



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ,
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ:
ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ»

Φοιτήτρια: Ζιώγου Ηλιάνα (ΑΜ 61)

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Καταραχιά Ανδρονίκη

Α΄ Επόπτρια : Τριαντάρη Σωτηρία

Β΄ Επόπτης : Σαπρίκης Ευάγγελος

KOZANH, 2023

*“Η εκπαίδευση είναι δύναμη
που γιατρεύει την ψυχή”*

Πλάτων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις, που διαδραματίζονται στο σύγχρονο ασταθές εργασιακό και οικονομικό περιβάλλον, επιβάλουν στις επιχειρήσεις την ανάπτυξη πρακτικών, ώστε να ξεχωρίσουν στην παγκόσμια αλλά και εγχώρια αγορά, με ευελιξία και αποδοτικότητα. Σε αυτήν την μεταβαλλόμενη κατάσταση που βιώνουν οι επιχειρήσεις, η σημασία προώθησης μια κουλτούρας που βασίζεται στην καινοτομία κρίνεται απαραίτητη. Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία θα γίνει παρουσίαση της έννοιας και του ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως και διαφόρων θεωριών γύρω από αυτή. Επιπρόσθετα, θα προσεγγιστεί η έννοια της καινοτομίας, των χαρακτηριστικών της και της σχέσης της με την επιχειρηματικότητα. Τέλος, η εργασία θα παρουσιάσει την εταιρία TEXNOMΠΙΕΤON Α.Ε. και τα αποτελέσματα από τη μελέτη για την επικρατούσα και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, καινοτομία, καινοτομικότητα

ABSTRACT

The rapid developments that are taking place in today's unstable work and economic environment, impose the development of practices on businesses in order that they stand out with flexibility and efficiency in the global and domestic market. In this changing situation that businesses are experiencing, the importance of promoting a culture based on innovation is deemed essential. This thesis aims to present the concept and the role of organizational culture, as well as various theories around it. In addition, the concept of innovation, its characteristics and its relationship with entrepreneurship will be approached. Finally, the paper will present the case of TEHNOBETON S.A. and will investigate the prevailing and desired organizational culture of the company.

Keywords: organizational culture, innovation, innovativeness

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Copyright © Ζιώγου Ηλιάννα, 2023.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Όνοματεπώνυμο: Ηλιάννα Ζιώγου

A.E.M.:61

Ηλεκτρονική διεύθυνση: ilianaziogou1995i@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2020

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: «ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ»

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 7- 3 - 2023

Η δηλούσα

Ζιώγου Ηλιάννα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα διπλωματική εργασία στα πλαίσια της φοίτησής μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία» από το Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας στην Κοζάνη, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους, όσους συνέβαλαν στην πραγμάτωση αυτού του στόχου.

Για αρχή, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια μου κ. Καταραχιά Ανδρονίκη, που με ιδιαίτερη αφοσίωση και ενθάρρυνση με καθοδήγησε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Τριαντάρη Σωτηρία, Διευθύντρια και Καθηγήτρια του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας ΠΔΜ καθώς και τον κ. Σαπρίκη Ευάγγελο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας ΠΔΜ, οι οποίοι δέχτηκαν να είναι μέλη της τριμελούς εξεταστικής επιτροπής.

Φυσικά, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην εταιρία TEXNOMΠETON A.E. και στην οικογένεια Κουτσαρδάκη, που συνέβαλαν στην πραγμάτωση της έρευνας. Εν κατακλείδι ευχαριστώ τους γονείς μου, που ήταν στήριγμά μου σε όλη αυτήν την προσπάθεια, έτσι ώστε να ολοκληρώσω τις σπουδές μου στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΜΕΡΟΣ Α΄ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	11
Κεφάλαιο 1ο: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	11
1.1 Εννοιολογικό Περιεχόμενο Κουλτούρας και Οργανωσιακής Κουλτούρας	11
1.2 Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας	12
1.3 Περιγραφή των Τύπων Οργανωσιακής Κουλτούρας	14
1.4 Ρόλος και Λειτουργία της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	21
1.5 Δημιουργία και Συντήρηση Οργανωσιακής Κουλτούρας	22
1.6 Ηθικές Αξίες και Οργανωσιακή Κουλτούρα	24
1.7 Σύνδεση Οργανωσιακής Κουλτούρας, Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εταιρικής Βιωσιμότητας.....	26
1.8 Δημιουργία μιας Κουλτούρας για Αλλαγή	28
Κεφάλαιο 2ο: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	31
2.1 Εννοιολογικό Περιεχόμενο της Καινοτομίας	31
2.2 Τύποι - Κατηγορίες της Καινοτομίας	33
2.3 Τα χαρακτηριστικά των Καινοτόμων Επιχειρήσεων.....	35
2.4 Η Υιοθέτηση και Διάχυση της Καινοτομίας.....	37
2.5 Παράγοντες που ευνοούν-αποθαρρύνουν την Καινοτομία	40
2.6 Συσχέτιση Δημιουργικότητας και Καινοτομίας	42
2.7 Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα	43
2.8 Καινοτομία και πράσινη Βιώσιμη Ανάπτυξη	44
ΜΕΡΟΣ Β΄ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	47
Κεφάλαιο 3ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε.....	47
3.1 Παρουσίαση της ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε.....	47
3.2 Οι Εγκαταστάσεις της ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε.	48
3.3 Οργανωτικός Στόχος της ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε.	49
Κεφάλαιο 4ο: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	50
4.1 Σκοπός Έρευνας.....	50
4.2 Μεθοδολογία μελέτης.....	50

4.3 Αποτελέσματα.....	51
Κεφάλαιο 5ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	73

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Το οργανωσιακό παγόβουνο του French και Bell(1978).....	13
Εικόνα 2 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας (Quinn and Rohrbaugh, 1981).....	18
Εικόνα 3 Κουλτούρα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα (Μπουραντάς, 2005).....	21
Εικόνα 4 Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης (Robbins & Judge, 2011).....	23
Εικόνα 5 Η διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας (Robbins & Judge, 2011).	24
Εικόνα 6 Το ηθικό κέντρο βαρύτητας ενός οργανισμού (Schermerhorn, 2012).....	25
Εικόνα 7 Καινοτομία προϊόντος και καινοτομία διαδικασίας (Johnson, Whittingston, Scholes, Angwin, & Regner, 2016)	33
Εικόνα 8 Δαπάνες E&A και η θέση της Ελλάδας (ΕΚΤ, 2022).....	39

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.....	54
Γράφημα 2 Η ηγεσία της επιχείρησης	56
Γράφημα 3 Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων	58
Γράφημα 4 Η οργανωσιακή ενότητα	60
Γράφημα 5 Η στρατηγική εστίαση	62
Γράφημα 6 Τα κριτήρια της επιτυχίας.....	64

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως ανοικτά συστήματα, που επηρεάζονται σημαντικά από τις συνεχείς αλλαγές του οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος. Καλούνται να αντιμετωπίσουν μία σειρά από προκλήσεις και πιέσεις, στις οποίες είναι ανάγκη να ανταπεξέλθουν για να είναι ανταγωνιστικές και να επιτύχουν τους στόχους τους. Στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζεται από τη συνεχή αλλαγή, οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ευέλικτες, δυναμικές και έτοιμες να επωφεληθούν από τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει περιγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας και της καινοτομίας σε θεωρητικό επίπεδο. Η επιτυχία της καινοτομίας στην επιχείρηση συνδέεται στενά με την οργανωσιακή της κουλτούρα. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την καινοτομικότητα και τη χρησιμοποιούν για την ανάπτυξη νέων ιδεών και προϊόντων. Μια εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, θα επιτρέψει στους εργαζομένους να αισθανθούν ελεύθεροι να αναζητήσουν νέες ιδέες και βελτιώσεις.

Αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση του εννοιολογικού περιεχομένου της κουλτούρας και της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και η περιγραφή των δύο επιπέδων. Επιπλέον, θα αποτυπωθεί ο ρόλος και η λειτουργία της, όπως και οι τρόποι συντήρησής της. Τέλος, θα παρουσιαστεί η δημιουργία μιας κουλτούρας καινοτομίας, έτσι ώστε να δοθεί μια πρόγευση για το επόμενο κεφάλαιο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αποτυπωθεί ο ορισμός της καινοτομίας από διάφορους μελετητές και θα περιγραφούν οι τύποι – κατηγορίες της καινοτομίας. Επιπρόσθετα, θα γίνει αναφορά στα χαρακτηριστικά των καινοτόμων επιχειρήσεων και στη σχέση μεταξύ καινοτομίας και επιχειρηματικότητας.

Με το τρίτο κεφάλαιο η παρούσα εργασία εισάγει τον αναγνώστη στο δεύτερο μέρος της εμπειρικής έρευνας. Σε αυτό το σημείο θα παρουσιαστεί η υπό μελέτη επιχείρηση, η TEXNOMΠETON A.E και ο οργανωτικός της στόχος.

Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση της ερευνητικής προσέγγισης, του σκοπού της έρευνας και θα αποτυπωθούν τα αποτελέσματα από τη μελέτη της υπάρχουσας και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας της TEXNOMΠETON A.E μέσα από το σταθμισμένο ερωτηματολόγιο OCAI, που ανέπτυξαν ο Cameron και Quinn το 1999.

ΜΕΡΟΣ Α΄ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 1ο: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναπτυχθούν το εννοιολογικό περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας από διάφορους μελετητές, τον Schein (1985), του Pettigrew (1979) κ.ά., καθώς και η προοπτική των δύο επιπέδων της σε εξωτερικό και εσωτερικό. Επίσης, θα γίνει αναφορά των χαρακτηριστικών της οργανωσιακής κουλτούρας, των λειτουργιών της και των τρόπων συντήρησής της. Τέλος, θα γίνει περιγραφή της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας.

1.1 Εννοιολογικό Περιεχόμενο Κουλτούρας και Οργανωσιακής Κουλτούρας

Στις αρχές του 15^{ου} αιώνα εμφανίζεται η λέξη «κουλτούρα», η οποία έχει ως ρίζα το λατινικό «colere», που μεταφράζεται ως καλλιεργώ, σέβομαι και κατοικώ. Γενικότερα, η κουλτούρα συνιστά ένα σύστημα από έννοιες που είναι αποδεκτές καθολικά από μία συγκεκριμένη ομάδα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Το συγκεκριμένο σύστημα αποτελείται από νοήματα, νόρμες, κατηγορίες, έννοιες και εικόνες που αναδεικνύουν τη μαζική κατάσταση στα μέλη της ομάδας. Μάλιστα, το συγκεκριμένο στοιχείο αποτελεί το βασικό χάσμα μεταξύ των ανθρώπων, έλλογων όντων, με τα ζώα, άλογα όντα. Ειδικότερα, όπως αναφέρει ο Pettigrew (1979), τα έλλογα όντα μπορούν όχι μόνο να εφευρίσκουν αλλά και να επικοινωνούν με προσδιοριστικά σημεία των συμπεριφορών τους. Ακόμη, οι Kroeber και Kluchohn (1963) υποστηρίζουν, ότι ο ορισμός της κουλτούρας απαρτίζεται από άρρητα και ρητά πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία όχι μόνο προσλαμβάνονται αλλά και μεταδίδονται με σύμβολα. Μάλιστα, τα συγκεκριμένα σύμβολα αποτελούν επιτακτικά τεχνήματα και επιτεύγματα των ανθρώπινων ομάδων. Σε μεταγενέστερα χρόνια, με τη βοήθεια των επιστημών της ανθρωπολογίας και της κοινωνιολογίας χρησιμοποιήθηκε ο όρος αυτός για να περιγράψει μία επιχείρηση, η οποία φροντίζει και σέβεται το εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή τους υπαλλήλους της, δημιουργώντας οικείο κλίμα και αίσθηση συλλογικής ταυτότητας. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, οι μελετητές βλέπουν τις επιχειρήσεις ως κοινωνικά σύνολα, με τις βασικές τους αξίες να αντανakλώνται μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας άρχισε να χρησιμοποιείται στις αρχές τις δεκαετίας του 1980, καθώς η παγκοσμιοποίηση δημιούργησε καινούριες προκλήσεις και κάθε επιχείρηση αναζητούσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε νέες μεθόδους και πρακτικές. Για την οργανωσιακή κουλτούρα μίλησε πρώτος ο Pettigrew το 1979 με το άρθρο του, με τίτλο "On Studying Organisational Cultures" και όρισε τη οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύστημα από καθολικές και κοινές πεποιθήσεις που μάλιστα γίνονται αποδεκτές από ένα συγκεκριμένο σύνολο ατόμων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο. Ακόμη, ο Schein (1985) εστιάζει στις διαφορετικές εξηγήσεις που απαιτούνται για τον σχηματισμό της κουλτούρα και την ορίζει, ως ένα

σύστημα κοινών πεποιθήσεων και αξιών, μέσα από το οποίο διαμορφώνεται η συμπεριφορά των μελών του. Μάλιστα, διακρίνει τρεις θεωρίες για τη συμβολή στον σχηματισμό της: 1) Θεωρία Μάθησης, 2) Θεωρίας της Ψυχοδυναμικής ή Δυναμική της ομάδας, 3) Θεωρία της Ηγετικής Συμπεριφοράς. Στη συνέχεια, ο Gordon (1991), αναφέρει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα συνιστά ένα σύστημα αποδεκτών και γενικά διαδεδομένων αξιών και αντιλήψεων. Στοιχεία, που μάλιστα καταλήγουν στη σύνθεση τυπικών κανόνων συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους της εκάστοτε επιχείρησης. Συνεπώς, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο που ελέγχει και οριοθετεί συμπεριφορές.

