπολογίστηκε ίσος με  $a=0,689=0,7$  για τις απόψεις για το εξωτερικό περιβάλλον (3 προτάσεις), ίσος με  $a=0,757$  για τις καταστάσεις στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (9 προτάσεις), ίσος με  $a=0,889$  για τις δραστηριότητες στο εσωτερικό περιβάλλον (11 προτάσεις), ίσος με  $a=0,849$  για τις δραστηριότητες στο εσωτερικό περιβάλλον ως προς τους υφισταμένους (9 προτάσεις) και ίσος με  $a=0,588=0,6$  για τις στάσεις και συμπεριφορές των στελεχών (7 προτάσεις).

Επομένως, τα ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζεται εν γένει από υψηλή ερευνητική αξιοπιστία.



**ΤΜΗΜΑ ΙΙ**  
**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ**

**A1: Πως θα χαρακτηρίζατε το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας;**

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε τρεις προτάσεις, με σκοπό να εκτιμηθούν τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται. Οι ερωτήσεις αυτές απαντήθηκαν με χρήση πεντάβαθμης κλίμακας Likert, με τις παρακάτω επιλογές:

- Διαφωνώ απόλυτα =1
- Διαφωνώ = 2
- Ούτε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ = 3
- Συμφωνώ = 4
- Συμφωνώ απόλυτα =5

Ο πίνακας που ακολουθεί, παρουσιάζει τις απαντήσεις, όπως δόθηκαν από τους 57 συμμετέχοντες, όπου φαίνεται πώς απαντήθηκε κάθε πρόταση.

**Πίνακας 13Απαντήσεις για εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης.**

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Περιβάλλον πολύ ασφαλές, μικρή απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης	4	17	13	14	9	57
Περιβάλλον πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις και προώθηση προϊόντων	4	7	18	17	11	57
Περιβάλλον το οποίο η επιχείρησή μας μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς το συμφέρον της	2	4	21	20	10	57

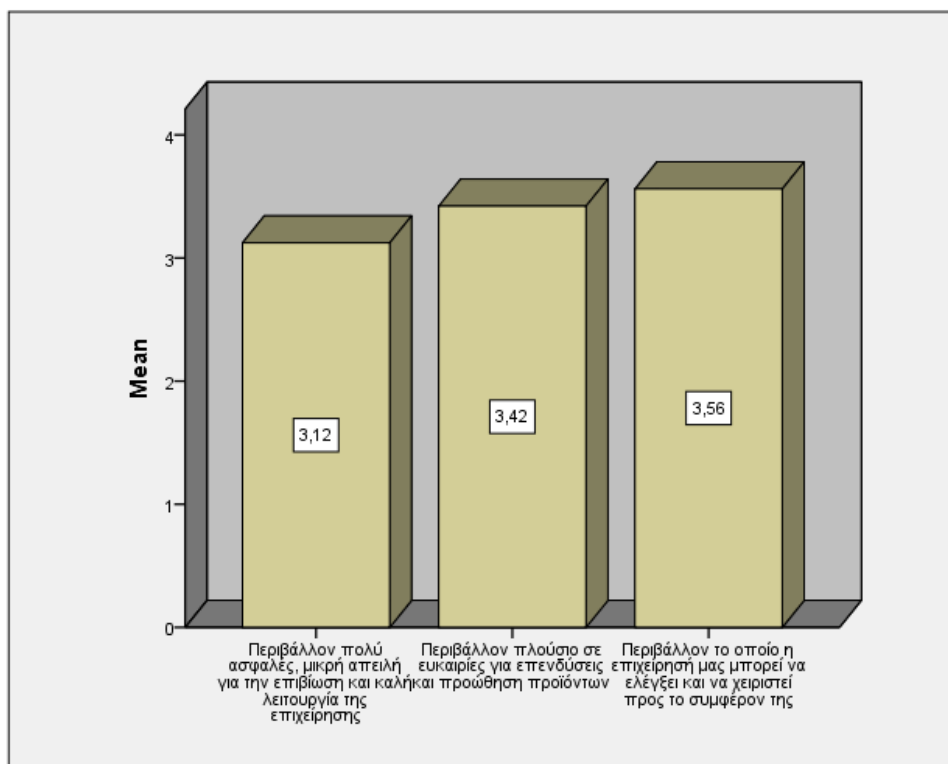
Ακολούθως, υπολογίστηκαν η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, η ελάχιστη και μέγιστη τιμή για κάθε πρόταση.

**Πίνακας 14 Περιγραφικά στοιχεία για εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης**

	Minimum	Maximum	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση
Περιβάλλον πολύ ασφαλές, μικρή απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης	1	5	3,12	1,211
Περιβάλλον πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις και προώθηση προϊόντων	1	5	3,42	1,149
Περιβάλλον το οποίο η επιχείρησή μας μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς το συμφέρον της	1	5	3,56	,982

Όλα τα παραπάνω εμφανίζονται διαγραμματικά ως εξής:

**Γράφημα 10 Εξωτερικό περιβάλλον**



Για να μπορέσουμε να αποφανθούμε με βεβαιότητα για το εάν οι μέσοι όροι των παραπάνω προτάσεων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από το 3 (που αντιστοιχεί στην απάντηση «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» και άρα δηλώνει ουδέτερη στάση), διενεργούμε One-Sample-Test για κάθε πρόταση ξεχωριστά, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 15 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας**

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Περιβάλλον πολύ ασφαλές, μικρή απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης	,766	56	,447	,123	-,20	,44
Περιβάλλον πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις και προώθηση προϊόντων	2,767	56	<b>,008</b>	,421	,12	,73
Περιβάλλον το οποίο η επιχείρησή μας μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς το συμφέρον της	4,315	56	<b>,000</b>	,561	,30	,82

**ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ**

Για την πρόταση «Περιβάλλον πολύ ασφαλές, μικρή απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης» παρατηρούμε ότι το  $p\text{-value}=\text{sig.}=0,447 > 0,05$ . Επομένως η μηδενική υπόθεση ότι ο μέσος των απαντήσεων δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά από το 3 (ουδετερότητα) δεν απορρίπτεται, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Συμπερασματικά, οι ερωτώμενοι ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν όσον αφορά στην ασφάλεια του περιβάλλοντος και την απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης.

Για τις άλλες δύο προτάσεις που ακολουθούν, βλέπουμε να συμβαίνει το αντίθετο. Υπάρχει, δηλαδή, στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων των απαντήσεων από το 3, και εφόσον οι μέσοι για κάθε πρόταση είναι μεγαλύτεροι του 3 (3,42 και 3,56 αντίστοιχα), οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες τείνουν να συμφωνούν με τις δύο αυτές προτάσεις.

## **ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ**

Αναζητώντας συσχετίσεις μεταξύ των απαντήσεων και του προφίλ των επιχειρήσεων, προέκυψαν συσχετίσεις με το έτος ίδρυσης..

Με χρήση one-way ANOVA, ως προς το έτος ίδρυσης των επιχειρήσεων, και ελέγχοντας κατ' αρχήν για τυχόν προβλήματα ετεροσκεδαστικότητας (ανισότητας διακυμάνσεων μεταξύ των επιπέδων την ανεξάρτητης μεταβλητής) με Levene's Test, προέκυψαν τα παρακάτω:

Διαφοροποιείται ( $p$ -value (Welch-Statistic, λόγω ανισότητας διακυμάνσεων) =  $0,006 < 0,05$ ) ανάμεσα στις ομάδες των ετών ίδρυσης, η στάση των ερωτηθέντων στο κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με την πρόταση ότι «το περιβάλλον είναι πολύ ασφαλές και ότι υπάρχει μικρή απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης». Πιο συγκεκριμένα, μέσα από Post-Hoc ελέγχους, στατιστικά προκύπτει πως διαφέρουν οι μέσοι όροι μεταξύ των κλάσεων 1970-1979 και 2000-2009, με τις μεγαλύτερες σε ηλικία επιχειρήσεις να ανησυχούν περισσότερο, πιθανόν λόγω μη προσαρμογής στις απαιτήσεις της νέας εποχής.

Διαφοροποιείται ( $p$ -value =  $0,025 < 0,05$ ) ανάμεσα στις ομάδες των ετών ίδρυσης, η στάση των ερωτηθέντων στο κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με την πρόταση ότι «το περιβάλλον είναι πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις και προώθηση προϊόντων». Πιο συγκεκριμένα, στατιστικά προκύπτει πως διαφέρουν οι μέσοι όροι μεταξύ των κλάσεων 1990-1999 και 2000-2009.

**A2: Ιεραρχήστε τις διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, με βάση τη δημιουργία αβεβαιότητας και την επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησής σας.**

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν ιεραρχικά τη σημαντικότητα των διαστάσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, με βάση τη δημιουργία αβεβαιότητας και την επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησής, όπου απασχολούνται, βαθμολογώντας από το 1 έως το 6, κατά σειρά φθίνουσας σημαντικότητας.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις τους.

**Πίνακας 16**Απαντήσεις για διαστάσεις εξωτερικού περιβάλλοντος

Διάσταση περιβάλλοντος	Σημαντικότητα						N
	1	2	3	4	5	6	
Οικονομικό Περιβάλλον	44	10	0	2	1	0	57
Τεχνολογικές εξελίξεις	2	7	13	15	14	6	57
Περιβαλλοντικοί όροι	1	2	3	9	14	28	57
Θεσμικό πλαίσιο	7	10	19	8	8	5	57
Πολιτικές εξελίξεις	1	19	15	15	5	2	57
Κοινωνικό περιβάλλον	2	9	7	8	15	16	57

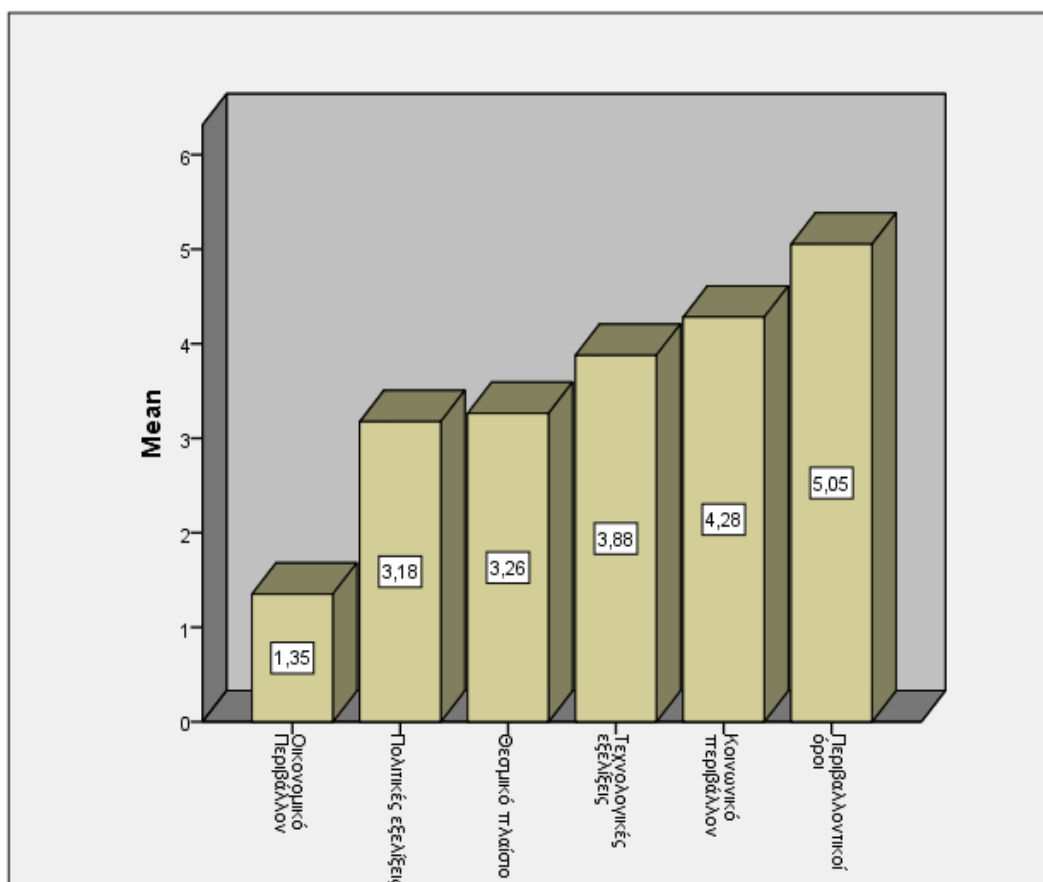
Ακολούθως, υπολογίστηκαν η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, η ελάχιστη και μέγιστη τιμή για κάθε διάσταση.