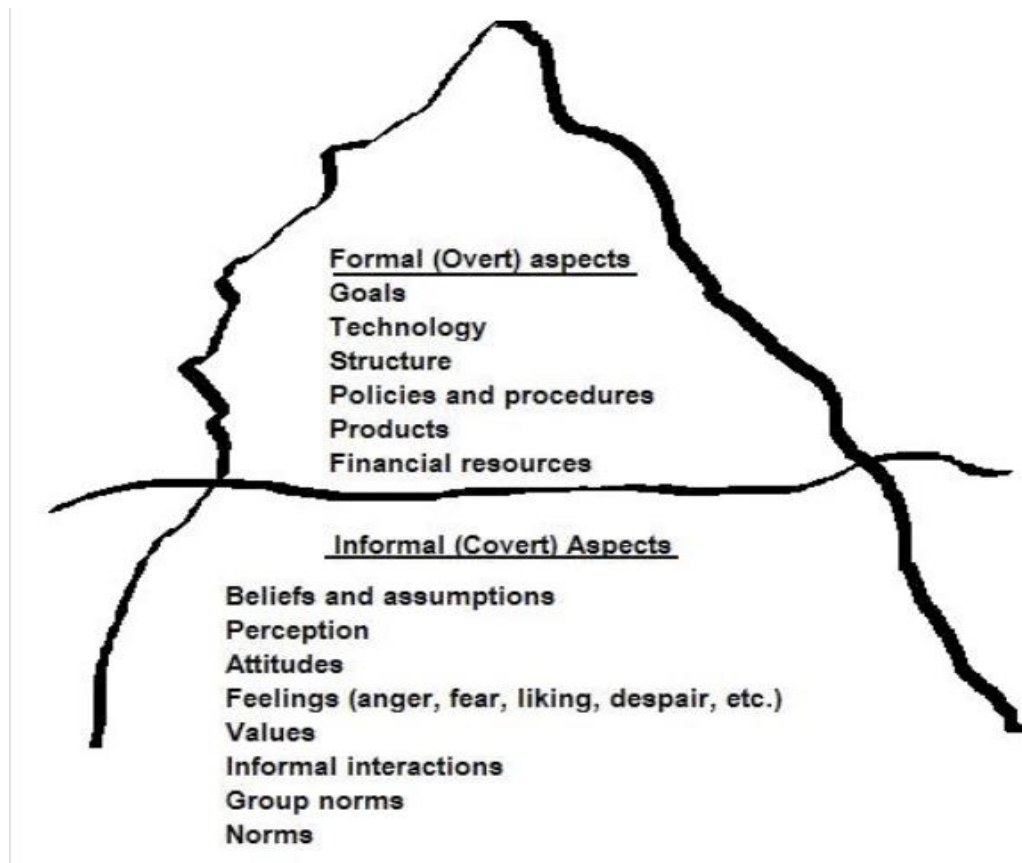
Συμπερασματικά, γίνεται αντιληπτό ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης δεν μπορεί να προσδιοριστεί με σαφήνεια και είναι δύσκολο κάποιος να τη μετρήσει με ακρίβεια. Είναι σαν την ατμόσφαιρα που δημιουργείται γύρω από μια επιχείρηση και γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους αλλά και από τους πελάτες. Με άλλα λόγια, είναι ένας τρόπος με τον οποίο κάθε υπάλληλος κατανοεί τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης στην οποία ανήκει και γίνεται ένα με τις αξίες και το όραμα που πρεσβεύει.

1.2 Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας

Για τον σαφή προσδιορισμό των στοιχείων που σχηματίζουν μία οργανωσιακή κουλτούρα είναι καλό να γίνει συσχέτιση των στοιχείων της περιγραφής της κουλτούρας ενός έθνους. Στη διεθνή βιβλιογραφία δεν αποδίδεται με σαφήνεια η σύνταξη ενός συλλογικού ορισμού. Η έλλειψη αυτή δημιουργείται λόγω της ετερότητας των στοιχείων που σχηματίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς τα συγκεκριμένα στοιχεία διαφοροποιούνται από επιχείρηση σε επιχείρηση και από εργαζόμενο σε εργαζόμενο.

Μάλιστα, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να περιγραφεί από την προοπτική δύο επιπέδων ενός παγόβουνου, όπως απεικονίζεται στην παρακάτω Εικόνα 1. Ειδικότερα, το ορατό-εξωτερικό επίπεδο αποτελεί την αισθητή κουλτούρα και το δυσόρατο-εσωτερικό αποδίδει τη θεμελιώδη κουλτούρα. Μάλιστα, η παρομοίωση αυτή συναντάται στα άρθρα του French (1990) και Bell (1999) ως οργανωτικό παγόβουνο. Ειδικότερα, αυτοί χαρακτηρίζουν το ορατό επίπεδο ως επίσημο οργανισμό και το δυσόρατο ως ανεπίσημο οργανισμό. Στο πρώτο επίπεδο τοποθετούνται όχι μόνο οι επίσημες πτυχές, όπως στόχοι, σκοποί, προϊόντα, υπηρεσίες, πόροι, συστήματα διαδικασιών, στρατηγικές προγραμμάτων αλλά και ιδρυτές, εκδηλώσεις. Στην απέναντι όχθη, στο δυσόρατο επίπεδο τοποθετούνται τα ανεπίσημα συστήματα που συνιστούν το μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησης. Ειδικότερα, στο επίπεδο αυτό βρίσκονται κρυφές πτυχές όπως αξίες, αντιλήψεις, κανόνες συμπεριφοράς, στιλ ηγεσίας και διοικητική πολιτική στο ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης. Μάλιστα, οι French (1990) και Bell (1999) υποστηρίζουν ότι το δυσόρατο - εσωτερικό - ανεπίσημο επίπεδο εξετάζεται αποσπασματικά ή ακόμη και καθόλου.

Εικόνα 1 Το οργανωσιακό παγόβουνο του French και Bell (1978)



Αρχικά, όπως έχει προαναφερθεί ως αισθητή κουλτούρα ορίζεται το ορατό σημείο της οργανωσιακής κουλτούρας. Μάλιστα, η αισθητή κουλτούρα συνιστά όχι μόνο τις βαθύτερες πεποιθήσεις, που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων της επιχείρησης, αλλά και τον τρόπο ενδυμασίας των μελών του οργανισμού και τη διαρρύθμιση των γραφείων τους. Συγκεκριμένα, απαραίτητες προϋποθέσεις της αισθητής κουλτούρας αποτελούν οι ήρωες, οι εργαζόμενοι δηλαδή που χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας και τα κατορθώματά τους αναγνωρίζονται από το εργασιακό σύνολο με θαυμασμό. Σε αυτούς τοποθετούνται τα στελέχη και οι ιδρυτές. Μια ακόμη απαραίτητη προϋπόθεση της αισθητικής κουλτούρας συνιστούν οι ιστορίες. Πρόκειται για προφορικές διηγήσεις που συχνά φημολογούνται μεταξύ των μελών της επιχείρησης και συσχετίζονται με παρελθοντικά περιστατικά και γεγονότα της ζωής της επιχείρησης. Ακόμη, οι τελετές και τα σύμβολα αποτελούν σημαντική προϋπόθεση, καθώς οι πρώτες (τελετές) αντανakλούν τις προγραμματισμένες ή αυθόρμητες εκδηλώσεις της εκάστοτε επιχείρησης. Τέλος, τα σύμβολα ταυτίζονται με τη συγκεκριμένη χρήση της γλώσσας και άλλων μέσων επικοινωνίας για επιτακτικά θέματα και ζητήματα της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, το δυσόρατο κομμάτι αποτελεί το βαθύτερο και ουσιαστικότερο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας, το λεγόμενο θεμελιώδης κουλτούρα. Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό και από το παγόβουνο η θεμελιώδης κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις βαθύτερες αρχές, αξίες και πεποιθήσεις της επιχείρησης, που μάλιστα διαδραματίζουν επιτακτικό παράγοντα στη διαμόρφωση

και καθοδήγηση των συμπεριφορών των εργαζομένων. Μάλιστα, οι επιχειρήσεις με δυνατή κουλτούρα εφαρμόζουν ένα μικρό αλλά κλασικό-διαχρονικό σύνολο των θεμελιωδών αξιών (core values). Δεν είναι τυχαίο ότι οι κερδοφόρες και επιτυχημένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις συγκεκριμένες αξίες και εστιάζουν στην αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών, στην καινοτομία, στην κοινωνική υποχρέωση-ευθύνη, στην συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων και στην ακεραιότητα. Παράδειγμα εταιριών με δυνατή θεμελιώδη κουλτούρα συνιστούν: Disney, και Sony. Ουσιαστικότερα, η θεμελιώδης κουλτούρα σε μία επιχείρηση δημιουργεί δεμένους εργαζομένους με έναν κοινό σκοπό. Μάλιστα, στην εταιρία Hermann Miller, η διοίκηση αξιοποίησε τη θεμελιώδη κουλτούρα και δημιούργησε μία βραβευμένη εταιρία κατασκευής και σχεδιασμού επίπλων. Επίσης, μέσω της συγκεκριμένης κουλτούρας κατάφερε να καλλιεργήσει τη συμμετοχή, την ανέλιξη και την κοινότητα των εργαζομένων της επιχείρησης. Τέλος, δημιούργησε οικονομική αξία όχι μόνο για τους εργαζομένους-ιδιοκτήτες αλλά και για τους μετόχους (Schermerhorn, 2012).

1.3 Περιγραφή των Τύπων Οργανωσιακής Κουλτούρας

Για την έκφραση και την περιγραφή των ειδών της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι και σήμερα πολλές προσπάθειες, που μάλιστα αναλύονται από διαφορετικές δομικές μορφές (Harrison και Handy, 1993, Quinn και Cameron, 1999 κ.ά). Απ' αυτές τις τυπολογίες θα παρουσιαστεί αρχικά, αυτή του Hofstede (1991) εξαιτίας της υπόστασης των εμπειρικών δεδομένων για τις επιχειρήσεις.

➤ Τυπολογία πέντε διαστάσεων του Hofstede

Σε μια παγκόσμια οικονομία η εθνική κουλτούρα των επιχειρήσεων αποτελεί σημαντικό κομμάτι του πολιτισμού μιας χώρας και αντικατοπτρίζει τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνήθειες του λαού της. Περιλαμβάνει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τους πελάτες τους, την οργάνωση της εργασίας, τη διαχείριση των πόρων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν (Schermerhorn, 2012). Η εθνική κουλτούρα επηρεάζει την επιχειρηματική στρατηγική και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Σε μια κουλτούρα όπου η ομαδικότητα και η συνεργασία αντιμετωπίζονται ως σημαντικές αξίες, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Από την άλλη σε μία κουλτούρα όπου η ατομικότητα και η ανεξαρτησία αντιμετωπίζονται ως σημαντικές αξίες, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να δίνουν έμφαση στην ατομική εργασία και την ανεξαρτησία των μελών της ομάδας. Σύμφωνα με των Hofstede (1991) αναπτύχθηκαν πέντε διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας που ανταπτύσσονται παρακάτω:

1) Απόσταση εξουσίας (Power Distance Index): Η απόσταση από την εξουσία αναφέρεται στο τρόπο κατά τον οποίο μια κοινωνία ενισχύει ή όχι την ανισότητα των ανθρώπων ως προς τις διανοητικές ικανότητες, τις σωματικές και σε άλλα χαρακτηριστικά. Όταν η απόσταση από την εξουσία είναι μεγάλη ενισχύονται οι

διαφορές σε επίπεδο κύρους και απολαβών. Επικρατεί η γραφειοκρατία, ο αυταρχισμός και η ανισότητα. Από την άλλη πλευρά, όταν η απόσταση από την εξουσία είναι μικρή ενθαρρύνεται η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα, η δικαιοσύνη, η ανοιχτή επικοινωνία και η αλληλοϋποστήριξη υφισταμένων και προϊσταμένων.

2) Ατομικισμός/Συλλογικότητα (Individualism/Collectivism): Η συγκεκριμένη διάσταση περιγράφει τους δεσμούς μεταξύ των ανθρώπων και αν λειτουργούν με βάση το ατομικό ή το συλλογικό συμφέρον. Σε μια κοινωνία που υποστηρίζει την ατομικότητα ενισχύεται ο εγωκεντρισμός, η ατομική ανέλιξη και οι δεσμοί μεταξύ των ανθρώπων είναι χαλαροί. Αντίθετα, σε μία συλλογική κοινωνία, οι δεσμοί των ανθρώπων είναι πιο στενοί και αναπτύσσονται αξίες όπως η συνεκτικότητα, η πίστη και η δέσμευση. Λειτουργώντας σε ομαδικό επίπεδο, σαν μια μεγάλη οικογένεια, φροντίζουν για τα δικαιώματα και τα συμφέροντα τους.

3) Αρρενωπότητα/Θηλυκότητα (Masculinity/Femininity): Οι κοινωνίες με ανδρικά χαρακτηριστικά προωθούν τον ανταγωνισμό, την διεκδίκηση, και την επιθετική πολιτική για την επίτευξη των στόχων. Τα υλικά αγαθά έχουν μεγάλη σημασία και μεγαλώνει η κοινωνική ανισότητα των φύλων. Σε μια κοινωνία με γυναικεία χαρακτηριστικά, μειώνεται η κοινωνική ανισότητα των ρόλων και ενισχύονται η φροντίδα, η αλληλοϋποστήριξη, η αρμονία και η ισότητα.

4) Αποφυγή αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance): Η αβεβαιότητα είναι μια σταθερή παράμετρος στη ζωή και δεν μπορεί να αποφευχθεί εντελώς. Ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας μετρά το βαθμό που επηρεάζεται μια κοινωνία από την αβεβαιότητα. Η χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας ενισχύει την ανάληψη ρίσκων, ενώ η υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας ενισχύει τις τυπικές διαδικασίες και την ακρίβεια.

5) Μακροπρόθεσμος/βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός (Long-Term Orientation): Μια κοινωνία με μακροχρόνιο προσανατολισμό, εστιάζει στο παρελθόν αλλά και στο μέλλον διατηρώντας το αξιακό της σύστημα. Υπάρχει σεβασμός στην παράδοση και τηρούνται τα προσχήματα. Από τη άλλη πλευρά ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός, εστιάζει στο μέλλον και οι άνθρωποι αναζητούν την αλήθεια μέσω της εκτενούς αναζήτησης.

Εν κατακλείδι, η εθνική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και οι διάφορες διαστάσεις της χρήζουν μελέτης. Αυτός είναι ο λόγος που γίνονται συζητήσεις περί σύγκλισης - απόκλισης μεταξύ εθνικών κουλτούρων. Ο Hofstede υποστηρίζει, ότι οι διαφορές που υπάρχουν στις κοινωνίες ως προς τη γλώσσα, την εκπαίδευση, το πολιτικό και νομικό σύστημα, τις κοινωνικές τάξεις, τις αξίες και πεποιθήσεις, δεν βοηθούν στην σύγκλιση των εθνικών κουλτούρων (Senior & Swailes, 2017).

➤ Τυπολογία των Harrison και Handy

Συγκεκριμένα, Ο Handy (1993) συσχετίζει την οργανωσιακή κουλτούρα με ομάδα αξιών, με ατμόσφαιρα, με επίπεδα ενέργειας και με επίπεδα τόσο ατομικής όσο και καθολικής ελευθερίας. Μάλιστα, επηρεασμένος από τις μελέτες του Harrison (1972)

διέκρινε τέσσερα είδη οργανωσιακής κουλτούρας. Εμπνευσμένος από την αρχαία Ελλάδα, δίνει ονόματα αρχαίων Ελλήνων θεών στους τέσσερις αυτούς τύπους και μάλιστα παραλληλίζει τον εκάστοτε τύπο με βασική ιδιότητα του κάθε θεού. Συνεπώς, το είδος ΔΙΑΣ ταυτίζεται με τη δύναμη, το είδος ΑΠΟΛΛΩΝ με το ρόλο, το είδος ΑΘΗΝΑ με την ευθύνη-καθήκον και το είδος ΔΙΟΝΥΣΟΣ συνδέεται με το άτομο. Σε κάθε επιχείρηση επικρατεί ένας άνθρωπος διαθέτοντας ένα από αυτά τα είδη, συνάμα μπορεί να συνυπάρχουν στοιχεία και από τα άλλα είδη. Παρακάτω, περιγράφονται αναλυτικά τα τέσσερα είδη οργανωσιακής κουλτούρας:

1) ΔΙΑΣ (Δύναμη): αποτελεί μία αυταρχική κουλτούρα, η οποία πηγάζει από το βασικό πρόσωπο, δηλαδή το αφεντικό. Ουσιαστικότερα, για να μπορέσουν τα μέλη να επιβιώσουν πρέπει να δείχνουν υπακοή στον αφέντη. Μάλιστα, το κέρδος και το χρήμα συνιστούν τον βασικό παράγοντα επιτυχίας και οι ατομικές και προσωπικές επιτυχίες αντανakλούν μόνον θετικά στοιχεία για το βιογραφικό. Η εξουσία, οι πολιτικές, διαδικτυακές και κοινωνικές επαφές συνιστούν τρόπο ζωής. Μόνο οι αφοσιωμένοι άνθρωποι ανταμείβονται. Τέλος, δίνει προτεραιότητα στην εξουσία, τον έλεγχο και τον ανταγωνισμό. Αυτός ο τύπος πολιτισμού χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή κεντρική εξουσία και μια ιεραρχική δομή.

2) ΑΠΟΛΛΩΝ (Ρόλος): επικεντρώνεται σε επίσημους κανόνες, διαδικασίες και περιγραφές θέσεων εργασίας. Μάλιστα, τα άτομα είναι ξεκάθαρα ως προς τους ρόλους και τις ευθύνες τους. Η οργάνωση είναι δομημένη γύρω από λειτουργικά τμήματα. Δίνει έμφαση στη σταθερότητα, την τάξη και τον έλεγχο. Αυτός ο τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται από σαφείς κανόνες, διαδικασίες και περιγραφές θέσεων εργασίας.

3) ΑΘΗΝΑ (Εργον): Επικεντρώνεται σε προσωρινές, συγκεκριμένες εργασίες και έργα. Αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι ευέλικτος, προσαρμόσιμος και ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

4) ΔΙΟΝΥΣΟΣ (Άτομο): Εκτιμά τα άτομα, τη δημιουργικότητα και την προσωπική ανάπτυξη. Αυτός ο τύπος πολιτισμού χαρακτηρίζεται από εστίαση στην αυτοέκφραση, την ατομική αναγνώριση και την προσωπική ανάπτυξη.

Είναι σημαντικό, λοιπόν, να σημειωθεί, ότι οι οργανωσιακές κουλτούρες δεν περιορίζονται απαραίτητα σε έναν μόνο τύπο και μπορούν να έχουν στοιχεία πολλαπλών πολιτισμών. Μάλιστα, η κατανόηση της κυρίαρχης κουλτούρας ενός οργανισμού μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών του και στην ενημέρωση των αποφάσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση, την επικοινωνία και την οργανωτική αλλαγή. Συγκεκριμένα, η τυπολογία των Harrison και Handy (1993) παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την ανάλυση και την τεκμηρίωση των διαφορετικών πολιτισμικών αξιών και προτεραιοτήτων που υπάρχουν στους οργανισμούς. Η κατανόηση του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοση και να ευθυγραμμιστούν με τους στόχους του οργανισμού.

➤ Η τυπολογία των Deal και Kennedy

Ο Deal και ο Kennedy (1982) ανέπτυξαν τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, δίνοντας έμφαση στη στρατηγική της επιχείρησης, στον τρόπο που αυτή εφαρμόζεται και στον αντίκτυπο αυτής στους εργαζομένους. Η εγκυρότητα των τεσσάρων τύπων με τα παραδείγματά τους αμφισβητείται καθώς με της πάροδο των χρόνων υπάρχουν πολλές ρυθμιστικές και πολιτικές αλλαγές. Παρακάτω αναλύονται οι τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας. (Senior & Swailes, 2017)

1) Η κουλτούρα του σκληρού ατόμου (The Tough-Guy, Machoculture): Το ρίσκο, η ταχύτητα και ο υψηλός ρυθμός ανακύκλωσης των ατόμων της επιχείρησης είναι στοιχεία αυτής της κουλτούρας. Κυριαρχεί ο ανταγωνισμός, οι συγκρούσεις και η εξουθένωση. Συναντάται σε αστυνομικά τμήματα, σε σπορ και όχι τόσο συχνά σε επιχειρήσεις που εστιάζουν σε μακροπρόθεσμες επενδύσεις.

2) Η κουλτούρα της σκληρής δουλειάς/παιχνιδιού (The Work Hard/Play Hard culture): Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας υπάρχει πίεση, ταχεία ανατροφοδότηση και μικρό ρίσκο. Επίσης, εστιάζει στην ομάδα και υπάρχουν τυπικές διαδικασίες. Συναντάται στις εταιρίες πωλήσεων, που επιθυμούν μεγάλο όγκο πωλήσεων και ανατροφοδότηση για την απόδοση.

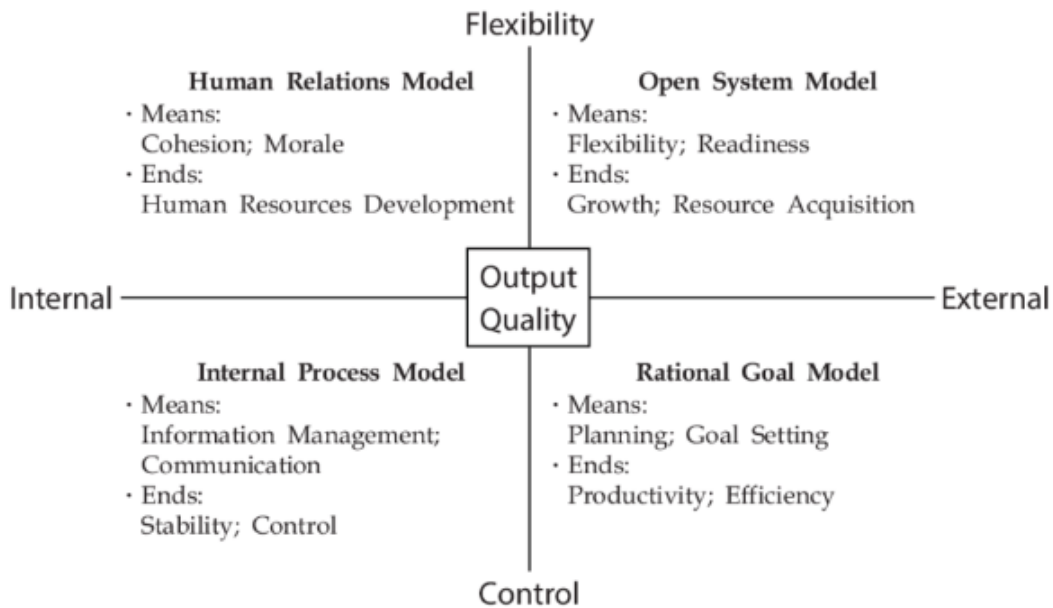
3) Η κουλτούρα «στοιχημάτισε την εταιρία σου» (The Bet-Your-Company culture): Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας το ρίσκο είναι μεγάλο και η ανατροφοδότηση στους εργαζομένους γίνεται με αργούς ρυθμούς. Το αποτέλεσμα των Projects απαιτεί χρόνο, όλες οι εργασίες και αποφάσεις επεξεργάζονται με πολύ μελέτη και όλοι δρουν με συνέργεια για το επιθυμητό αποτέλεσμα. Παράδειγμα επιχειρήσεων, που ασπάζονται τον συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας είναι οι κατασκευαστές αεροσκαφών και οι εταιρίες παραγωγής πετρελαίου.