Πίνακας 17 Περιγραφικά στοιχεία για διαστάσεις εξωτερικού περιβάλλοντος

Διάσταση περιβάλλοντος	Minimum	Maximum	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση
Οικονομικό Περιβάλλον	1	5	1,35	,813
Τεχνολογικές εξελίξεις	1	6	3,88	1,310
Περιβαλλοντικοί όροι	1	6	5,05	1,216
Θεσμικό πλαίσιο	1	6	3,26	1,458
Πολιτικές εξελίξεις	1	6	3,18	1,151
Κοινωνικό περιβάλλον	1	6	4,28	1,556

Το παρακάτω ραβδόγραμμα δίνει διαγραμματικά, την παραπάνω ιεράρχηση.

Γράφημα 11 Ιεράρχηση διαστάσεων εξωτερικού περιβάλλοντος



## ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

Βάσει των τιμών των μέσων όρων για τη σημαντικότητα του κάθε παράγοντα, προκύπτει ότι το Οικονομικό περιβάλλον (με μέση τιμή 1,35 πολύ κοντά στη μονάδα, για το σύνολο των επιχειρήσεων) θεωρείται από τους ερωτηθέντες σχεδόν απόλυτα το πιο σημαντικό στη δημιουργία αβεβαιότητας και την επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης. Ακολουθούν, σχεδόν ισοδύναμα, οι Πολιτικές εξελίξεις και το Θεσμικό πλαίσιο με μέση τιμή 3,18 και 3,26 αντίστοιχα. Έπονται οι Τεχνολογικές εξελίξεις με μέση τιμή 3,88. Λιγότερο σημαντική κρίνεται η επίδραση του Κοινωνικού περιβάλλοντος, με μέση τιμή 4,28 και ακολουθούν οι Περιβαλλοντικοί όροι, με μέση τιμή 5,05. Το τελευταίο, μπορεί να εξηγηθεί, με την έννοια ότι οι περιβαλλοντικοί όροι σίγουρα είναι σημαντικοί, αλλά δεν δημιουργούν αβεβαιότητα στη λειτουργία της επιχείρησης, δεδομένου ότι εν γένει σαφώς διατυπωμένοι και πρέπει να ικανοποιούνται κατά την ίδρυση της επιχείρησης, προκειμένου να αδειοδοτηθεί.

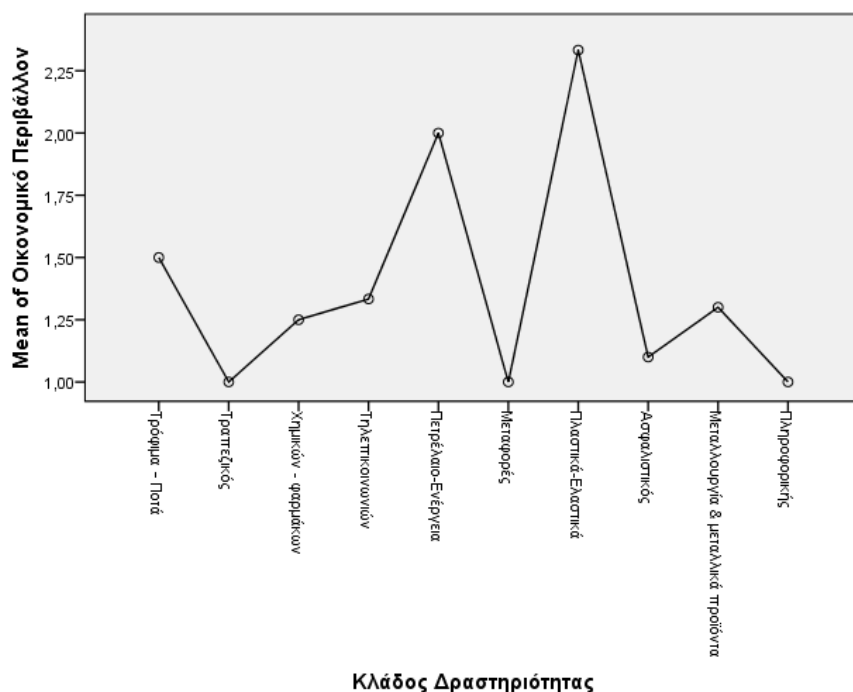
## ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Αναζητώντας συσχετίσεις μεταξύ της ιεράρχησης των διαστάσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και του προφίλ των επιχειρήσεων, προέκυψαν συσχετίσεις με τον κλάδο δραστηριοποίησης.

Συγκεκριμένα, αναζητώντας συσχετίσεις μεταξύ των απαντήσεων και του κλάδου δραστηριότητας των επιχειρήσεων, με χρήση one-way ANOVA, και ελέγχοντας κατ' αρχήν για τυχόν προβλήματα ετεροσκεδαστικότητας (ανισότητας διακυμάνσεων μεταξύ των επιπέδων την ανεξάρτητης μεταβλητής) με Levene's Test, προέκυψαν τα παρακάτω:

Διαφοροποιείται ( $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ) ανάμεσα στους διάφορους κλάδους, η στάση των ερωτηθέντων ως προς τη σημαντικότητα που έχει το «Οικονομικό Περιβάλλον» στη δημιουργία αβεβαιότητας και την επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησής τους, με τον τραπεζικό τομέα, τις μεταφορές, τον τομέα πληροφορικής και τον ασφαλιστικό να το ιεραρχούν απολύτως ως πρώτο (μέση τιμή 1). Βέβαια, και οι υπόλοιποι κλάδοι ιεραρχούν το οικονομικό περιβάλλον ως πολύ σημαντικό, δεδομένου ότι όλες οι μέσες τιμές είναι μεταξύ 1 και 3. Το Γράφημα που ακολουθεί αποδίδει τα παραπάνω.

**Γράφημα 12** Ιεράρχηση διάστασης «οικονομικό περιβάλλον» ανά κλάδο

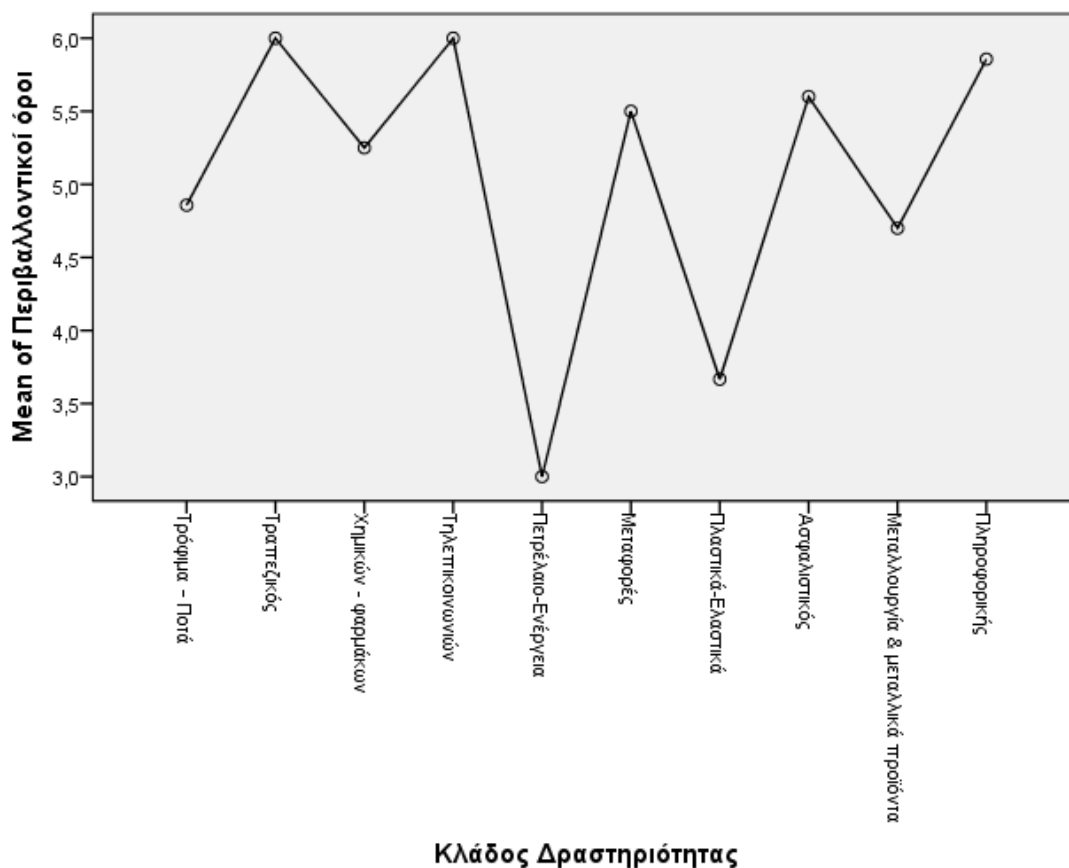


Διαφοροποιείται ( $p\text{-value} = 0,042 < 0,05$ ) ανάμεσα στους διάφορους κλάδους, η στάση των ερωτηθέντων ως προς τη σημαντικότητα που κρίνουν ότι έχουν οι «Περιβαλλοντικοί Όροι» στη δημιουργία αβεβαιότητας και την επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησής με τον κλάδο του πετρελαίου/ενέργειας να ιεραρχούν αυτή τη διάσταση ως πολύ σημαντική (όπως είναι αναμενόμενο) έναντι των κλάδων των τραπεζών, τηλεπικοινωνιών, πληροφορικής που την κατατάσσουν τελευταία.

Το Γράφημα που ακολουθεί αποδίδει τα παραπάνω.



Γράφημα 13 Ειράρχηση διάστασης «περιβαλλοντικοί όροι» ανά κλάδο



## Β: Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε εννέα προτάσεις που περιγράφουν καταστάσεις στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, προκειμένου να διαπιστωθεί με ποιες από αυτές συμφωνούν ή διαφωνούν, ώστε να εξαχθεί μία εικόνα ενδοδιοικητικής ανάλυσης. Οι απαντήσεις δόθηκαν με χρήση 5βαθμης κλίμακας Likert, με τις παρακάτω επιλογές:

- Διαφωνώ απόλυτα = 1
- Διαφωνώ = 2
- Ούτε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ = 3
- Συμφωνώ = 4
- Συμφωνώ απόλυτα = 5

και παρουσιάζονται παρακάτω:

**Πίνακας 18**Απαντήσεις για καταστάσεις εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει ποσοτικούς στόχους για την επιχείρηση και κάθε τμήμα της	0	2	4	39	12	57
Η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον	0	6	21	17	13	57
Υπάρχει ένα στέλεχος ή ομάδα στελεχών που ασχολούνται αποκλειστικά με το να συντονίζουν τον μακροχρόνιο επιχειρησιακό προγραμματισμό	1	3	14	27	12	57
Η ανώτατη διοίκηση έχει αναπτύξει ένα κλίμα που υποστηρίζει την προσπάθεια για μακροχρόνιο προγραμματισμό	0	3	16	22	16	57
Αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν κάθε κύριο στρατηγικό σκοπό	0	1	24	29	3	57
Κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό	0	17	29	9	2	57
Οι επικεφαλής των τμημάτων υποβάλλουν μακροχρόνια (πχ τριετή, πενταετή) προγράμματα στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση	1	13	26	14	3	57
Το να ακολουθεί κάποιος τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς στην επιχείρηση	0	2	3	36	16	57

Για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την επίλυσή τους	0	9	9	28	11	57
---	---	---	---	----	----	----

Ακολούθως, υπολογίστηκαν η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, η ελάχιστη και μέγιστη τιμή για κάθε πρόταση.

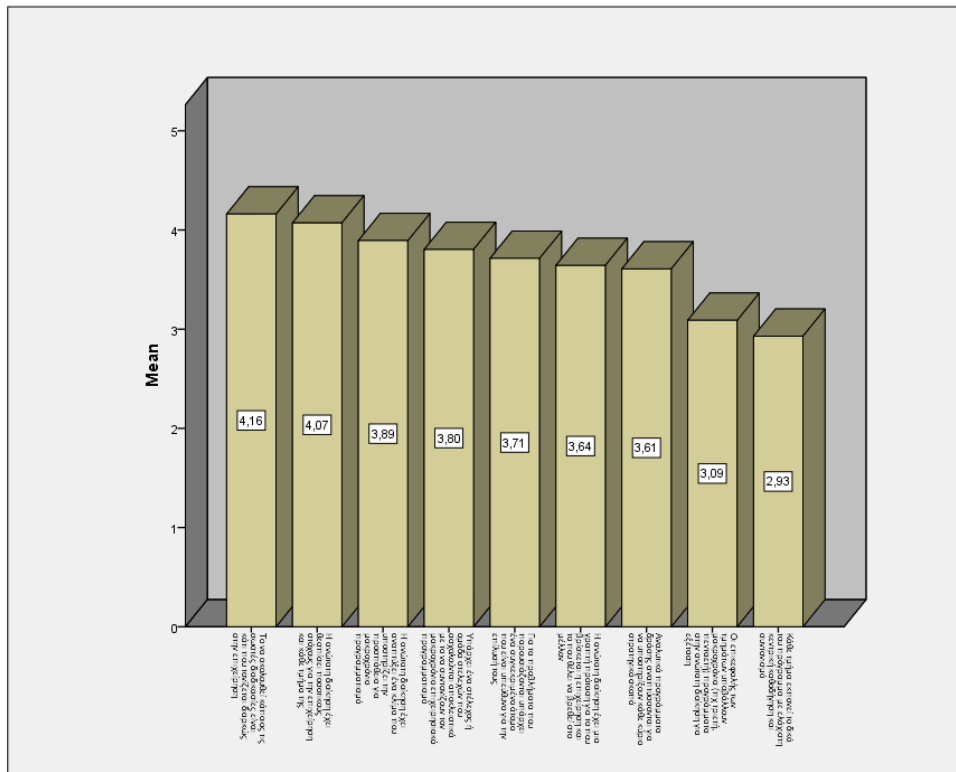
**Πίνακας 19 Περιγραφικά στοιχεία για καταστάσεις εσωτερικού περιβάλλοντος**

	Minimum	Maximum	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση
Η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει ποσοτικούς στόχους για την επιχείρηση και κάθε τμήμα της	2	5	4,07	,651
Η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον	2	5	3,64	,954
Υπάρχει ένα στέλεχος ή ομάδα στελεχών που αποκλειστικά με το να συντονίζουν τον μακροχρόνιο επιχειρησιακό προγραμματισμό	1	5	3,80	,895
Η ανώτατη διοίκηση έχει αναπτύξει ένα κλίμα που υποστηρίζει την προσπάθεια για μακροχρόνιο προγραμματισμό	2	5	3,89	,880

Αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν κάθε κύριο στρατηγικό σκοπό	2	5	3,61	,623
Κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό	2	5	2,93	,776
Οι επικεφαλής των τμημάτων υποβάλλουν μακροχρόνια (πχ τριετή, πενταετή) προγράμματα στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση	1	5	3,09	,872
Το να ακολουθεί κάποιος τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς στην επιχείρηση	2	5	4,16	,676
Για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την επίλυσή τους	2	5	3,71	,959

Οι παραπάνω μέσοι απεικονίζονται στο ραβδόγραμμα που ακολουθεί:

**Γράφημα 14 Κατάσταση εσωτερικού περιβάλλοντος**



Για να αποφανθούμε με βεβαιότητα για το εάν οι μέσοι όροι των παραπάνω προτάσεων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από το 3 (που αντιστοιχεί στην απάντηση «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» και άρα δηλώνει ουδέτερη στάση), διενεργούμε One-Samplet-Test για κάθε πρόταση ξεχωριστά, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 20 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας

	One-Sample Test					
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper	
Η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει ποσοτικούς στόχους για την επιχείρηση και κάθε τμήμα της	12,415	56	,000	1,070	,90	1,24
Η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον	5,136	56	,000	,649	,40	,90
Υπάρχει ένα στέλεχος ή ομάδα στελεχών που ασχολούνται αποκλειστικά με το να συντονίζουν τον μακροχρόνιο επιχειρησιακό προγραμματισμό	6,806	56	,000	,807	,57	1,04
Η ανώτατη διοίκηση έχει αναπτύξει ένα κλίμα που υποστηρίζει την προσπάθεια για μακροχρόνιο προγραμματισμό	7,676	56	,000	,895	,66	1,13
Αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν κάθε κύριο στρατηγικό σκοπό	7,291	55	,000	,607	,44	,77
Κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό	-,683	56	,498	-,070	-,28	,14
Οι επικεφαλής των τμημάτων υποβάλλουν μακροχρόνια (πχ τριετή, πενταετή) προγράμματα στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση	,760	56	,451	,088	-,14	,32
Το να ακολουθεί κάποιος τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς στην επιχείρηση	12,935	56	,000	1,158	,98	1,34

Για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την επίλυσή τους	5,662	56	,000	,719	,46	,97
---	-------	----	------	------	-----	-----

## ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, στο One-Sample t-Test, για επίπεδο σημαντικότητας 5%, εάν  $p\text{-value} = \text{sig.} > 0,05$ , η μηδενική υπόθεση  $H_0$  ότι ο μέσος όρος της εκάστοτε απάντησης δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά από το 3 (ουδετερότητα) δεν απορρίπτεται. Δηλαδή, οι ερωτηθέντες ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν με την υπό εξέταση πρόταση.

Συμπερασματικά, παρατηρώντας τις τιμές  $p\text{-value} = \text{sig.}$  του παραπάνω πίνακα, οι συμμετέχοντες φαίνεται να κρατούν ουδέτερη στάση ως προς το ότι «Κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό» και ως προς το ότι «Οι επικεφαλής των τμημάτων υποβάλλουν μακροχρόνια (πχ τριετή, πενταετή) προγράμματα στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση».

Αντιθέτως, για όλες τις υπόλοιπες προτάσεις, προκύπτουν  $p\text{-value} = \text{sig.} < 0,05$ , διαπιστώνοντας ότι οι μέσοι όροι στατιστικά διαφέρουν από το 3 και μάλιστα, αφού είναι και μεγαλύτεροι αυτού, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν (τιμές μεταξύ 3 και 4) με τις υπό διερεύνηση προτάσεις. Πιο συγκεκριμένα, περισσότερο φαίνεται να συμφωνούν με τις προτάσεις «Το να ακολουθεί κάποιος τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς στην επιχείρηση» και «Η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει ποσοτικούς στόχους για την επιχείρηση και κάθε τμήμα της» με μέσους 4,16 και 4,07 αντίστοιχα και ακολουθούν οι προτάσεις «Η ανώτατη διοίκηση έχει αναπτύξει ένα κλίμα που υποστηρίζει την προσπάθεια για μακροχρόνιο προγραμματισμό», «Υπάρχει ένα στέλεχος ή ομάδα στελεχών που ασχολούνται αποκλειστικά με το να συντονίζουν τον μακροχρόνιο επιχειρησιακό προγραμματισμό», «Για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την επίλυσή τους», «Η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον» και «Αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν κάθε κύριο στρατηγικό σκοπό».

Επομένως, συμπερασματικά οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην έρευνα, εφαρμόζουν στην πράξη τις περισσότερες από τις αρχές του στρατηγικού

σχεδιασμού, που είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωσή τους και την ανάπτυξή τους.

## **ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ**

Αναζητώντας συσχετίσεις μεταξύ των απαντήσεων για καταστάσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος και του προφίλ των επιχειρήσεων, προέκυψαν συσχετίσεις με το έτος ίδρυσης, τον κλάδο και το ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Διαφοροποιείται, ( $p\text{-value} = 0,006 < 0,05$ ) ανάμεσα στις ομάδες των ετών ίδρυσης, η στάση των ερωτηθέντων στο κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με την πρόταση ότι «η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το πού βρίσκεται η επιχείρηση και το πού θέλει να βρεθεί στο μέλλον». Στατιστικά προκύπτει πως διαφέρουν οι μέσοι όροι μεταξύ των κλάσεων 1990-1999 και 2000-2009, με τις τελευταίες επιχειρήσεις να εφαρμόζουν περισσότερο αυτή τη διαδικασία, όπως προβλέπεται από το σύγχρονο μάνατζμεντ.

Διαφοροποιείται ( $p\text{-value} = 0,009 < 0,05$ ) ανάμεσα στους διάφορους κλάδους, η στάση των ερωτηθέντων ως προς την πρόταση ότι «για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την επίλυσή τους», με τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών να παρουσιάζει τη μικρότερη μέση τιμή, ενώ ο ασφαλιστικός κλάδος και ο κλάδος των τροφίμων-ποτών παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη μέση τιμή, δηλαδή προκύπτει να συμφωνούν περισσότερο με την εν λόγω πρόταση (με μέσο  $>4$ ).

Στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p\text{-value} = 0,028 < 0,05$ ) ως προς το βαθμό που οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η πρόταση «Αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν κάθε κύριο στρατηγικό σκοπό» περιγράφει την επιχείρησή τους, προκύπτει για το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες που εργάζονται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις με ευρεία διασπορά μετοχών προκύπτει να συμφωνούν περισσότερο με την εν λόγω πρόταση (με μέσο 3,88) έναντι εκείνων που απασχολούνται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις όπου την ιδιοκτησία κατέχει μια μικρή ομάδα κύριων μετόχων (με μέσο 3,49) και ίσως αυτό να οφείλεται στη διαφορετική δομή ή και το μέγεθος των επιχειρήσεων.



## ΤΜΗΜΑ ΙΙΙ

### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### Α.: Συχνά επιτελούμενες δραστηριότητες

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε έντεκα προτάσεις που αφορούσαν στη συχνότητα συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που επιτελούν, κατέχοντας τη θέση του στελέχους διοίκησης. Οι απαντήσεις τους δόθηκαν με χρήση 5βαθμης κλίμακας Likert, με τις παρακάτω επιλογές:

- Καθόλου =1
- Λίγο = 2
- Μέτρια = 3
- Πολύ = 4
- Πάρα πολύ =5

και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 21** Απαντήσεις για συχνότητα δραστηριοτήτων στελέχους

Συχνότητα	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
<b>Δραστηριότητα</b>						
Παρακολουθώ και αξιολογώ τον αντίκτυπο των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού	3	5	15	21	13	57
Υλοποιώ σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων της ανώτατης διοίκησης	3	1	11	32	10	57

Συλλέγω πληροφορίες από διάφορες πηγές και τις μεταβιβάζω στην ανώτατη διοίκηση, τονίζοντας τη στρατηγική σημασία	2	1	10	22	22	57
Αξιολογώ τα πλεονεκτήματα νέων προτάσεων, εγκρίνοντας ορισμένες και απορρίπτοντας άλλες	1	1	13	21	21	57
Ψάχνω για νέες ευκαιρίες και τις παρουσιάζω στην ανώτατη διοίκηση	2	3	10	23	19	57
Παρακολουθώ και ενημερώνω τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τις ενέργειες των ανταγωνιστών, προμηθευτών και άλλων εξωτερικών παραγόντων	1	6	14	25	11	57
Αιτιολογώ στα ανώτερα διοικητικά στελέχη τις πρακτικές που ήδη έχω εφαρμόσει στο τμήμα μου	1	0	21	22	13	57
Μετασχηματίζω τους στόχους της επιχείρησης σε σχέδια δράσης για το τμήμα μου	2	3	18	23	11	57
Συναντιέμαι συχνά με πελάτες προκειμένου να κατανοήσω πως μπορούμε να ικανοποιήσουμε καλύτερα τις ανάγκες τους	4	4	7	27	15	57

Διατηρώ επαφές με άτομα ή προμηθευτές εκτός του οργανισμού, που μπορεί να παρέχουν πληροφορίες για σημαντικές νέες εξελίξεις και γεγονότα	1	3	10	26	17	57
Προσπαθώ να είμαι ενήμερος για τις νέες εξελίξεις στο πεδίο της ειδικότητάς μου	0	0	3	22	32	57

Ακολουθως, υπολογίστηκαν η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, η ελάχιστη και μέγιστη τιμή για κάθε πρόταση.