4) Η κουλτούρα της διαδικασίας (The Process culture): Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας σημειώνεται μικρό ρίσκο και με αργούς ρυθμούς ανατροφοδότηση. Υπάρχει η τελειότητα των διαδικασιών και των πρακτικών από τους εργαζόμενους, μεγάλη ακρίβεια και δίνεται μεγάλη προσοχή στους τίτλους. Ως παράδειγμα αναφέρονται οι τράπεζες και οι ασφαλιστικές, δεδομένα που αμφισβητούνται λόγω της εξέλιξης σύμφωνα με τον Senior και Swailes (2017).

➤ Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών

Μια άλλη τυπολογία, που ανέπτυξε ο Quinn και οι συνεργάτες του είναι το μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών. Το θεωρικό αυτό μοντέλο, που είναι ευρέως διαδεδομένο μελετά την υπάρχουσα εταιρική κουλτούρα και την επιθυμητή, είναι η αποτύπωση δηλαδή δύο θεμελιωδών διαστάσεων του «είναι» και του «γίνεσθαι» (Μπουραντάς, 2005). Το συγκεκριμένο εργαλείο, είναι επικυρωμένο και οι δύο διαστάσεις περιγράφουν τα συστατικά στοιχεία, που κρύβονται στην οργανωσιακή κουλτούρα της κάθε επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Quinn και Rohrbraygh (1981) το μοντέλο αυτό περιγράφει κριτήρια, που μετράν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Προκύπτουν δύο διαστάσεις όπως φαίνεται στην παρακάτω Εικόνα 2 : εσωτερική εστίαση – εξωτερική εστίαση , ευελιξία – έλεγχος .

Εικόνα 2 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας (Quinn and Rohrbaugh, 1981)



Σύμφωνα με το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF), η διάσταση «ευελιξία - έλεγχος», περιγράφει κατά πόσο μία επιχείρηση θέλει ή δεν θέλει να εστιάζει στην σταθερότητα και στην αυστηρή τήρηση κανόνων. Επομένως, όταν επικρατούν έλεγχοι, σαφείς δομές και λειτουργίες, προβλεψιμότητα, ιεραρχία και προγράμματα διαδικασιών, τότε η επιχείρηση λειτουργεί στηριζόμενη στα αυστηρά πλαίσια του ελέγχου. Από την άλλη πλευρά μια επιχείρηση που έχει ευέλικτη στάση, θεωρεί ότι σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η προσαρμοστικότητα είναι το χαρακτηριστικό εκείνο, που θα την κάνει πιο αποτελεσματική και όχι οι αυστηρές δομές. Ο προσανατολισμός στην ευελιξία συνδέεται με στοιχεία, όπως οι ανεπίσημες σχέσεις, ο αυτοέλεγχος, η ατομική πρωτοβουλία, η προσαρμογή στις αλλαγές, η δέσμευση, η συμμετοχικότητα κ.ά.

Η δεύτερη διάσταση, «εσωτερική εστίαση - εξωτερική εστίαση», εκφράζει τον προσανατολισμό της επιχείρησης προς τις εξωτερικές ή τις εσωτερικές διαδικασίες και σε ποιες από αυτές δίνει περισσότερη έμφαση. Τα στοιχεία που συσχετίζονται με εσωτερική διάσταση, δίνουν έμφαση στις αξίες και τα πιστεύω της επιχείρησης και των ανθρώπων της, στην εσωτερική οργάνωση, δηλαδή τις διαπροσωπικές σχέσεις, το εργασιακό κλίμα, τη δέσμευση και εκπαίδευση των ατόμων. Ο εσωτερικός προσανατολισμός εστιάζει στο συντονισμό, την συνεργασία και στην ολοκλήρωση των εσωτερικών διαδικασιών και κανονισμών. Η αντιτιθέμενη εξωτερική εστίαση, δίνει έμφαση σε στοιχεία, όπως η αγορά, η ανταγωνιστικότητα και η καινοτομικότητα. Επίσης, εστιάζει στον πελάτη, την εξέλιξη της τεχνολογίας και στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον άμεσο και έμμεσο. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον συσχετίζεται με: ανταγωνιστές, προμηθευτές, καταναλωτές, δημόσιο τομέα, κεφαλαιαγορά και υποψήφιο εργατικό δυναμικό, ενώ το έμμεσο συσχετίζεται με: οικονομικούς, τεχνολογικούς, οικολογικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς και διεθνείς παράγοντες (Schermerhorn, 2012). Από το συνδυασμό αυτών των δύο διαστάσεων, προκύπτουν τα τέσσερα βασικά μοντέλα της οργανωσιακής κουλτούρας:

- 1)Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (Hierarchy Culture)
- 2)Μοντέλο Ανθρώπινων πόρων (Clan Culture)
- 3)Μοντέλο Ανοιχτού συστήματος (Adhocracy Culture)
- 4)Μοντέλο Αποδοτικότητας (Market Culture)

Στη συνέχεια δίνεται η περιγραφή των τεσσάρων βασικών μοντέλων, για την καλύτερη κατανόησή τους:

Μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών

Ο Max Weber ήταν κοινωνιολόγος και πολιτικός οικονομολόγος, ο οποίος αποτύπωσε τη γραφειοκρατική θεωρία, που βασιζόταν στην λογική, την τάξη και τη νομική εξουσία (Schermerhorn, 2012). Η κουλτούρα των εσωτερικών διαδικασιών παίρνει στοιχεία αυτής της θεωρίας, όπως είναι οι τυποποιημένοι κανόνες, η σαφής ιεραρχία εξουσίας και η τυπικότητα. Υπάρχει μεγάλος καταμερισμός της εργασία και συγκεντρωτισμός και αυτό αποσκοπεί στον έλεγχο και στην πρόβλεψη των ανθρώπινων συμπεριφορών. Η ομαλή λειτουργία πηγάζει από τον συντονισμό, τον έλεγχο και την εσωτερική οργάνωση. Στην κουλτούρα ιεραρχίας, ο μακροπρόθεσμος στόχος είναι η σταθερότητα και η αποτελεσματικότητα, μέσα από τη διεκπεραίωση τυποποιημένων διαδικασιών. Η αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται μέσα από τον προγραμματισμό, τα χαμηλά κόστη και την προβλεπόμενη εργασία του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Μοντέλο ανθρώπινων πόρων

Στο μοντέλο των ανθρώπινων πόρων η επιχείρηση παίρνει το ρόλο μιας μεγάλης οικογένειας και δίνει μεγάλη αξία στο ανθρώπινο δυναμικό της. Γι' αυτό η μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται στην δέσμευση, στη συνεχή εκπαίδευση και αφοσίωση των ατόμων της. Επικρατεί φιλικό εργασιακό περιβάλλον και ανοιχτή επικοινωνία. Τα ιδρυτικά μέλη και οι managers κάθε επιπέδου έχουν το ρόλο της πατρικής φιγούρας, του μέντορα και του καθοδηγητή. Η οικογενειακή ατμόσφαιρα πηγάζει μέσα από τη ελευθερία έκφρασης και την εμπιστοσύνη. Η παράδοση και η πίστη συγκρατούν την οργάνωση της επιχείρησης. Σημαντική είναι η ενεργή συμμετοχή όλων και η αλληλοϋποστήριξη (Μπουραντάς, 2005). Η ομαδική εργασία και η διαπροσωπική επικοινωνία προωθούνται μέσα από τη επιχείρηση για την κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων της και γενικότερα του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η συλλογική σοφία και οι μακροχρόνιες σχέσεις αποτελούν συστατικά στοιχεία αυτής της ανθρωποκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας.

Μοντέλο ανοιχτού συστήματος

Στο μοντέλο ανοικτού συστήματος, η καινοτομία και η ανάληψη ρίσκων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Γίνεται μεγαλύτερη εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον και προωθείται η δημιουργικότητα, η επιχειρηματικότητα και η καινοτομικότητα. Το ανθρώπινο δυναμικό ενεργεί με πρωτοβουλία και οι ηγέτες στο συγκεκριμένο μοντέλο θεωρούνται ριψοκίνδυνοι και δημιουργοί καινοτομιών (Μπουραντάς, 2005). Επιπρόσθετα, σημαντικά στοιχεία είναι ο πειραματισμός και ο

δυναμισμός μπροστά στο αβέβαιο περιβάλλον. Μακροχρόνιος σκοπός είναι η δημιουργία νέων, ιδιαίτερων και ξεχωριστών προϊόντων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ανάδειξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την εργασία και τις ιδέες του, θεωρείται απαραίτητη σε μία επιχείρηση, που εκφράζεται από μια δημιουργική κουλτούρα.

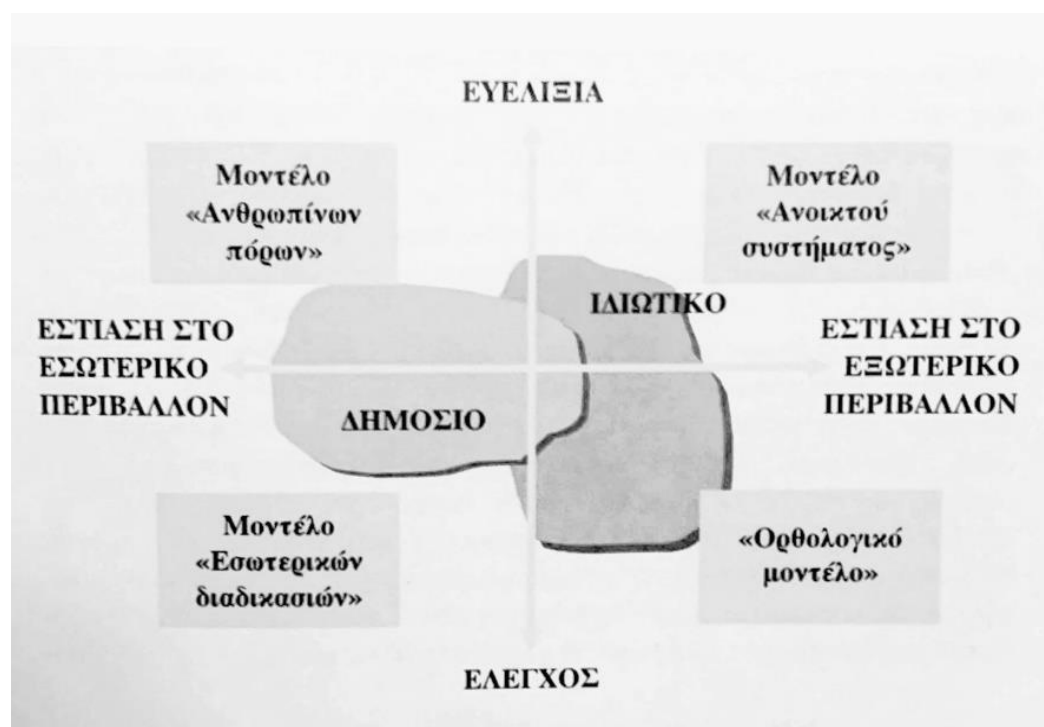
Μοντέλο αποδοτικότητας

Το συγκεκριμένο μοντέλο εστιάζει στην επίτευξη των στόχων και στην απρόσκοπτη εκτέλεση των διαδικασιών με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων. Σημαντικά στοιχεία αποτελούν η ανταγωνιστικότητα, ο προγραμματισμός και η στοχοθεσία (Μπουραντάς, 2005). Οι επιχειρήσεις που ενστερνίζονται την κουλτούρα αγοράς, εστιάζουν στον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και η ηγεσία χαρακτηρίζεται από επιβλητικότητα και υψηλές απαιτήσεις. Η κυριαρχία στην αγορά είναι ένας από τους σημαντικότερους στόχους, καθώς όλο το οργανωτικό στυλ έχει ως βάση τον ανταγωνισμό. Επιπλέον η φήμη της επιχείρησης και η γρήγορη λήψη αποφάσεων αποτελούν μέρος του μοντέλου αποδοτικότητας.