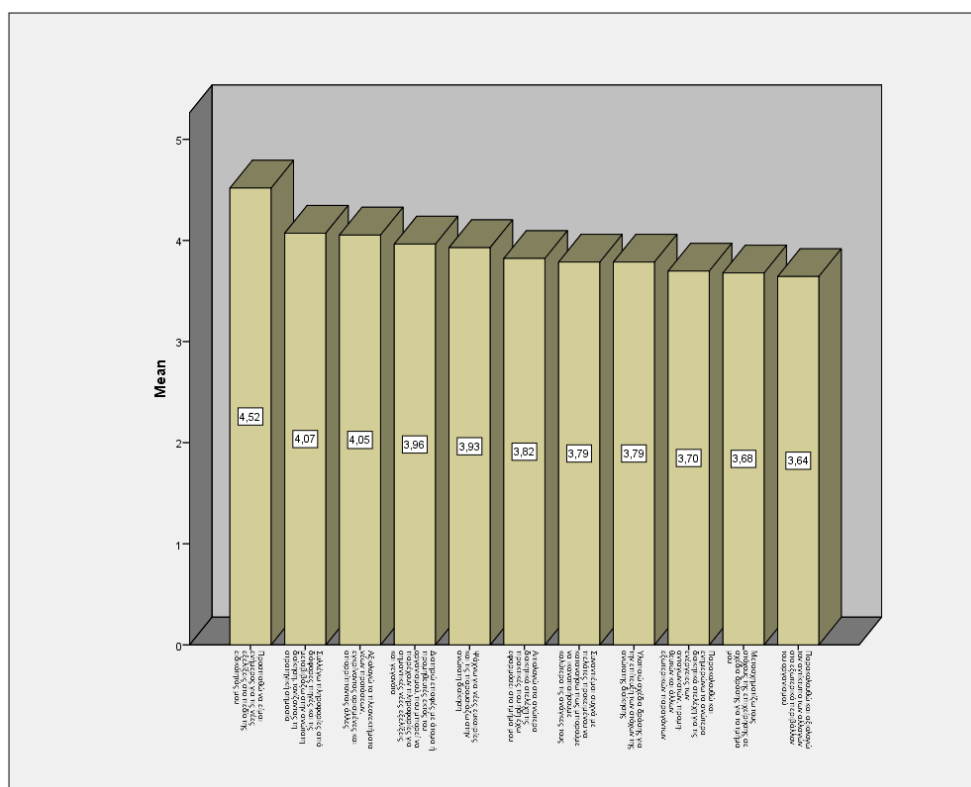
**Πίνακας 22 Περιγραφικά Στοιχεία για συχνότητα δραστηριοτήτων στελέχους**

	Minimum	Maximum	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση
Παρακολουθώ και αξιολογώ τον αντίκτυπο των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού	1	5	3,63	1,096
Υλοποιώ σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων της ανώτατης διοίκησης	1	5	3,79	,940
Συλλέγω πληροφορίες από διάφορες πηγές και τις μεταβιβάζω στην ανώτατη διοίκηση, τονίζοντας τη στρατηγική σημασία	1	5	4,07	,979
Αξιολογώ τα πλεονεκτήματα νέων προτάσεων, εγκρίνοντας ορισμένες και απορρίπτοντας άλλες	1	5	4,05	,915

Ψάχνω για νέες ευκαιρίες και τις παρουσιάζω στην ανώτατη διοίκηση	1	5	3,95	1,025
Παρακολουθώ και ενημερώνω τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τις ενέργειες των ανταγωνιστών, προμηθευτών και άλλων εξωτερικών παραγόντων	1	5	3,68	,967
Αιτιολογώ στα ανώτερα διοικητικά στελέχη τις πρακτικές που ήδη έχω εφαρμόσει στο τμήμα μου	1	5	3,81	,854
Μετασχηματίζω τους στόχους της επιχείρησης σε σχέδια δράσης για το τμήμα μου	1	5	3,67	,970
Συναντιέμαι συχνά με πελάτες προκειμένου να κατανοήσω πως μπορούμε να ικανοποιήσουμε καλύτερα τις ανάγκες τους	1	5	3,79	1,130
Διατηρώ επαφές με άτομα ή προμηθευτές εκτός του οργανισμού, που μπορεί να παρέχουν πληροφορίες για σημαντικές νέες εξελίξεις και γεγονότα	1	5	3,96	,925
Προσπαθώ να είμαι ενήμερος για τις νέες εξελίξεις στο πεδίο της ειδικότητάς μου	3	5	4,52	,603

Οι παραπάνω τιμές εμφανίζονται διαγραμματικά στο ακόλουθο ραβδόγραμμα κατά σειρά φθίνουσας συχνότητας, όπου ιεραρχούνται με βάση τις μέσες τιμές οι δραστηριότητες των στελεχών, που συμμετέχουν στην έρευνα.

**Γράφημα 15 Ιεράρχηση δραστηριοτήτων στελέχους**



## ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

Προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες σε πολύ μεγάλο βαθμό «προσπαθούν να είναι ενήμεροι για τις νέες εξελίξεις στο πεδίο της ειδικότητάς τους» με μέσο όρο απαντήσεων 4,52 (μεταξύ «Πολύ» και «Πάρα πολύ»). Στη συνέχεια, κατά σειρά συχνότητας φαίνεται να «συλλέγουν πληροφορίες από διάφορες πηγές και να τις μεταβιβάζουν στην ανώτατη διοίκηση, τονίζοντας τη στρατηγική σημασία», «να αξιολογούν τα πλεονεκτήματα νέων προτάσεων, εγκρίνοντας ορισμένες και απορρίπτοντας άλλες», «να διατηρούν επαφές με άτομα ή προμηθευτές εκτός του οργανισμού, που μπορεί να παρέχουν πληροφορίες για σημαντικές νέες εξελίξεις και γεγονότα και «να ψάχνουν για νέες ευκαιρίες και να τις παρουσιάζουν στην ανώτατη διοίκηση» με μέσες τιμές περί το 4 («Πολύ»).

## ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Προκύπτουν συσχετίσεις της συχνότητας επιτέλεσης των διάφορων διοικητικών δραστηριοτήτων των στελεχών, με την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο του στελέχους

Στατιστικά σημαντική διαφορά με την ηλικία, προκύπτει ως προς τη συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες, «υλοποιούν σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων της ανώτατης διοίκησης» ( $p\text{-value} = 0,036 < 0,05$ ) «μετασχηματίζουν τους στόχους της επιχείρησης σε σχέδια δράσης για το τμήμα τους» ( $p\text{-value} = 0,011 < 0,05$ ) και «ψάχνουν για νέες ευκαιρίες και τις παρουσιάζω στην ανώτατη διοίκηση» ( $p\text{-value} = 0,001 < 0,05$ ). Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα  $< 25$  ετών, επιτελούν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα σπανιότερα (με μέσο 2,5/1,5/1,5 αντίστοιχα).

Με χρήση one-way ANOVA, βρέθηκε ότι το επίπεδο σπουδών επηρεάζει ( $p\text{-value} = 0,041 < 0,05$ ) τη συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες «παρακολουθούν και αξιολογούν τον αντίκτυπο των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού». Συγκεκριμένα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου/ διδακτορικού επιτελούν αυτή την κρίσιμη δραστηριότητα με μεγαλύτερη συχνότητα, έναντι των υπόλοιπων ομάδων, όπως ίσως είναι αναμενόμενο λόγω περισσότερο εξειδικευμένης γνώσης.

### **B: Συχνότητα επιτελούμενων δραστηριοτήτων, σε σχέση με τους υφισταμένους**

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε εννέα προτάσεις που αφορούσαν στη συχνότητα συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που επιτελούν, σε σχέση με τους υφισταμένους τους, κατέχοντας τη θέση του μάνατζερ. Οι απαντήσεις τους δόθηκαν με χρήση 5βαθμης κλίμακας Likert, με τις παρακάτω επιλογές:

- Καθόλου = 1
- Λίγο = 2
- Μέτρια = 3
- Πολύ = 4
- Πάρα πολύ = 5

και παρουσιάζονται παρακάτω:

**Πίνακας 23 Απαντήσεις για συχνότητα δραστηριοτήτων στελέχους ως προς υφισταμένους**

Συχνότητα Δραστηριότητα	Συχνότητα					Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Μετατρέπω τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης σε προσωπικούς στόχους για τους υφισταμένους μου	2	2	18	28	7	57
Πρωθώ τις πρωτοβουλίες της ανώτατης διοίκησης στους υφισταμένους μου	1	1	9	35	11	57
Ενθαρρύνω τη δημιουργία πολυσυλλεκτικών ομάδων επίλυσης προβλημάτων	1	7	24	19	6	57
Εξηγώ στους υφισταμένους μου τη λογική που υπάρχει πίσω από τη στρατηγική που ακολουθούμε	2	0	12	30	13	57
Επιβραβεύω τους ανθρώπους που συνεισφέρουν στην επιτυχία της εφαρμοζόμενης στρατηγικής	2	3	0	33	19	57
Διασφαλίζω ότι οι υφιστάμενοί μου κατανοούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που ακολουθεί η ανώτατη διοίκηση	2	2	15	32	6	57
Παρέχω βοήθεια, υποστήριξη και πόρους σε εργαζόμενους άλλων τμημάτων όταν μου ζητείται	2	3	22	17	13	57
Γνωρίζω ποιος είναι κατάλληλος για την κάθε δουλειά μέσα στην επιχείρηση	0	0	4	25	28	57
Φροντίζω οι υφιστάμενοί μου να νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον	1	0	15	26	15	57

Ακολούθως, υπολογίστηκαν η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, η ελάχιστη και μέγιστη τιμή για κάθε πρόταση.