Σύμφωνα με τον Quinn και τον Cameron (1999), η κουλτούρα μιας επιχείρησης διαμορφώνεται μέσα από το συνταίριασμα ή το κράμα αυτών των τύπων εταιρικής κουλτούρας. Τα στοιχεία βέβαια των διαφόρων μοντέλων μπορεί να είναι συμπληρωματικά αλλά και αντιφατικά (Μπουραντάς, 2005). Επίσης, κανένα μοντέλο, που παρουσιάστηκε παραπάνω, δεν θεωρείται καλύτερο από κάποιο άλλο σύμφωνα με τους Senior και Swailes (2017). Επομένως, αναλόγως σε ποιιά στοιχεία δίνει περισσότερη έμφαση η κάθε επιχείρηση διαμορφώνει και την ανάλογη κουλτούρα. Οι επιχειρήσεις, ως ανοικτά συστήματα, επηρεάζονται από το περιβάλλον και τις ανάγκες που δημιουργούνται και στοχεύουν στα στοιχεία εκείνα, που θα τις κάνουν να είναι ξεχωριστές. Η κουλτούρα είναι από τα στοιχεία εκείνα, που δύσκολα αντιγράφονται και δίνουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην Ελλάδα, θα μπορούσε να γίνει η περιγραφή της κουλτούρας σε γενικές γραμμές για τους ιδιωτικούς και τους δημόσιους οργανισμούς, όπως αποτυπώνεται στο βιβλίο του Μπουραντά Δημήτριου (2005). Η Εικόνα 3, όπως φαίνεται παρακάτω, παρουσιάζει τις δύο μορφές οργανισμών και τους τύπους μοντέλων που συνδιάζουν. Ο ιδιωτικός τομέας εφαρμόζει περισσότερο στοιχεία του ανοικτού συστήματος και του μοντέλου της αγοράς, ενώ ο δημόσιος τομέας εστιάζει περισσότερο στο μοντέλο ανθρώπινων πόρων και των εσωτερικών διαδικασιών.

Εικόνα 3 Κουλτούρα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα (Μπουραντάς, 2005)



1.4 Ρόλος και Λειτουργία της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η ταυτότητα μιας επιχείρησης και ο τρόπος, που λειτουργεί ως προς το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, μπορεί να διαμορφωθεί μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με τους Schermerhorn (1994), Ferrell και Fraedrich (1997), η οργανωσιακή κουλτούρα συμβάλλει στην εσωτερική και εξωτερική ολοκλήρωση. Η εσωτερική ολοκλήρωση, όπως προδιαθέτει και η ίδια η λέξη, έχει να κάνει, με το έσω της επιχείρησης, δηλαδή πως λειτουργούν, συμπεριφέρονται και συνεργάζονται όλα τα μέλη της επιχείρησης από τη διοίκηση μέχρι και το τελευταίο τμήμα της. Γίνεται αντιληπτό μεταξύ όλων των τμημάτων, ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές και ποιες δεν ανήκουν στο χώρο εργασίας. Διαμορφώνει την αίσθηση συλλογικής ταυτότητας και του ανήκειν, οι άνθρωποι ανταλλάσσουν αρμονικά απόψεις, νιώθουν ενεργά μέλη και συμπορεύονται στην εργασία για την επίτευξη του κοινού στόχου. Η παρακίνηση και η δέσμευση των εργαζομένων ενισχύονται μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα. Διαμορφώνονται στάσεις, συμπεριφορές μέσα από αυτή, που κατευθύνονται για τη διατήρηση της ενότητας.

Επιπρόσθετα, το οργανωσιακό κλίμα καλλιεργείται μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα. Συχνά, αυτές οι δύο έννοιες συγχέονται. Το οργανωσιακό κλίμα, όμως αποτελεί την κοινή αντίληψη, που έχουν τα μέλη για την επιχείρηση, που εργάζονται και για το εργασιακό τους περιβάλλον. Αποτελεί μια παράμετρο της κουλτούρας, που θα μπορούσε να παρομοιαστεί με την έννοια του ομαδικού πνεύματος.

Η αυτοπειθαρχία και η ατομική πρωτοβουλία είναι δύο συστατικά, που εξασφαλίζονται μέσω της κουλτούρας. Οι άνθρωποι μιας επιχείρησης, που έχουν κατανοήσει το πλαίσιο των εργασιών και των αποδεκτών συμπεριφορών, δρουν

πειθαρχημένα και με λιγότερους ελέγχους, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει στο βιβλίο του ο Collins (2011). Ο εργαζόμενος λειτουργεί αυτοβούλως και έχει τη διάθεση να επιτύχει στόχους, επειδή τα πιστεύω του και οι αντιλήψεις του ταιριάζουν με αυτές της επιχείρησης. Οι δύσκαμπτοι γραφειοκρατικοί έλεγχοι είναι περιττοί και τη θέση τους παίρνουν η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα και η ευελιξία, χαρακτηριστικά, που απαιτεί το συνεχές μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

Η εξωτερική ολοκλήρωση έχει να κάνει με το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης άμεσο ή έμμεσο (πελάτες, προμηθευτές, οικονομικοί, κοινωνικοί παράγοντες κ.ά.) και τον τρόπο με τον οποίο συνδιαλέγεται με αυτούς, για να επιτύχει τους στόχους της. Συγκεκριμένα, ποιες μέθοδοι και εργασίες θα χρησιμοποιηθούν για την πραγμάτωση των στόχων, αλλά και ποιος ο τρόπος διαχείρισης της επιτυχίας και της αποτυχίας. Επομένως, ο ρόλος και η επίδραση της κουλτούρας στη στρατηγική είναι σημαντική. Ο Denison διαχωρίζει τέσσερις κουλτούρες με βάση τη στρατηγική εστίαση της επιχείρησης (Daft, 1995): Την κουλτούρα προσαρμογής (adaptability culture), η οποία διαμορφώνεται, όταν γίνεται εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον και στις ανάγκες των καταναλωτών. Η ευελιξία και η αλλαγή διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές αποφάσεις και επιδρούν στην επιχειρηματική κουλτούρα. Την κουλτούρα αποστολής (mission culture), η οποία διαμορφώνεται όταν υπάρχει σταθερό σχετικά περιβάλλον και εστιάζει στο όραμα και στην αποστολή της επιχείρησης. Τη συμμετοχική κουλτούρα (involvement culture), η οποία δημιουργείται όταν η στρατηγική δίνει έμφαση, στη συμμετοχικότητα και στη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην υψηλή παραγωγικότητα και στη γρήγορη προσαρμογή του στο εναλλασσόμενο περιβάλλον. Τέλος, η κουλτούρα της συνέπειας (consistency culture), έχει να κάνει με τυπικές διαδικασίες, που αναπτύσσονται σε ένα σχετικά μη μεταβαλλόμενο περιβάλλον και το στρατηγικό πλάνο εστιάζει στη τήρηση πολιτικών για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

1.5 Δημιουργία και Συντήρηση Οργανωσιακής Κουλτούρας

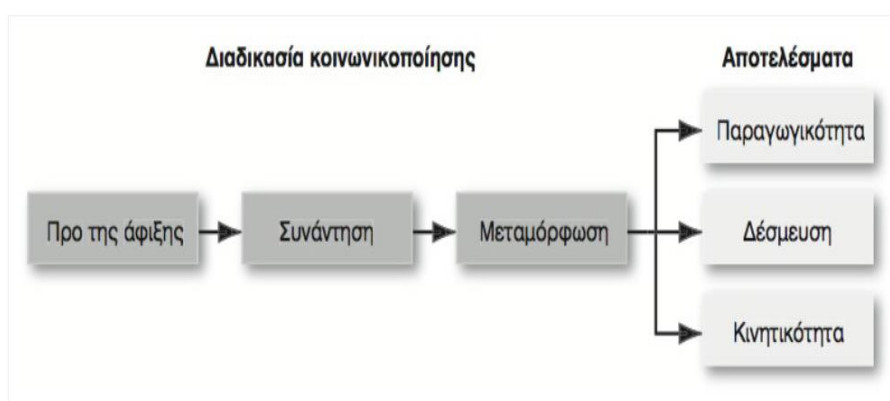
Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα μη χειροπιαστό, άυλο στοιχείο, το οποίο όμως διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο από το ξεκίνημα της κάθε επιχείρησης και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ιδρυτής, ο ηγέτης και όλα τα ανώτατα στελέχη, όπως και οι managers κάθε επιπέδου είναι αυτοί, που γνωρίζουν το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης και με συντονισμένες διαδικασίες θα τα εμψύχουν στο ανθρώπινο δυναμικό. Η επιτυχία πολλών επιχειρήσεων βασίζεται στο γεγονός, ότι οι ηγέτες τους λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς, αφού ενσωματώνουν τα πιστεύω τους και τις ανώτατες αξίες τους στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Το πρώτο στάδιο για την συντήρηση της κουλτούρας, αφού πρώτα εδραιωθεί από τα ιδρυτικά μέλη είναι η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Είναι αρκετά σημαντικό, οι επιχειρήσεις να στελεχώνονται με ανθρώπους, που αισθάνονται και κατανοούν τους στόχους της επιχείρησης και νιώθουν κομμάτι αυτής. Στο στάδιο της συνέντευξης, οι ενδιαφερόμενοι για μια δουλειά παρουσιάζουν την προσωπικότητά τους ταυτόχρονα με τις γνώσεις και την εμπειρία που διαθέτουν. Εκεί είναι μια καλή ευκαιρία να διαπιστώσουν και οι δύο πλευρές, αν έχουν κοινό τρόπο

σκέψης και αν οι αξίες τους δεν αντιτίθενται (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). Όλοι επιθυμούμε να εργαζόμαστε σε επιχειρήσεις, που μας εμπνέουν και μας εκφράζουν και ταυτόχρονα, να νιώθουμε υπερήφανοι, που είμαστε μέρος αυτής της μικροκοινωνίας.

Εν συνεχεία, ανεξάρτητα από την κατάλληλη επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, η διαδικασία για την καλύτερη εμπέδωση της οργανωσιακής κουλτούρας συνεχίζεται με την κοινωνικοποίηση. Η προσαρμογή των νέων μελών στην υπάρχουσα κουλτούρα, επιτυγχάνεται μέσω αυτής της διαδικασίας. Σύμφωνα με τους Van Maanen και Shein (1977), η διαδικασία της κοινωνικοποίησης έχει τρία στάδια: το στάδιο προ της άφιξης, το στάδιο της συνάντησης και το στάδιο της μεταμόρφωσης, όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 4. Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στις προσδοκίες των ατόμων, όταν ξεκινούν να εργάζονται σε ένα νέο εργασιακό χώρο. Είναι υψίστης σημασίας, να γνωρίζει και να έχει μελετήσει από πριν την προσωπικότητα της επιχείρησης, που θέλει να εισέλθει. Έπειτα, μετά από την είσοδο στην επιχείρηση, έρχεται το δεύτερο στάδιο, στο οποίο ο εργαζόμενος καλείται να συγκρίνει αυτό που είχε αρχικά ως προσδοκία και αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα. Σε αυτό το σημείο, η συνέργεια διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς η βοήθεια των συνεργατών συμβάλλει στην αφοσίωση των νέων μελών. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, εφαρμόζονται οι πρακτικές για την καλύτερη κοινωνικοποίηση κατά την είσοδο σε μια επιχείρηση, που χωρίζονται σε θεσμικές και ατομικές. Οι θεσμικές πρακτικές εφαρμόζονται σε εταιρίες και οργανισμούς, που έχουν ύψιστες αξίες την τήρηση κανόνων και της τάξης, όπως για παράδειγμα τα αστυνομικά τμήματα και οι εταιρίες security. Οι ατομικές πρακτικές εφαρμόζονται σε πιο δημιουργικούς κλάδους και οι αξίες στηρίζονται στην ανάδειξη της προσωπικότητας, δίνοντας μια καινοτόμο αίσθηση για το ρόλο που έχουν μέσα στην επιχείρηση. Φέρ' ειπείν, σε αυτούς τους κλάδους ανήκουν οι εταιρίες διαφήμισης, τα ερευνητικά κέντρα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που σχετίζονται με κάθε μορφής τέχνη. (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007)

Εικόνα 4 Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης (Robbins & Judge, 2011)

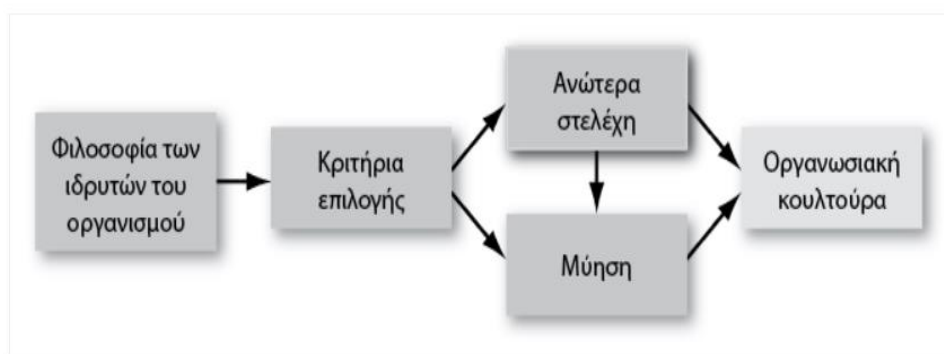


Επιπρόσθετα, η κοινωνικοποίηση των νέων μελών, μπορεί να γίνει μέσω της εκπαίδευσης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και το έξυπνο μάνατζμεντ έχει αυτό το

ρόλο. Οι κύριες μορφές όμως της κοινωνικοποίησης, που συμβαίνουν στην καθημερινότητα των εργαζομένων για τη μετάδοση της κουλτούρας είναι τα τελετουργικά, οι ιστορίες, τα υλικά σύμβολα και η γλώσσα. Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης έχει ολοκληρωθεί όταν τα νεοεισελθέντα μέλη έχουν αποκτήσει εξοικείωση με την εργασία τους και νιώθουν κομμάτι της επιχείρησης. Η αφομοίωση και η αποδοχή των νορμών της επιχείρησης από τους νέους εργαζόμενους, αποτελεί μέρος αυτής της διαδικασίας. Η επιτυχής μεταμόρφωση των νέων μελών, θα επηρεάσει θετικά την παραγωγικότητα, τη δέσμευση και την κινητικότητα.

Συνοψίζοντας, η εδραίωση και η συντήρηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αναπαρίσταται και στην Εικόνα 5, ξεκινά από τους ιδρυτές και τη φιλοσοφία, που έχουν διαμορφώσει και που οφείλουν να μεταλαμπαδεύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό. Το γενικό κλίμα ορίζεται από την ανώτατη διοίκηση, όπως επίσης και οι αποδεκτές συμπεριφορές. Οι κατάλληλες μέθοδοι κοινωνικοποίησης, είναι αυτές, που θα ενσωματώσουν τα νέα μέλη στην προσπάθεια πραγματοποίησης του οράματος και των ανώτερων σκοπών της επιχείρησης.

Εικόνα 5 Η διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας (Robbins & Judge, 2011)



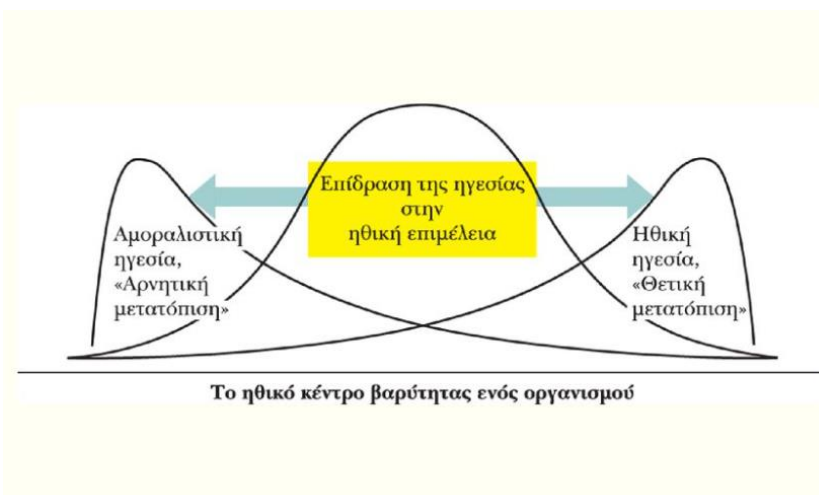
1.6 Ηθικές Αξίες και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Από την αρχαιότητα έως σήμερα, οι ηθικές αξίες ενός συνόλου, οι οποίες ξεκινούν φυσικά από το ατομικό επίπεδο, συντελούν στην αρμονική συμβίωση σε μια ολότητα. Ο Αριστοτέλης περιέγραψε ως βασικές αξίες την αλήθεια και το αγαθό, που ξεχωρίζουν την ανθρώπινη φύση από τα υπόλοιπα όντα (Τριαντάρη, 2020). Μέσα από την έννοια του αγαθού, περιγράφεται η επίτευξη του σκοπού για τον κάθε τομέα. Στην οργανωσιακή κουλτούρα, οι ηθικές αξίες είναι οι σημαντικότερες, αφού διαμορφώνουν πρότυπα συμπεριφοράς και αποτελούν τον κώδικα αξιών των ατόμων μιας επιχείρησης. Δεν συγκαταλέγονται στο νομοθετικό πλαίσιο που ακολουθεί μια επιχείρηση, αλλά αποτελούν τη βάση για το ποιες συμπεριφορές είναι επιθυμητές ή μη σε ένα χώρο. Οι ηθικές αξίες μέσα σε μια επιχείρηση καθορίζουν τι είναι δίκαιο και τι άδικο, τι είναι τίμιο και τι όχι, έννοιες που δεν μπορούν να αποτυπωθούν επίσημα (Κουφίδου Ξηροτύρη, 2001). Οι managers έρχονται αντιμέτωποι με τα ηθικά διλήμματα, όταν ένα άτομο μέσα σε μια επιχείρηση παρακάμπτει τους άτυπους

κανονισμούς και διακόπτει την εύρυθμη λειτουργία. Τα ηθικά διλήμματα μειώνονται μόνο όταν ο ηθικός κώδικας αξιών ενσωματώνεται στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε μια επιχείρηση οι ηθικές αξίες πηγάζουν από τα πιστεύω και τις αξίες των ανθρώπων, οι οποίες γίνονται πιο εύκολα κατανοητές και κοινοούνται μέσα από τελετές, ιστορίες και σύμβολα. Οι manager έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό και με διάφορα οργανωσιακά συστήματα και πρακτικές να τους οδηγούν στην υιοθέτηση ηθικών συμπεριφορών. Μια πρακτική από αυτές είναι οι ίδιοι, όπως και τα ιδρυτικά μέλη να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση. Ο ανώτερος ηθικά ηγέτης είναι αυτός, που διδάσκει τις ηθικές αξίες, προς όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι ηθικές συμπεριφορές κατευθύνονται από τον ηθικό ηγέτη, προς όλο το ανθρώπινο δυναμικό και μέσα από αυτές καλλιεργείται η δικαιοσύνη και η ισότητα (Τριαντάρη, 2020). Η διαφάνεια που επικρατεί στον εργασιακό χώρο οδηγεί στις δυναμικές διαπροσωπικές σχέσεις και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αυτή η κατάσταση θα μπορούσε αλλιώς να περιγραφεί μέσα από το ηθικό κέντρο βαρύτητας του οργανισμού όπως φαίνεται στην Εικόνα 6. Η ουσία βρίσκεται στην ηθική επιμέλεια που είναι «μια κατάσταση ευαισθητοποιημένης συνείδησης η οποία οδηγεί σε συνεπείς ηθικές συμπεριφορές» (Schermerhorn, 2012). Οι ηθικοί manager προσπαθούν μέσα από πρακτικές να μετατοπίσουν το ηθικό κέντρο βαρύτητας σε μια θετική κατεύθυνση, λειτουργώντας ως πρότυπα συμπεριφοράς. Στο άλλο άκρο είναι η αμοραλιστική ηγεσία που έχει να κάνει με την αγνόηση και τη μη αναγνώριση των ηθικών αξιών.

Εικόνα 6 Το ηθικό κέντρο βαρύτητας ενός οργανισμού (Schermerhorn, 2012)



Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση σχετικά με ζητήματα ηθικής είναι σημαντική. Μια καλή λύση είναι η πραγματοποίηση σεμιναρίων και ειδικών προγραμμάτων, που σχετίζονται με τις ηθικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο και πως αυτές επιδρούν στην υψηλή απόδοση. Ακόμη, οι manager μπορούν να επιβραβεύουν με εμφανή τρόπο τις ηθικές συμπεριφορές και να επιβάλλουν ποινές σε συμπεριφορές που παρεκκλίνουν από τις ηθικές αξίες (Robbins & Judge, 2011). Ο εμφανής τρόπος μπορεί να περιγραφεί μέσα από τα συστήματα ανταμοιβών και αξιολόγησης. Οι managers έχουν την ευθύνη επίσης, να δημιουργήσουν ένα ασφαλές και οικείο

εργασιακό περιβάλλον, έτσι ώστε να είναι εύκολο να αναφερθούν οι ανήθικες συμπεριφορές. Το ευχάριστο γεγονός είναι ότι σύμφωνα με έρευνες το 97% των μεγάλων εταιριών διαθέτουν κώδικες δεοντολογίας και προσπαθούν να βελτιώσουν τα ηθικά τους πρότυπα (Robbins, Coutler, & DeCenzo, 2017).

Τέλος, το ήθος μιας επιχείρησης αντακλάται από το σεβασμό που δείχνει προς την ποικιλομορφία. Η οργανωσιακή κουλτούρα που σέβεται και ενθαρρύνει την ποικιλομορφία ως προς το φύλο, τη φυλή, την ηλικία και άλλα χαρακτηριστικά που διαφέρουν, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς αποτελεί κράμα ταλέντων και προοπτικών.

1.7 Σύνδεση Οργανωσιακής Κουλτούρας, Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εταιρικής Βιωσιμότητας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί τον κινητήριο μοχλό στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility) και στην εταιρική βιωσιμότητα (Corporate Sustainability). Δύο έννοιες άμεσα συσχετιζόμενες με τις ηθικές αξίες μιας επιχείρησης, που προσβεύουν την ευδαιμονία όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας (Τριαντάρη, 2020). Παρακάτω αναλύεται η σύνδεση των δύο εννοιών με την οργανωσιακή κουλτούρα.

➤ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται μέσα από τη δέσμευση της επιχείρησης να ενεργεί για τα δικά της συμφέροντα αλλά και για της κοινωνίας. Με άλλα λόγια αυτή η σχέση εκφράζει το κέρδος, τόσο για τα οικονομικά απόδοση της επιχείρησης, όσο και για την απόδοση που αφορά την οικονομία και το περιβάλλον (Schermerhorn, 2012). Η ηθική κουλτούρα που πηγάζει αρχικά από τη διοίκηση, υιοθετείται από τους manager και εν συνεχεία επικοινωνείται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, ενισχύει τις δράσεις τους για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και την κοινωνική ευημερία. Μια επιχείρηση που προωθεί μέσα από την οργανωσιακή της κουλτούρα, την ενσυναίσθηση, την υπευθυνότητα και την ειλικρίνεια απέναντι σε κοινωνικά φαινόμενα, δείχνει την φρόνηση του ανθρώπινου δυναμικού της και ταυτόχρονα ενισχύει το κοινωνικό της προφίλ.