**Πίνακας 24 Περιγραφικά Στοιχεία για συχνότητα δραστηριοτήτων στελέχους ως προς υφισταμένους**

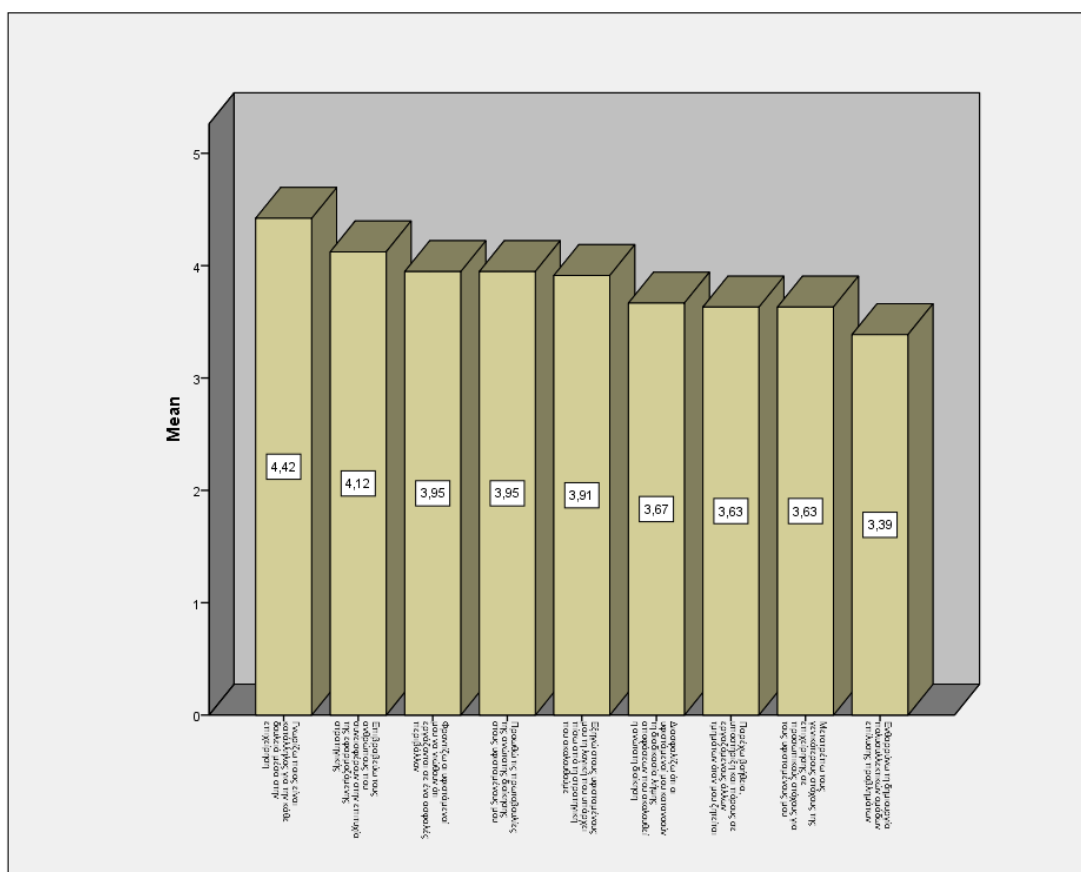
	Minimum	Maximum	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση
Μετατρέπω τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης σε προσωπικούς στόχους για τους υφισταμένους μου	1	5	3,63	,879
Πρωθώ τις πρωτοβουλίες της ανώτατης διοίκησης στους υφισταμένους μου	1	5	3,95	,766
Ενθαρρύνω τη δημιουργία πολυσυνθετικών ομάδων επίλυσης προβλημάτων	1	5	3,39	,901
Εξηγώ στους υφισταμένους μου τη λογική που υπάρχει πίσω από τη στρατηγική που ακολουθούμε	1	5	3,91	,872
Επιβραβεύω τους ανθρώπους που συνεισφέρουν στην επιτυχία της εφαρμοζόμενης στρατηγικής	1	5	4,12	,927
Διασφαλίζω ότι οι υφιστάμενοί μου κατανοούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που ακολουθεί η ανώτατη διοίκηση	1	5	3,67	,852
Παρέχω βοήθεια, υποστήριξη και πόρους σε εργαζόμενους άλλων τμημάτων όταν μου ζητείται	1	5	3,63	1,011



Γνωρίζω ποιος είναι κατάλληλος για την κάθε δουλειά μέσα στην επιχείρηση	3	5	4,42	,625
Φροντίζω οι υφιστάμενοί μου να νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον	1	5	3,95	,833

Οι παραπάνω τιμές εμφανίζονται διαγραμματικά στο ακόλουθο ραβδόγραμμα κατά σειρά φθίνουσας συχνότητας, όπου ιεραρχούνται με βάση τις μέσες τιμές οι δραστηριότητες των στελεχών, που συμμετέχουν στην έρευνα, ως προς τους υφισταμένους.

**Γράφημα 16** Ιεράρχηση δραστηριοτήτων στελέχους ως προς υφισταμένους



## ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

Παρατηρούμε ότι μέγιστης σημασίας για τους ερωτώμενους είναι το να «γνωρίζουν ποιος είναι κατάλληλος για την κάθε δουλειά μέσα στην επιχείρηση» με μέση τιμή

4,42 καθώς και να «επιβραβεύουν τους ανθρώπους που συνεισφέρουν στην επιτυχία της εφαρμοζόμενης στρατηγικής» με μέση τιμή 4,12. Ακολουθούν οι προτάσεις «φροντίζω οι υφιστάμενοι να νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον», «προωθούν τις πρωτοβουλίες της ανώτατης διοίκησης στους υφισταμένους τους» και «τους εξηγούν τη λογική που υπάρχει πίσω από την ακολουθούμενη στρατηγική».

## **ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ**

Προκύπτουν συσχετίσεις της συχνότητας επιτέλεσης των διάφορων δραστηριοτήτων των στελεχών ως προς τους υφισταμένους με το φύλο, την ηλικία, τα έτη κατοχής της εργασιακής θέσης του στελέχους.

Για την εξέταση συσχετίσεων με το φύλο, χρησιμοποιήθηκαν Independentt-Tests (δίτιμη κατηγορική ανεξάρτητη μεταβλητή). Το φύλο των συμμετεχόντων συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά μόνο με την πρόταση «Μετατρέπω τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης σε προσωπικούς στόχους για τους υφισταμένους μου». Με μέσο όρο 3,91 για τους Άνδρες και 3,29 για τις Γυναίκες, συμπεραίνουμε ότι ως μάνατζερ, οι άνδρες επιτελούν την ανωτέρω ενέργεια συχνότερα από τις γυναίκες.

Αναζητώντας συσχετίσεις μεταξύ των απαντήσεων και της ηλικίας των ερωτώμενων στελεχών, με χρήση one-way ANOVA, και ελέγχοντας πρώτα για τυχόν προβλήματα ετεροσκεδαστικότητας (ανισότητας διακυμάνσεων μεταξύ των επιπέδων την ανεξάρτητης μεταβλητής) με Levene's Test, προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p\text{-value} = 0,015 < 0,05$ ) ως προς τη συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες, ανά ηλικιακό γκρουπ «παρέχουν βοήθεια, υποστήριξη και πόρους σε εργαζόμενους άλλων τμημάτων όταν τους ζητείται». Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-35 ετών, επιτελούν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα στατιστικά συχνότερα (με μέσο 4,27) από εκείνους του ηλικιακού γκρουπ >56 (με μέσο 2,80).

Στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p\text{-value} = 0,022 < 0,05$ ) ως προς τη συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες «διασφαλίζουν ότι οι υφιστάμενοί τους κατανοούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που ακολουθεί η ανώτατη διοίκηση» προκύπτει με τα έτη κατοχής της εργασιακής θέσης. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες που

ανήκουν στην ομάδα που κατέχει την εργασιακή της θέση 6-10 έτη, επιτελούν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα στατιστικά συχνότερα (με μέσο 3,94) από εκείνους της ομάδας >21 (με μέσο 2,50).

**ΤΜΗΜΑ IV**  
**ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε επτά προτάσεις που περιγράφουν πράγματα που οι άνθρωποι κάνουν ή προσπαθούν να κάνουν στην εργασία τους, προκειμένου να διαπιστωθεί με ποιες από αυτές ταυτίζονται οι ερωτώμενοι. Οι απαντήσεις τους δόθηκαν με χρήση 5βαθμης κλίμακας Likert, με τις παρακάτω επιλογές:

- Διαφωνώ απόλυτα =1
- Διαφωνώ = 2
- Ούτε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ = 3
- Συμφωνώ = 4
- Συμφωνώ απόλυτα =5

και παρουσιάζονται παρακάτω

**Πίνακας 25**Απαντήσεις για στάσεις και συμπεριφορές

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Όποτε εμπιστευτήκα στην τύχη, τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν τόσο ευνοϊκά για μένα όσο όταν αποφάσισα να ακολουθήσω μια συγκεκριμένη πορεία	3	5	8	33	8	57
Το να γίνεις επιτυχημένος είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς, η τύχη πολύ λίγο συνεισφέρει	0	5	10	22	20	57
Τα δυσάρεστα γεγονότα στη ζωή των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα λαθών που οι ίδιες έχουν κάνει	0	12	25	14	6	57

Πολλές φορές αισθάνομαι ότι έχω μικρή επιρροή σε πράγματα που μου συμβαίνουν	2	21	21	9	4	57
Πολλές φορές αναγκαζόμαστε να βασιστούμε σε ελλιπή πληροφόρηση για να πάρουμε σημαντικές αποφάσεις	1	8	14	30	4	57
Τα διοικητικά στελέχη που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν τη δυνατότητα σε κάποιον να δείξει πρωτοβουλία και πρωτοτυπία	7	18	22	8	2	57
Οι άνθρωποι που προτιμούν την περιπέτεια και την εξερεύνηση πετυχαίνουν περισσότερο από τους συστηματικούς και τακτικούς ανθρώπους	7	16	19	8	7	57

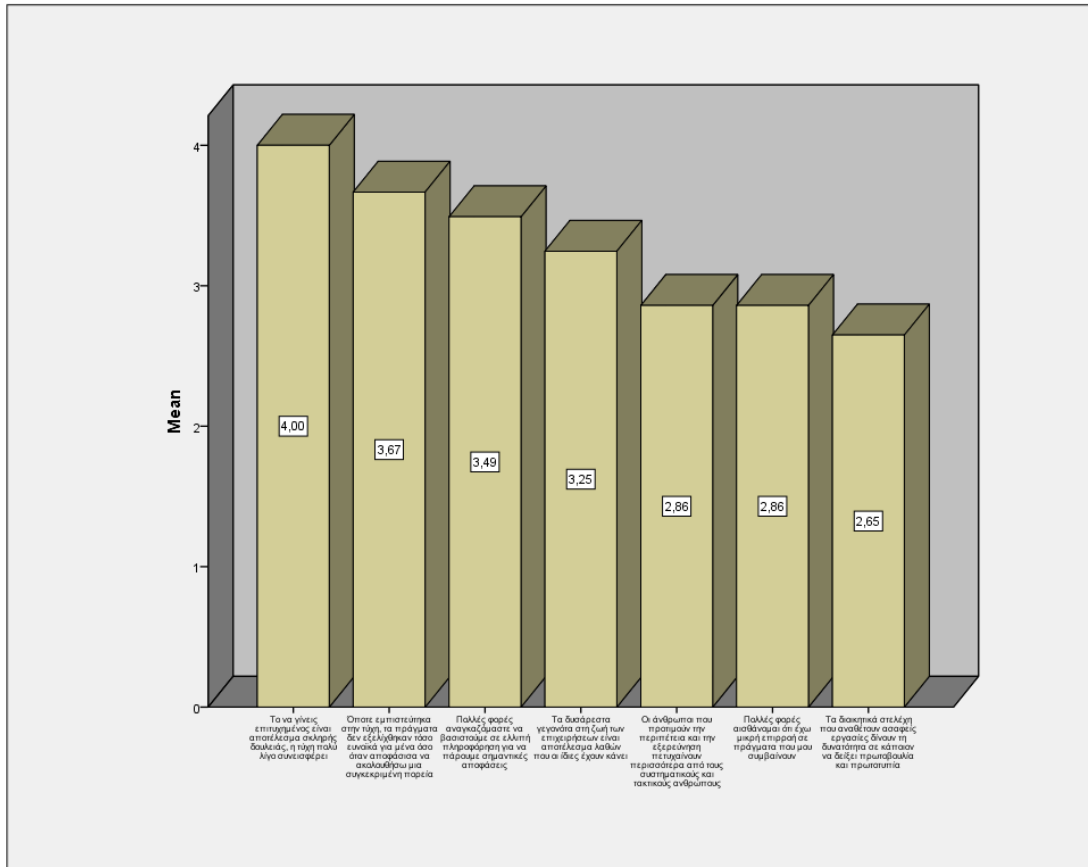
Υπολογίστηκαν επίσης η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, η ελάχιστη και μέγιστη τιμή για κάθε πρόταση.