Επιπρόσθετα, σε περιόδους οικονομικής, ενεργειακής και περιβαλλοντικής κρίσης, η υιοθέτηση μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας, που ενδυναμώνει τέτοιες συμπεριφορές, αποτελεί πλέον κανόνα και όχι κάποια πράξη εθελοντισμού. Η ευφυής επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να στοχεύει στη μακροπρόθεσμη απόδοση, μέσω κοινωνικά υπεύθυνων διαδικασιών, όπως η αύξηση δαπανών για την πραγματοποίηση ερευνών στις πράσινες τεχνολογίες. Εταιρίες, όπως η COCO-MAT, η P&G έχουν αναπτύξει μια αειφόρο φιλοσοφία και εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης περιβάλλοντος (Mondy & Martocchio, 2021). Με την εταιρική κουλτούρα που έχουν διαμορφώσει αυτές οι εταιρίες, δημιουργούν μια θετική εικόνα στους εργαζομένους και νιώθουν υπερήφανοι που είναι μέρος αυτής της κοινωνικής συνεισφοράς.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν επιστήμονες που υποβάθμισαν τον ρόλο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως ήταν ο Milton Friedman (2012), ο οποίος υποστήριξε μέσα από το βιβλίο του, ότι η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων ορίζεται μόνο μέσα από αύξηση των κερδών τους. Στη σημερινή εποχή όμως, ολοένα και περισσότερες εταιρίες θέτουν ως βάση μια οργανωσιακή κουλτούρα που θωρακίζει την ηθική και την κοινωνική ευθύνη. Οι ανήθικες και αντιδεολογικές συμπεριφορές των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων οφείλουν επομένως, να εκλείψουν και τη θέση τους να πάρουν πρακτικές, που φροντίζουν για την ευημερία όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και της κοινωνίας για παρόν και μέλλον.

➤ Εταιρική βιωσιμότητα

Μια πιο εξελιγμένη έννοια, η εταιρική βιωσιμότητα, έρχεται να συμπληρώσει το ρόλο της πιο παραδοσιακής μορφής, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η εταιρική βιωσιμότητα είναι ένας όρος, που περιγράφει την ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους της και ταυτόχρονα να ενισχύει και να αναπτύσει δραστηριότητες για τη σωστή διαχείριση των πόρων για τις μελλοντικές γενιές. Με άλλα λόγια, η εταιρική βιωσιμότητα αναζητά την ισορροπία μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης, της περιβαλλοντικής ευθύνης και των κοινωνικών αναγκών σε παρόν και μέλλον. Εταιρίες, όπως η Johnson & Johnson έχουν ενσωματώσει τη βιωσιμότητα ως βασική αρχή στην εταιρική τους κουλτούρα. Η αειφόρος ανάπτυξη αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της οργανωσιακής κουλτούρας της συγκεκριμένης επιχείρησης για περισσότερο από έξι δεκαετίες (Mondy & Martocchio, 2021). Επομένως, είναι εύκολα αντιληπτό ότι η εταιρική κουλτούρα και η εταιρική βιωσιμότητα συνδέονται σε πολλά επίπεδα. Μια θετική, καινοτόμος κουλτούρα μπορεί να προωθήσει ενεργά την εταιρική βιωσιμότητα με τους εξής τρόπους :

- 1) Προσανατολισμός προς την αειφορία : Μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα εστιάζει στην προστασία του περιβάλλοντος, τη βελτίωση της κοινωνίας και της οικονομίας. Αυτός ο προσανατολισμός ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν βιώσιμες αποφάσεις μέσω της στρατηγικής τους και να δραστηριοποιούνται υπεύθυνα.
- 2) Ενθάρρυνση της καινοτομίας : Μια θετική εταιρική κουλτούρα δημιουργεί ένα κλίμα εργασίας που ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν βιώσιμες πρακτικές και να εφαρμόζουν νέες ιδέες για τη βελτίωση της απόδοσης και της αειφορίας.
- 3) Υιοθέτηση κοινωνικών αξιών : Μια εταιρική κουλτούρα που αξιοποιεί τις κοινωνικές αξίες και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων είναι ισχυρή και προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από αυτές, πιο σημαντικές είναι το μετοχικό κεφάλαιο, η ευθύνη, η ανοχή, η τιμιότητα και οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ των ανθρώπων.

- 4) Η δέσμευση για μείωση των εκπομπών: Οι εταιρίες που ενσωματώνουν στην κουλτούρα τους τη δέσμευση για μείωση των εκπομπών αερίων, που προκαλούν το φαινόμενο του θερμοκηπίου, αναδεικνύουν την στρατηγική εταιρικής περιβαλλοντικής ευθύνης.
- 5) Ενθάρρυνση των εργαζομένων για συμμετοχή : Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν κινητήρια δύναμη για την προώθηση της βιωσιμότητας. Οι εταιρίες μέσω της κουλτούρας τους μπορούν να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες που συσχετίζονται με τη βιωσιμότητα, όπως τη συμμετοχή σε προγράμματα ανακύκλωσης, σε προγράμματα καθαρισμού δημόσιων χώρων (παραλιών, δασών, κ.ά.) και στη χρήση μέσων μεταφοράς φιλικών προς το περιβάλλον.

Συμπερασματικά, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η εταιρική βιωσιμότητα πλέον εντάσσονται ενεργά στη συνολική κουλτούρα των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό αποδεικνύεται μέσα από έρευνες, όπως για παράδειγμα η έρευνα της εταιρίας KPMG, η οποία αναφέρει, ότι ποσοστό περίπου 62% των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων έχουν εντάξει δράσεις για την αειφόρο ανάπτυξη (Mondy & Martocchio, 2021).

1.8 Δημιουργία μιας Κουλτούρας για Αλλαγή

Η δημιουργία μιας κουλτούρας για αλλαγή είναι ένα σημαντικό ζήτημα στο σημερινό μεταβαλλόμενο και ασταθές περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη για τη συνεχή πρόοδο και ευημερία του επιχειρησιακού κλάδου. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμοστούν στην αλλαγή με διάφορες μεθόδους μέσω της κουλτούρας τους. Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), μια προσέγγιση είναι η δημιουργία κουλτούρας-κλίματος μάθησης και μια άλλη είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας που προωθεί την καινοτομία, οι οποίες θα αναπτυχθούν παρακάτω:

➤ Δημιουργία κουλτούρας-κλίματος μάθησης

Η κουλτούρα μάθησης στις επιχειρήσεις αναφέρεται στην πρακτική της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος εκπαίδευσης και ανάπτυξης για τους εργαζομένους, με στόχο την αναβάθμιση των γνώσεων, δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους και την προώθηση της συνεχούς εξέλιξής τους στον εργασιακό χώρο. Η ανάπτυξη και η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται στην κουλτούρα μάθησης, καθώς οι εργαζόμενοι είναι ο κύριος πόρος και παράγοντας ανταγωνιστικότητας. Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού μέσω προγραμμάτων, σεμιναρίων συντελεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας, της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και στην καινοτομία και την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης σε αλλαγές και προκλήσεις του περιβάλλοντος.

Αρχικά, η επιχείρηση μέσω της κουλτούρας της είναι ανάγκη να προωθεί την αξία της συνεχούς μάθησης στους εργαζομένους της. Οι εργαζόμενοι μέσα από την

διαδικασία της μάθησης εκτός από την απόκτηση της γνώσης, βελτιώνονται και σκέφτονται διαφορετικά. Η αξία της μάθησης μεγιστοποιείται σε μια επιχείρηση μέσω της κατανόησης της σημασίας της, αλλά κυρίως όταν αυτή λειτουργεί για τη ευημερία των εργαζόμενων της (Μπουραντάς, 2005). Επιπρόσθετα άλλες αξίες που προωθούνται μέσω της κουλτούρας μάθησης είναι η δημιουργικότητα, η συνεχής αναζήτηση και η εφευρετικότητα σε νέους τρόπους.

Ακόμη, ο τρόπος με τον οποίο διαχέεται και επιτυγχάνεται η μάθηση μέσω της κουλτούρας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για μια επιχείρηση. Η μάθηση επιτυγχάνεται μέσω του διαλόγου, των εποικοδομητικών συζυτήσεων, των δημιουργικών διαφωνιών, των εκπαιδευτικών πρακτικών και της ανταλλαγής εμπειριών. Ακόμη, η αποδοχή της αρνητικής κριτικής και η σύγκριση στο πλαίσιο του υγιούς ανταγωνισμού μέσα στην επιχείρηση ενισχύουν τη μάθηση. Η οργανωσιακή μάθηση καλό είναι να συνδυάζεται από το ευνοϊκό κλίμα, δηλαδή την ευχάριστη ατμόσφαιρα μέσα στην επιχείρηση. Το ανεπίσημο κλίμα, η ενθάρρυνση, η παρακκίνηση και η επιβράβευση των εργαζομένων για την προώθηση νέων ιδεών είναι υψηλής σημασίας. Η ελευθερία έκφρασης ενισχύει το κλίμα συνέργειας και αντιμετωπίζονται πιο εύκολα αποτυχίες και λάθη στη διαδικασία της μάθησης. Η κουλτούρα μάθησης λειτουργεί θετικά στους εργαζομένους μέσα από την επιβράβευση των λαθών. Η αποτυχία σημαίνει βελτίωση και διαφορετική αντιμετώπιση των καταστάσεων, όταν συμβαίνει στο πλαίσιο της δράσης.

Συμπερασματικά, η κουλτούρα μάθησης οδηγεί τα άτομα μιας επιχείρησης να σκέφτονται έξω από το κουτί (think out of the box), να αμφισβητούν και να αναζητούν νέες ιδέες ατέρμονα. Η αδράνεια και ο εφησυχασμός λειτουργούν ως τροχοπέδη στη βελτίωση τόσο της επιχείρησης όσο και των ατόμων που την απαρτίζουν (Μπουραντάς, 2005).

➤ Δημιουργία μιας κουλτούρας καινοτομίας

Η κουλτούρα καινοτομίας αναφέρεται στις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις συμπεριφορές και τις διαδικασίες, που ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν την καινοτομία μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Αυτή η κουλτούρα βασίζεται στην ιδέα, ότι οι οργανισμοί πρέπει συνεχώς να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται για να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Η κουλτούρα της καινοτομίας εκτιμά την ανάληψη κινδύνων, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία και αναγνωρίζει, ότι η αποτυχία είναι απαραίτητο κομμάτι της διαδικασίας καινοτομίας. Επιπρόσθετα, είναι κρίσιμη για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού, καθώς παρέχει υποστηρικτικό περιβάλλον για τους εργαζόμενους, ώστε να αναπτύξουν και να ζωντανέψουν νέες ιδέες (Κρασαδάκης, 2017).

Αρχικά, ξεκινά από την ηγεσία ενός οργανισμού και τις αξίες που ασπάζονται. Οι ηγέτες πρέπει να μοντελοποιήσουν τη συμπεριφορά, που επιθυμούν να δουν στους υπαλλήλους τους και έπειτα είναι ανάγκη να κοινοποιήσουν τη σημασία της καινοτομίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Schermerhorn, 2012) Επίσης, καλό είναι να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και υποστήριξη για την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας, όπως χρηματοδότηση για έρευνα και

ανάπτυξη, προγράμματα καθοδήγησης και ευκαιρίας για τους νέους, να μάθουν νέες δεξιότητες. Η κουλτούρα καινοτομίας, επιπροσθέτως απαιτεί υποστηρικτική οργανωτική δομή, που να είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να σκέφτονται έξω από το πλαίσιο, να αμφισβητούν το «status quo» και να φέρνουν νέες ιδέες στο τραπέζι. Η δημιουργία ενός βρόχου ανατροφοδότησης, είναι επίσης αναγκαία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν τακτικά σχόλια για τις ιδέες τους και να βλέπουν τον αντίκτυπο της δουλειάς τους. Το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της κουλτούρας καινοτομίας, καθώς οι εργαζόμενοι με αυτόν τον τρόπο νιώθουν ότι εκτιμώνται, σέβονται και ενδυναμώνονται. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία μιας κουλτούρας στο χώρο εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν, να εξελιχθούν επαγγελματικά και να αναγνωρίζονται για τη συνεισφορά τους.

Η κουλτούρα καινοτομίας, λοιπόν, είναι ένα κρίσιμο συστατικό της επιτυχίας του οργανισμού στη σημερινό γρήγορο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί, που εκτιμούν την καινοτομία και δημιουργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για τους υπαλλήλους, ώστε να φέρουν στη ζωή νέες ιδέες, θα βρίσκονται σε καλή θέση, για να ευδοκιμήσουν μακροπρόθεσμα. Συμπερασματικά, για να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας, οι επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύσουν στους υπαλλήλους τους, να δημιουργήσουν μια ευέλικτη και προσαρμόσιμη δομή και να παρέχουν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, που θα ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία.