**Πίνακας 26 Περιγραφικά Στοιχεία για στάσεις και συμπεριφορές**

	Minimum	Maximum	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση
Όποτε εμπιστεύτηκα στην τύχη, τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν τόσο ευνοϊκά για μένα όσο όταν αποφάσισα να ακολουθήσω μια συγκεκριμένη πορεία	1	5	3,67	1,006
Το να γίνεις επιτυχημένος είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς, η τύχη πολύ λίγο συνεισφέρει	2	5	4,00	,945
Τα δυσάρεστα γεγονότα στη ζωή των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα λαθών που οι ίδιες έχουν κάνει	2	5	3,25	,912
Πολλές φορές αισθάνομαι ότι έχω μικρή επιρροή σε πράγματα που μου συμβαίνουν	1	5	2,86	,972
Πολλές φορές αναγκαζόμαστε να βασιστούμε σε ελλιπή πληροφόρηση για να πάρουμε σημαντικές αποφάσεις	1	5	3,49	,889
Τα διοικητικά στελέχη που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν τη δυνατότητα σε κάποιον να δείξει πρωτοβουλία και πρωτοτυπία	1	5	2,65	,991
Οι άνθρωποι που προτιμούν την περιπέτεια και την εξερεύνηση πετυχαίνουν περισσότερο από τους συστηματικούς και τακτικούς ανθρώπους	1	5	2,86	1,187

Οι παραπάνω στάσεις και συμπεριφορές εμφανίζονται διαγραμματικά στο ακόλουθο ραβδόγραμμα κατά φθίνουσα σειρά φθίνουσας, όπως ιεραρχούνται με βάση τις μέσες τιμές.

**Γράφημα 17 Ιεράρχηση στάσεων και συμπεριφορών**



Για να αποφανθούμε με βεβαιότητα για το εάν οι μέσοι όροι των παραπάνω προτάσεων διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από το 3 (που αντιστοιχεί στην απάντηση «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» και άρα δηλώνει ουδέτερη στάση), διενεργούμε One-Sample T-Test για κάθε πρόταση ξεχωριστά, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 27 Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας

	One-Sample Test					
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper	
Όποτε εμπιστεύτηκα στην τύχη, τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν τόσο ευνοϊκά για μένα όσο όταν αποφάσισα να ακολουθήσω μια συγκεκριμένη πορεία	5,004	56	<b>,000</b>	,667	,40	,93
Το να γίνεις επιτυχημένος είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς, η τύχη πολύ λίγο συνεισφέρει	7,990	56	<b>,000</b>	1,000	,75	1,25
Τα δυσάρεστα γεγονότα στη ζωή των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα λαθών που οι ίδιες έχουν κάνει	2,034	56	<b>,047</b>	,246	,00	,49
Πολλές φορές αισθάνομαι ότι έχω μικρή επιρροή σε πράγματα που μου συμβαίνουν	-1,090	56	,280	-,140	-,40	,12
Πολλές φορές αναγκαζόμαστε να βασιστούμε σε ελλιπή πληροφόρηση για να πάρουμε σημαντικές αποφάσεις	4,172	56	<b>,000</b>	,491	,26	,73
Τα διοικητικά στελέχη που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν τη δυνατότητα σε κάποιον να δείξει πρωτοβουλία και πρωτοτυπία	-2,673	56	<b>,010</b>	-,351	-,61	-,09
Οι άνθρωποι που προτιμούν την περιπέτεια και την εξερεύνηση πετυχαίνουν περισσότερο από τους συστηματικούς και τακτικούς ανθρώπους	-,893	56	,376	-,140	-,46	,17



## **ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ**

Παρατηρώντας τις τιμές του παραπάνω πίνακα, οι συμμετέχοντες φαίνεται να κρατούν ουδέτερη στάση ως προς την ιδέα ότι «οι άνθρωποι που προτιμούν την περιπέτεια και την εξερεύνηση πετυχαίνουν περισσότερα από τους συστηματικούς και τακτικούς ανθρώπους» και ως προς το ότι «πολλές φορές αισθάνονται ότι έχουν μικρή επιρροή σε πράγματα που τους συμβαίνουν».

Αντιθέτως, για όλες τις υπόλοιπες προτάσεις, παίρνουμε  $p\text{-value}=\text{sig.} < 0,05$ , διαπιστώνοντας ότι οι μέσοι όροι στατιστικά διαφέρουν από το 3. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες συμφωνούν ( μέσες τιμές μεταξύ 3 και 4) με τις εξής προτάσεις: «Το να γίνεις επιτυχημένος είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς, η τύχη πολύ λίγο συνεισφέρει», «Όποτε εμπιστεύτηκα στην τύχη, τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν τόσο ευνοϊκά για μένα όσο όταν αποφάσισα να ακολουθήσω μια συγκεκριμένη πορεία», «Πολλές φορές αναγκαζόμαστε να βασιστούμε σε ελλιπή πληροφόρηση για να πάρουμε σημαντικές αποφάσεις», «Τα δυσάρεστα γεγονότα στη ζωή των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα λαθών που οι ίδιες έχουν κάνει».

Τέλος, αρνητική στάση (μέσος όρος =  $2,65 < 3$ ), δηλαδή διαφωνία, προκύπτει από τις ληφθείσες απαντήσεις για την πρόταση ότι «τα διοικητικά στελέχη που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν τη δυνατότητα σε κάποιον να δείξει πρωτοβουλία και πρωτοτυπία».

## **ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ**

Προκύπτουν συσχετίσεις των στάσεων και συμπεριφορών με τα έτη εργασίας, τα έτη κατοχής της εργασιακής θέσης του στελέχους και του μορφωτικού επιπέδου.

Από τον έλεγχο της συσχέτισης των απαντήσεων με τα Έτη Εργασίας, με χρήση one-way ANOVA, προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ) ως προς το βαθμό συμφωνίας με την πρόταση «Όποτε εμπιστεύτηκα στην τύχη, τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν τόσο ευνοϊκά για μένα όσο όταν αποφάσισα να ακολουθήσω μια συγκεκριμένη πορεία». Χρησιμοποιήθηκαν έλεγχοι Post-Hoc (διαδοχικά T-Test μεταξύ όλων των ομάδων της ανεξάρτητης μεταβλητής μας, για να μας υποδείξουν από πού τελικά προέρχεται η συσχέτιση, δηλαδή η διαφορά των μέσων). Συγκεκριμένα η ομάδα με έτη εργασίας 11-15 έτη εργασίας διαφωνούν περισσότερο.

Στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το κατά πόσο οι συμμετέχοντες συμφωνούν με την πρόταση «Το να γίνεις επιτυχημένος είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς, η τύχη πολύ λίγο συνεισφέρει» ( $p\text{-value} = 0,039 < 0,05$ ). με τα έτη κατοχής της θέσης. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ομάδα που κατέχει την εργασιακή της θέση λιγότερα από 5 έτη συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό με την παραπάνω πρόταση (με μέσο 3,69) από εκείνους της ομάδας 6-10 έτη (με μέσο 4,56).

Επίσης, το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει ( $p\text{-value} = 0,039 < 0,05$ ) το βαθμό συμφωνίας των συμμετεχόντων με την πρόταση «Τα διοικητικά στελέχη που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν τη δυνατότητα σε κάποιον να δείξει πρωτοβουλία και πρωτοτυπία» Οι μέσοι όροι, όπως διαμορφώθηκαν ανά βαθμίδα εκπαίδευσης, δείχνουν ότι οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ διαφωνούν περισσότερο στην πρόταση αυτή, έναντι των υπόλοιπων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

#### **9.1. Εισαγωγή**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου των ανώτατων διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να χρησιμοποιηθούν από τα ανώτατα στελέχη και να συμβάλλουν στην λήψη εκείνων των αποφάσεων που θα καταστήσουν βιώσιμες τις επιχειρήσεις.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια προσπάθεια ερμηνείας των σημαντικότερων αποτελεσμάτων που προέκυψαν, μετά την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Επίσης θα γίνει μια σύγκριση αυτών των αποτελεσμάτων με τα συμπεράσματα προηγούμενων ερευνών και θα διατυπωθούν προτάσεις για τη λήψη κατάλληλων μέτρων, για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Τέλος θα αναφερθούν οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η παρούσα έρευνα, που δεν μας επιτρέπουν να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα, όπως άλλωστε συμβαίνει με τις περισσότερες εμπειρικές έρευνες. Αυτοί οι περιορισμοί θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στις έρευνες που πρόκειται να διεξαχθούν μελλοντικά, προκειμένου να είναι απαλλαγμένες από τους συγκεκριμένους περιορισμούς.

#### **9.2. Συμπεράσματα και προτάσεις**

Εξετάζοντας το έτος ίδρυσης των επιχειρήσεων που απασχολούνται οι συμμετέχοντες της έρευνας, αυτό ποικίλει από πριν το 1970, έως μετά το 2010, με την κατανομή να έχει παρουσιαστεί στο κεφάλαιο 8. Όσον αφορά τον κλάδο δραστηριότητας, κυριαρχεί ο κλάδος «τρόφιμα- ποτά» και ακολουθούν ο κλάδος της μεταλλουργίας καθώς και οι εταιρείες πληροφορικής. Η κατανομή αυτή αντανακλά τη διάρθρωση της τοπικής οικονομίας δεδομένου ότι στην περιοχή της Θεσσαλίας υπάρχει ισχυρός τομέας μεταποίησης της αγροτικής παραγωγής.

Αναφορικά με το ισχύον ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων προέκυψε ότι το ένα τρίτο περίπου είναι ιδιωτικές με ευρεία διασπορά μετοχών, δύο τρίτα είναι ιδιωτικές των οποίων όμως την ιδιοκτησία κατέχει μια μικρή ομάδα κύριων μετόχων.

Αναλύοντας τις διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος με βάση τη δημιουργία αβεβαιότητας και την επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης προκύπτει ότι το οικονομικό περιβάλλον θεωρείται από τους ερωτηθέντες το πιο σημαντικό στη δημιουργία αβεβαιότητας ενώ ακολουθούν σχεδόν ισοδύναμα οι πολιτικές εξελίξεις και το θεσμικό πλαίσιο.. Έπονται οι τεχνολογικές εξελίξεις, ακολουθεί η επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος και τέλος οι περιβαλλοντικοί όροι.

Επίσης, η στάση των ερωτηθέντων ως προς το ότι το εξωτερικό περιβάλλον είναι ασφαλές και ότι υπάρχει μικρή απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης και ότι είναι πλούσιο σε ευκαιρίες, διαφέρει με την ηλικία των επιχειρήσεων, με τις μεγαλύτερες σε ηλικία επιχειρήσεις να ανησυχούν περισσότερο, πιθανόν λόγω μη προσαρμογής στις απαιτήσεις της νέας εποχής.

Όσον αφορά την ενδοδιοικητική ανάλυση μέσω των ερωτήσεων που περιγράφουν το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και διερευνούν την εφαρμογή των βημάτων του στρατηγικού σχεδιασμού, προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην έρευνα εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό στην πράξη τις αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού. Στατιστικά προκύπτει ότι οι νεότερες επιχειρήσεις έχουν καλύτερη τεκμηρίωση για το που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον, διαδικασία που προβλέπεται από το στρατηγικό μάντζμεντ.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας βλέπουμε ότι μέγιστης σημασίας για τους ερωτώμενους είναι να το να γνωρίζουν ποιος είναι κατάλληλος για την κάθε δουλειά μέσα στην επιχείρηση καθώς και να επιβραβεύουν τους ανθρώπους.

Τα συμμετέχοντα στελέχη διοίκησης των επιχειρήσεων γενικά προσπαθούν να είναι ενήμερα για τις νέες εξελίξεις στο πεδίο της ειδικότητας τους και στη συνέχεια να συλλέγουν πληροφορίες από διάφορες πηγές και να τις μεταβιβάζουν στην ανώτατη διοίκηση, τονίζοντας τη στρατηγική σημασία, να αξιολογούν τα πλεονεκτήματα νέων προτάσεων, να διατηρούν επαφές με άτομα ή προμηθευτές εκτός του οργανισμού, που μπορεί να παρέχουν πληροφορίες για σημαντικές νέες εξελίξεις και γεγονότα και να ψάχνουν για νέες ευκαιρίες και να τις παρουσιάζουν στην ανώτατη διοίκηση.

Το επίπεδο σπουδών επηρεάζει τη συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες παρακολουθούν και αξιολογούν τον αντίκτυπο των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, με τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου/ διδακτορικού να επιτελούν αυτή την κρίσιμη δραστηριότητα με μεγαλύτερη συχνότητα, έναντι των υπόλοιπων ομάδων, όπως ίσως είναι αναμενόμενο λόγω περισσότερο εξειδικευμένης γνώσης.

Τέλος οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε προτάσεις που περιγράφουν πράγματα που οι άνθρωποι κάνουν ή προσπαθούν να κάνουν στην εργασία στους και σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι συμμετέχοντες φαίνεται να κρατούν ουδέτερη στάση ως προς την ιδέα ότι οι άνθρωποι που προτιμούν την περιπέτεια και την εξερεύνηση πετυχαίνουν περισσότερα από τους συστηματικούς και τακτικούς ανθρώπους και ως προς το ότι πολλές φορές αισθάνονται ότι έχουν μικρή επιρροή σε πράγματα που τους συμβαίνουν και αυτό συναρτάται και με το locus of control (εσωτερικό ή εξωτερικό), όπως αυτό έχει αναπτυχθεί στο τέταρτο κεφάλαιο.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εφαρμογή ορισμένων πρακτικών από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα μπορούσαν να δώσουν περισσότερα κίνητρα στους εργαζόμενους, όπως η εφαρμογή πρακτικών ανταμοιβής/ επιβράβευσης όσων υφισταμένων συνεισφέρουν στην επιτυχία μιας εφαρμοζόμενης στρατηγικής ή την υιοθέτηση δράσεων αξιολόγησης της καταλληλότητας κάθε υφιστάμενου για κάποιες εργασίες κ.α.).

### **9.3. Περιορισμοί**

Οι περιορισμοί είναι το ότι δεν μπορούν να γενικευτούν τα συμπεράσματα πέραν του πλαισίου της έρευνας.

Οι παράγοντες επίδρασης πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω και να εμπλουτιστούν πέραν των συγκεκριμένων που αναφέρονται.

#### 9.4. Πιθανή μελλοντική έρευνα

Οι ανωτέρω περιορισμοί, θα μπορούσαν να είναι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Η έρευνα έχει περιορισμένη γεωγραφική ισχύ και δεν μας επιτρέπει να εξάγουμε επαρκώς τεκμηριωμένα συμπεράσματα. Για περισσότερο έγκυρα συμπεράσματα, η έρευνα θα μπορούσε να απευθύνεται σε όλη την Ελληνική Επικράτεια.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι σημεία που χρήζουν λεπτομερέστερης ανάλυσης/διερεύνησης (π.χ. γιατί οι μικρότερες ηλικιακά ομάδες στελεχών θεωρούν την τύχη σημαντικό παράγοντα επιτυχίας ή μήπως απλώς αυτό το συμπέρασμα προέκυψε από το συγκεκριμένο δείγμα)

Το πιο σημαντικό είναι ότι οποιαδήποτε έρευνα και αν γίνεται και με οποιοδήποτε μοντέλο κι αν πραγματοποιείται, θα πρέπει να επαναλαμβάνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και οπωσδήποτε μετά την υλοποίηση των αλλαγών που αποφασίζονται από τις προηγούμενες έρευνες. Αυτό θεωρείται σημαντικό γιατί μέσα από αυτές, θα προκύπτουν στοιχεία για τους ρόλους των ανώτατων διοικητικών στελεχών σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο manager είναι αυτός που πετυχαίνει αποτελέσματα μέσω της εργασίας άλλων ανθρώπων. Μέσω της εργασίας επιτυγχάνεται τόσο η κοινωνική πρόοδος όσο και η ατομική ευημερία. Η εργασία είναι μια συλλογική προσπάθεια που πολλές φορές αναδεικνύεται σε συγκρουσιακή διαδικασία με αντιτιθέμενα συμφέροντα. Σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, ανεργίας, μείωσης των θέσεων εργασίας, φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού, αυξάνονται οι πιθανότητες ο εργασιακός χώρος να καταστεί προβληματικός.

Στις μέρες μας, ο ρόλος της ηγεσίας κρίνεται ιδιαίτερα νευραλγικός, αφού από αυτήν εξαρτάται η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, η ποιότητα ζωής των εργαζομένων, η ποιότητα του έργου που παράγεται, η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος και άλλα.

Η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να κατανοήσουν το περιβάλλον και τις αλλαγές που συντελούνται και να αποκριθούν σε αυτές με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Φλώρος, Χ. (1993). *Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*. Αθήνα : Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική

Λειβαδάς, Β. (2003). *Συμμετοχικό management - Το αποτελεσματικό σύστημα διεύθυνσης- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού*. Αθήνα : Εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

Ναζλής, Δ. (1978). *Βασικές αρχές οργανώσεως & διοικήσεως επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδ. ο ίδιος

Στειακάκης, Ε. και Κατζός, Ν. (2002). *Management, Μία Σύγχρονη Άποψη*. Θεσσαλονίκη, σελ. 100-126.

Χολέβας, Γ. (1991). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και Πράξη, Management*. Αθήνα: Εκδ. Σπίλιας, «Το Οικονομικό».

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Burke, R., (1999), *Project Management, Planning & Control Techniques*, John Wiley & Sons Ltd, USA.

Erben and Guneser, Gul and Ayse (2008). "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding ethics". *Journal of Business Ethics* **82** (4): 955–968.

Foster, D.E. (2002). "A Method of Comparing Follower Satisfaction with the Authoritarian, Democratic, and Laissez-faire Styles of Leadership". *Communication Teacher* **16** (2): 4–6.

Heerkens G. R., (2002), Project Management, PMP, McGraw-Hill Companies, Inc., USA.

House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, **7**, 323-352.

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, **30**, 96–122.

Johnson, C. E.; Hackman, M. Z. (2003). *Leadership, a communication perspective* (4 ed.). Waveland Press. p.38.

Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (2005). *Management*. New York: Thomson, South Western.

Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administration. *Harvard Business Review*, **52** (5), 90-102.

Kotter P. John (2001), *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Laissez Faire, 2012. "Leadership Styles - Autocratic, Participative and Bureaucratic". *Management Study Guide*.

Liu, J., Liu, X., & Zeng, X. (2011). Does transactional leadership count for team innovativeness? *Journal of Organizational Change Management*, **24**(3), 282-298.

Martindale, N (2011). "Leadership Styles: How to handle the different personas". *Strategic Communication Management* **15** (8): 32–35.

Minzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.



Rowold, Jens; Schlotz, Wolff (Spring 2009). "Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress". *Leadership Review* (Kravis Leadership Institute) **9**: 35–48.

Schultz, Duane P. Schultz, Sydney Ellen (2010). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (10th ed. ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. p.201-202

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, **17**, 654–676.

Verzuh E (2003), Project Management is a strategic strength, The Portable MBA in Project Management, edited by Eric Verzuh, published by John Wiley & Sons, New Jersey, USA.

Woods, A.P. (2010). "Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership". *International Journal of Leadership in Education* **7** (1): 3–36.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2014). Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και την οικονομία. Εκδόσεις: Δίσιγμα.

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ανδρής, Γ., Φραγκιαδάκη, Γ., 2010. *Το περιβάλλον της Επιχείρησης. Η επίδραση του μικρο-μάκρο περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις*. Πτυχιακή Εργασία. ΤΕΙ Κρήτης. Διαθέσιμο από το: <http://ikee.lib.auth.gr/record/129236/files/GRI-2012-8688.pdf> [Ανακτήθηκε 25/7/2019]

Δρετάκης, Π., 2012. *e-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ*. Πτυχιακή Εργασία. ΤΕΙ Κρήτης. Διαθέσιμο από το: <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2012/DretakisPanteleimon/attached-document-1341392380-476225-32328/Dretakis2012.pdf>. [Ανακτήθηκε: 29/7/2019]

Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2019. *Θεμελιώδεις Αρχές της Οργάνωσης και Οργανωτικός Σχεδιασμός*. Εισήγηση. Διαθέσιμο από το: <https://eclass.hmu.gr/modules/document/file.php/DS173/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3%20%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/%CE%9C%CE%B1%CC%81%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%205%CE%BF.pdf> [Ανακτήθηκε στις 5/9/2019]

Ζαχίλα, Α., 2012. *Συστήματα οργάνωσης σε ελληνικές επιχειρήσεις: Από τη Θεωρία στην Πράξη*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο από το: <http://ikee.lib.auth.gr/record/129236/files/GRI-2012-8688.pdf> [Ανακτήθηκε 23/7/2019]

Καρβούνης, Κ., 2003. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Πολυτελών Ξενοδοχείων Αθηνών*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο από το: [http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/765/karbounis\\_konsta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/765/karbounis_konsta.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Ανακτήθηκε 25/7/2019]

Κλήμης, Γ.Μ., 2018. *Λήψη Αποφάσεων*. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Εισήγηση. Διαθέσιμο από το: <https://docplayer.gr/80083118-Lipsi-apofaseon-giorgos-mihail-klimis-panteio-panepistimio.html> [Ανακτήθηκε 12/8/2019]

Παναγιωτοπούλου, Χ., Μπούλιου, Φ., 2004. *Τι θα πρέπει να κάνει ένας σύγχρονος μάνατζερ για να γίνει επιτυχημένος σε μια επιχείρηση*. Πτυχιακή, ΤΕΙ Ηπείρου. Διαθέσιμο από το: [http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/203/tlp\\_000139.pdf?sequence=1](http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/203/tlp_000139.pdf?sequence=1) [Ανακτήθηκε 20/7/2019]

Παππάς, Β., 2009. Πώς θα εφαρμόσετε μια Ανάλυση SWOT στην επιχείρησή σας. *Επιχειρείν blog*. Διαθέσιμο από το: <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/> [Ανακτήθηκε στις 2/12/2019]

Πορρή Σ., 2014. *Η διαδραμάτιση του σύγχρονου ρόλου των διοικητικών στελεχών υπό το πρίσμα των σύγχρονων τάσεων της ηγεσίας*. Πτυχιακή, ΤΕΙ Πειραιά.

Διαθέσιμο από το:

[http://okeanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2468/de2014\\_00005.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://okeanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2468/de2014_00005.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Ανακτήθηκε 23/7/2019]

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης, 2017. Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος. Εισήγηση. Διαθέσιμο από το:

[https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap\\_2.pdf](https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap_2.pdf) [Ανακτήθηκε στις 25/8/2019]

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Τμήμα Λογιστικής – Διοίκηση επιχειρήσεων, 2018. *Βασικά θέματα Οργάνωσης*. Εισήγηση. Διαθέσιμο από το:

[https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DL214/%CE%95%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3%20%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3%4%CE%B7%20%CE%B5%CE%B2%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AC%CE%B4%CE%B1%20%232\\_%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%B3%CF%81%CE%AC%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1%20%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%AC%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf](https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DL214/%CE%95%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3%20%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3%4%CE%B7%20%CE%B5%CE%B2%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AC%CE%B4%CE%B1%20%232_%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%B3%CF%81%CE%AC%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1%20%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%AC%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf)

[Ανακτήθηκε στις 17/7/2019]

Τράντου Ε., Χαρίτου Μ., 2016. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων (Master of Science in Management of Educational Organisations)*. Πτυχιακή. ΤΕΙ Πειραιά.

Διαθέσιμο από το:

<http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3246/%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%28%CE%A4%CF%81%CE%AC%CE%BD%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%A7%CE%B1%CF%81%CE%AF%CF%84%CE%BF%CF%85%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Ανακτήθηκε 25/7/2019]

Φωτήλας Π., Γιαννατσής Ι., 2015. Τυπική και Άτυπη Οργάνωση. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο από το: <https://docplayer.gr/12167357-Τυπικι-kai-atypiki-organosi.html> [Ανακτήθηκε 25/7/2019]

Χρυσικός, Γ., 2013. *Η Ανάλυση SWOT*. Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (ΚΕΜΕΛ). Διαθέσιμο από το: [www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf) [Ανακτήθηκε 29/8/2019]

Χυτήρης Λ., Άννινος Λ., 2015. *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Κάλλιπος Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο από το: [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00\\_master\\_document-KOY.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf) [Ανακτήθηκε 28/7/2019]

Investopedia, Corporate Finance and Accounting, 2019. *Porter's 5 Forces vs. PESTLE Analysis: What's the Difference?* Financial Analysis. Διαθέσιμο από το: [www.investopedia.com/ask/answers/041015/whats-difference-between-porters-5-forces-and-pestle-analysis.asp](http://www.investopedia.com/ask/answers/041015/whats-difference-between-porters-5-forces-and-pestle-analysis.asp) [Ανακτήθηκε στις 9/7/2019]

*On Marketing Newsletter*, ΕΕΔΕ. Μελετώντας τα σημάδια του Νέου Καταναλωτή, Οκτώβριος 2014. Διαθέσιμο από το: [http://www.eede.gr/nletter/eim/EIM\\_OnMrk\\_9.pdf](http://www.eede.gr/nletter/eim/EIM_OnMrk_9.pdf) [Ανακτήθηκε 12/9/2019]

Rome Business School, 2019. *Analyzing the Marketing Environment*. Παρουσίαση. Διαθέσιμο από το: <https://romebusinessschool.com/wp-content/uploads/2013/06/03.pdf> [Ανακτήθηκε 29/8/2019]

Taleb, N. N., 2008. *The Black Swan: The Future has always been crazier than we thought*. Διάλεξη που παρουσιάστηκε στα πλαίσια των σεμιναρίων Long Term Thinking του Long Now Foundation, San Francisco USA. Διαθέσιμο από το ForaTV lecture, [www.youtube.com/watch?v=XYTbccDfPb4](https://www.youtube.com/watch?v=XYTbccDfPb4) [Ανακτήθηκε στις 7 Νοεμβρίου 2019]

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**  
**ΚΑΤΣΙΚΑΚΗΕΛΕΝΗ**

e-mail: [elenikatsikaki@gmail.com](mailto:elenikatsikaki@gmail.com)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΒΑΣΙΛΙΚΗΚΑΖΑΝΤΖΗ

ΘΕΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Η ευελιξία και ο συντονισμός ως παράγοντες επιτυχίας των ανώτατων διοικητικών στελεχών σε ένα μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον.**

Αγαπητή Κυρία / Κύριε

Ονομάζομαι Κατσικάκη Ελένη και εκπονώ τη διπλωματική μου εργασία, στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών με τίτλο «Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της ευελιξίας και του συντονισμού ως παράγοντες επιτυχίας των ανώτατων διοικητικών στελεχών, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να αξιολογηθούν και να συμβάλλουν στον τρόπο λήψης αποφάσεων από τα ανώτατα στελέχη προκειμένου να αυξήσουν την επιτυχία του έργου που επιτελούν σε ένα αβέβαιο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Απλά καταγράφετε την άποψή σας.

Η επιλογή σας έγινε τυχαία και η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι προαιρετική. Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν **εμπιστευτικές** και **ανώνυμες**.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και το χρόνο που θα διαθέσετε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

## ΤΜΗΜΑ Ι

### Ι.1. ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1:** Πότε ιδρύθηκε η επιχείρηση; \_\_\_\_\_ (έτος)

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Κλάδος δραστηριότητας;

- Τρόφιμα – Ποτά
- Τραπεζικός
- Χημικών - φαρμάκων
- Τηλεπικοινωνιών
- Πετρέλαιο-Ενέργεια
- Μεταφορές
- Πλαστικά-Ελαστικά
- Ασφαλιστικός
- Μεταλλουργία & μεταλλικά προϊόντα
- Πληροφορικής

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησής σας;  
(παρακαλούμε τσεκάρετε μόνον ένα):

1. Επιχείρηση ιδιωτική με ευρεία διασπορά μετοχών
2. Ιδιωτική Επιχείρηση όπου την ιδιοκτησία κατέχει μια μικρή ομάδα κύριων μετόχων

## Ι.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### ΕΡΩΤΗΣΗ 1:

Θέση στελέχους στην επιχείρηση; Τίτλος θέσης: .....

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Φύλο: 1) Άνδρας  2) Γυναίκα

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Ηλικία: έως 25

26-35

36-45

46-55

56+

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πόσα χρόνια εργάζεστε σ' αυτόν τον οργανισμό; \_\_\_\_\_

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Πόσα χρόνια κατέχετε αυτή τη θέση στον οργανισμό; \_\_\_\_\_

### ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Επίπεδο εκπαίδευσης

Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό

Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ)

Δευτεροβάθμια/ Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο/ΙΕΚ)

Άλλο

## Τμήμα ΙΙ: Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης και του Περιβάλλοντός της

**A1:** Πως θα χαρακτηρίζατε το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας;

Τσεκάρετε με  το τετράγωνο εκείνο που εκφράζει καλύτερα την περίπτωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησής σας



	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ  ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1 Περιβάλλον πολύ ασφαλές, μικρή απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης					
2. Περιβάλλον πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις και προώθηση προϊόντων					
3. Περιβάλλον το οποίο η επιχείρησή μας μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς το συμφέρον της					

**A2:Ιεραρχήστε τις διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, με βάση τη δημιουργία αβεβαιότητας και την επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησής σας.**

Βαθμολογήστε με 1 το σημαντικότερη, 2 την αμέσως επόμενη κ.ο.κ.

Οικονομικό Περιβάλλον	
Τεχνολογικές εξελίξεις	
Περιβαλλοντικοί όροι	
Θεσμικό πλαίσιο	
Πολιτικές εξελίξεις	
Κοινωνικό περιβάλλον	

**B: Για κάθε μια από τις πιο κάτω προτάσεις παρακαλώ τσεκάρετε το τετράγωνο το οποίο περιγράφει την κατάσταση στην επιχείρησή σας.**

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝ Ω	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ  ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1 Η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει ποσοτικούς στόχους για την επιχείρηση και κάθε τμήμα της.					
2. Η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον					
3.Υπάρχει ένα στέλεχος ή ομάδα στελεχών που ασχολούνται αποκλειστικά με το να συντονίζουν τον μακροχρόνιο επιχειρησιακό προγραμματισμό.					
4. Η ανώτατη διοίκηση έχει αναπτύξει ένα κλίμα που υποστηρίζει την προσπάθεια για μακροχρόνιο προγραμματισμό.					
5.Αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν κάθε κύριο στρατηγικό σκοπό.					

6. Κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό.					
7. Οι επικεφαλής των τμημάτων υποβάλλουν μακροχρόνια (πχ τριετή, πενταετή) προγράμματα στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση.					
8. Το να ακολουθεί κάποιος τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς στην επιχείρηση.					
9. Για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την επίλυσή τους.					

### Τμήμα III: Χαρακτηριστικά της εργασίας

**A.: Σύμφωνα με την εμπειρία σας ως μάνατζερ στην συγκεκριμένη επιχείρηση, πόσο συχνά επιτελείτε τις πιο κάτω δραστηριότητες;**

**(Τσεκάρετε μία μόνον επιλογή)**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Παρακολουθώ και αξιολογώ τον αντίκτυπο των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού					
2. Υλοποιώ σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων της ανώτατης διοίκησης					
3. Συλλέγω πληροφορίες από διάφορες πηγές και τις μεταβιβάζω στην ανώτατη διοίκηση, τονίζοντας τη στρατηγική σημασία.					
4. Αξιολογώ τα πλεονεκτήματα νέων προτάσεων, εγκρίνοντας ορισμένες και απορρίπτοντας άλλες					
5. Ψάχνω για νέες ευκαιρίες και τις παρουσιάζω στην ανώτατη διοίκηση.					

6. Παρακολουθώ και ενημερώνω τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τις ενέργειες των ανταγωνιστών, προμηθευτών και άλλων εξωτερικών παραγόντων.					
7. Αιτιολογώ στα ανώτερα διοικητικά στελέχη τις πρακτικές που ήδη έχω εφαρμόσει στο τμήμα μου.					
8. Μετασχηματίζω τους στόχους της επιχείρησης σε σχέδια δράσης για το τμήμα μου					
9. Συναντιέμαι συχνά με πελάτες προκειμένου να κατανοήσω πως μπορούμε να ικανοποιήσουμε καλύτερα τις ανάγκες τους.					
10. Διατηρώ επαφές με άτομα ή προμηθευτές εκτός του οργανισμού, που μπορεί να παρέχουν πληροφορίες για σημαντικές νέες εξελίξεις και γεγονότα					
11. Προσπαθώ να είμαι ενήμερος για τις νέες εξελίξεις στο πεδίο της ειδικότητάς μου.					

**B: Σύμφωνα με την εμπειρία σας ως μάνατζερ στην συγκεκριμένη επιχείρηση, πόσο συχνά επιτελείτε τις πιο κάτω δραστηριότητες , σε σχέση με τους υφισταμένους;**

**(Τσεκάρετε μία μόνον επιλογή)**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1.Μετατρέπω τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης σε προσωπικούς στόχους για τους υφισταμένους μου					
2.Πρωθώ τις πρωτοβουλίες της ανώτατης διοίκησης στους υφισταμένους μου					
3.Ενθαρρύνω τη δημιουργία πολυσυνθετικών ομάδων επίλυσης προβλημάτων.					
4.Εξηγώ στους υφισταμένους μου τη λογική που υπάρχει πίσω από τη στρατηγική που ακολουθούμε					
5.Επιβραβεύω τους ανθρώπους που συνεισφέρουν στην επιτυχία της εφαρμοζόμενης στρατηγικής.					

6.Διασφαλίζω ότι οι υφιστάμενοί μου κατανοούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που ακολουθεί η ανώτατη διοίκηση					
7.Παρέχω βοήθεια, υποστήριξη και πόρους σε εργαζόμενους άλλων τμημάτων όταν μου ζητείται.					
8.Γνωρίζω ποιος είναι κατάλληλος για την κάθε δουλειά μέσα στην επιχείρηση.					
9.Φροντίζω οι υφιστάμενοί μου να νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον.					

## Τμήμα IV: Στάσεις και Συμπεριφορά Στελεχών

Πιο κάτω υπάρχουν ορισμένες προτάσεις που περιγράφουν διάφορα πράγματα που οι άνθρωποι κάνουν ή προσπαθούν να κάνουν στην εργασία τους. Θα θέλαμε να ξέρουμε, ποιες από αυτές τις προτάσεις πιστεύετε ότι περιγράφουν πιο πιστά τη δική σας συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της εργασίας σας. Παρακαλώ τσεκάρετε το τετράγωνο που περιγράφει καλύτερα τις δικές σας πράξεις. **Θυμηθείτε: Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις και απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις ειλικρινά.**

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1. Όποτε εμπιστεύτηκα στην τύχη, τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν τόσο ευνοϊκά για μένα όσο όταν αποφάσισα να ακολουθήσω μια συγκεκριμένη πορεία					
2. Το να γίνεις επιτυχημένος είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς, η τύχη πολύ λίγο συνεισφέρει					
3. Τα δυσάρεστα γεγονότα στη ζωή των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα λαθών που οι ίδιες έχουν κάνει					
4. Πολλές φορές αισθάνομαι ότι έχω μικρή επιρροή σε πράγματα που μου συμβαίνουν					



5. Πολλές φορές αναγκάζομαστε να βασιστούμε σε ελλιπή πληροφόρηση για να πάρουμε σημαντικές αποφάσεις					
6. Τα διοικητικά στελέχη που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν τη δυνατότητα σε κάποιον να δείξει πρωτοβουλία και πρωτοτυπία					
7. Οι άνθρωποι που προτιμούν την περιπέτεια και την εξερεύνηση πετυχαίνουν περισσότερο από τους συστηματικούς και τακτικούς ανθρώπους					

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.**