Κεφάλαιο 2ο: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναπτυχθούν το εννοιολογικό περιεχόμενο της καινοτομίας καθώς και οι κατηγορίες-τύποι καινοτομίας. Επίσης, θα γίνει αναφορά των χαρακτηριστικών των καινοτόμων επιχειρήσεων, του τρόπου υιοθέτησης της καινοτομίας και των παραγόντων που την ενισχύουν ή την αποθαρρύνουν. Τέλος, θα γίνει συσχέτιση της καινοτομίας με τη δημιουργικότητα και την επιχειρηματικότητα.

2.1 Εννοιολογικό Περιεχόμενο της Καινοτομίας

Ο όρος καινοτομία εισήχθη στην οικονομική ορολογία στα τέλη της δεκαετίας του 1920 από τον Joseph Schumpeter και αποτελούσε ένα από τρία στάδια της τεχνολογικής ανάπτυξης με τα άλλα δύο να είναι η εφεύρεση και η διάχυση (Κακουλίδης, 2009). Αναφερόμενος στα οικονομικά συστήματα και προσπαθώντας να εξηγήσει τη δυναμική οικονομική ανάπτυξη ανέπτυξε τη θεωρία των «νέων συνδυασμών», δηλαδή την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την εισροή ενός νέου τρόπου παραγωγής, τη μεγέθυνση μιας νέας αγοράς, τη χρήση νέων πρώτων υλών ή ημι-επεξεργασμένων προϊόντων ή την εφαρμογή νέων οργανωτικών μεθόδων στη βιομηχανία. Αυτοί οι «νέοι συνδυασμοί» είναι ο τρόπος που αντιλαμβάνεται την καινοτομία. Ο Schumpeter (1939), μάλιστα, διαχώριζε τις καινοτομίες σε ριζικές, όπου οι καινοτομίες προκαλούν σημαντικές παγκόσμιες αλλαγές ή βαθμιαίες, όπου οι καινοτομίες αυτές επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό αλλά συνεχώς τη διαδικασία αλλαγής (Κόκκινου, 2016).

Ο όρος καινοτομία, αν και συνυφασμένος με την τεχνολογική εξέλιξη, σαφώς είναι ευρύτερος και ο προσδιορισμός της πολύπλοκος (Deakins & Freel, 2015). Από ετυμολογική θεώρηση ο όρος σχετίζεται με το «καινούριο», το «νεωτερικό», το «ρηξικέλευθο», κάτι το ολοκληρωτικά νέο. Από μια πιο γενική θεώρηση, η καινοτομία ορίζεται ως ένα σύνολο από συμπεριφορές, ρουτίνες και τρόπους εργασίας, που αναγνωρίζεται ως κάτι καινούριο από τις ομάδες ενδιαφέροντος της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού, υποστηρίζει την αποστολή και το όραμα της, αναδιαμορφώνει την καθεστηκυία τάξη πραγμάτων και εμφανίζει έλλειψη συνέχειας ως προς την προηγούμενη πρακτική. Ουσιαστικά πρόκειται σύμφωνα με το εγχειρίδιο Frascati, για τη διαδικασία μετατροπής μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία με σκοπό αυτής της μετατροπής να είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης και των πελατών (Κακουλίδης, 2009).

Για να προσδιοριστεί καλύτερα είναι απαραίτητη μια διαδικασία κατανόησης αλλά και «μέτρησης του προϊόντος». Τη δεκαετία του 1950 μέχρι και τις αρχές του 1970 η βιομηχανική και ακαδημαϊκή σκέψη αντιλαμβανόταν με ένα συγκεκριμένο τρόπο την έννοια αυτή. Θεωρούσαν ότι αν η καινοτομία ληφθεί ως ένα εμπορικό φαινόμενο, αξιολογείται με αφετηρία κάποια βασικά επιστημονικά στοιχεία και καταλήγει με πωλήσεις ή λαμβάνεται, αρχικά, υπόψη η ανάγκη του πελάτη, η οποία εν συνεχεία μετουσιώνεται σε ένα εμπορεύσιμο προϊόν (Deakins & Freel, 2015).

Τις επόμενες δεκαετίες αρκετοί μελετητές υποστήριξαν ότι η καινοτομία είναι αποτέλεσμα της Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A) στη προσπάθεια ικανοποίησης αναγκών. Πιο συγκεκριμένα, ο Galbraith (1967) τόνισε ότι οι καινοτομίες δεν είναι αυθόρμητες, αλλά το αποτέλεσμα συστηματικής Έρευνας και Ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των οργανισμών σχετικά με τη συμπεριφορά του καταναλωτή με άμεσο σκοπό την αύξηση των κερδών με την πάροδο του χρόνου (Trott & Hoecht, 2002). Επιπλέον, ο Drucker (1985), θεωρούσε ότι καινοτομία είναι μια οργανωμένη διερευνητική διαδικασία με σκοπό τις αλλαγές και τη συστηματική ανάλυση των ευκαιριών που αυτές οι αλλαγές ενδέχεται να επιφέρουν σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Ο Freeman (1982), επίσης, συμπλήρωσε ότι η καινοτομία περικλείει την ικανοποίηση μιας ανάγκης καθώς και την εμπλοκή επιστημονικών και τεχνολογικών γνώσεων.

Με το πέρασμα των δεκαετιών και την ευρύτερη χρήση της έννοιας, ο Rubenstein (1989) έδωσε έναν ευρύτερο ορισμό, αναφέροντας ότι η καινοτομία είναι «μια διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσονται νέες και βελτιωμένες υπηρεσίες, διαδικασίες, προϊόντα και υλικά και μεταφέρονται είτε σε κατασκευαστικές μονάδες είτε στην αγορά ανάλογα με την περίπτωση» (White, & Bruton, 2010).

Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο της Ε.Ε για την Καινοτομία (1995), η «Καινοτομία καθορίστηκε ως η ανανέωση και η διερεύνηση της γκάμας των προϊόντων και υπηρεσιών και των διασυνδεδεμένων αγορών, η υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής, τροφοδοσίας και διανομής, η εισαγωγή αλλαγών στη διαχείριση, την οργάνωση της εργασίας και τις συνθήκες εργασίας και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού». Επιπλέον, ακόμη πιο σύγχρονες θεωρίες αντιλαμβάνονται την καινοτομία ως μια διαδικασία μέσω της οποίας μια οικονομία παράγει και μετουσιώνει τη νέα γνώση σε χρήσιμα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες, οδηγώντας τόσο στη δημιουργία κέρδους για τους επιχειρηματίες όσο και σε υψηλότερο επίπεδο διαβίωσης για την κοινωνία (όπ. αναφ. στο Κόκκινου, 2016).

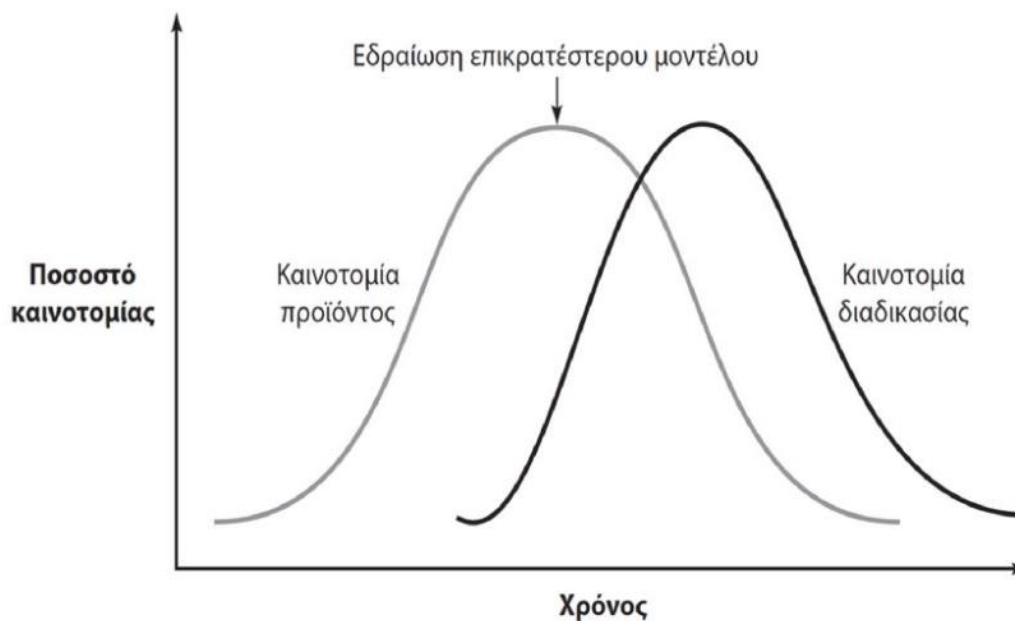
Η έννοια της καινοτομίας πλέον θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι για τις επιχειρήσεις και τις παγκόσμιες οικονομίες καθώς αποτελεί συστατικό στοιχείο για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Η σύγχρονη οικονομική επιστήμη δέχεται την καινοτομία ως έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαιτίας του ανταγωνισμού στις παγκόσμιες αγορές. Σύμφωνα με τους Porter (1990) , Kimberly και Evanisko (1981), η καινοτομία αποτελεί βασική προϋπόθεση των βιομηχανικών επιχειρήσεων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θεωρούν ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης σημαίνει βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας, αυξημένα κέρδη, αποδοτικότητα και κύκλο εργασιών, υψηλότερη παραγωγικότητα και μερίδιο αγοράς, βελτιωμένη ποιότητα και ευρύτερο περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Colombelli, Krafft και Vivarelli. (2016) και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τη Γαλλική Στατιστική Υπηρεσία και την υπηρεσία Έρευνας Καινοτομίας της Γαλλίας, διαπιστώθηκε ότι η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την ανάπτυξη της καινοτομίας σε επίπεδο προϊόντων ή/και διαδικασιών της. Μάλιστα, για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις η καινοτομία θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα στα επιχειρηματικά τους σχέδια.

2.2 Τύποι - Κατηγορίες της Καινοτομίας

Μέσα από ενδελεχή βιβλιογραφική μελέτη, ερευνητές έχουν καταλήξει στη διάκριση και κατηγοριοποίηση της καινοτομίας βάσει της σχέσης της με το αντικείμενο, την πρωτοτυπία των αποδόσεων της και τη στρατηγική για την ανάπτυξη της.

Στο Εγχειρίδιο του Όσλο (2018) διακρίνονται δύο είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενό τους, όπως αποτυπώνονται στην Εικόνα 7. Πρώτο είδος αποτελεί η καινοτομία προϊόντος (product innovation) που ορίζεται ως η «υλοποίηση και εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος με βελτιωμένα χαρακτηριστικά απόδοσης και παροχή αντικειμενικά νέων ή βελτιωμένων υπηρεσιών στον καταναλωτή». Ουσιαστικά πρόκειται για την αλλαγή των ιδιοτήτων ενός προϊόντος, νέου ή βελτιωμένου ή των μεθόδων με τους οποίους προωθούνται στους καταναλωτές. Ως παραδείγματα καινοτομίας προϊόντων αναφέρονται οι ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές, τα GPS, οι τραπεζικές υπηρεσίες μέσω internet banking.

Εικόνα 7 Καινοτομία προϊόντος και καινοτομία διαδικασίας (Johnson, Whittinggston, Scholes, Angwin, & Regner, 2016)



Δεύτερο είδος είναι η καινοτομία διεργασιών/διαδικασιών (process innovation) η οποία σχετίζεται με την υιοθέτηση καινούριων ή εξαιρετικά βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής ή και παράδοσης προϊόντων. Οι μέθοδοι αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγές στον εξοπλισμό, την οργάνωση της παραγωγής ή και συνδυασμό αυτών. Στόχος είναι η μείωση του κόστους παραγωγής ή διανομής ανά μονάδα προϊόντος και η βελτίωση της ποιότητας στην παραγωγή ή διανομή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων. Παραδείγματα καινοτομίας διαδικασίας είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο, το barcode, οι νέοι αυτοματισμοί στη γραμμή παραγωγής κλπ.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της καινοτομίας σχετίζεται με την εσωτερική δομή μιας επιχείρησης και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί και διακρίνεται σε

Οργανωτική/Διαχειριστική Καινοτομία και Τεχνική Καινοτομία. Η Οργανωτική Καινοτομία (organisational innovation) εφαρμόζει μια καινούρια οργανωτική μέθοδο στις πρακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στον εργασιακό χώρο, την οργάνωση ή τις εξωτερικές σχέσεις (Κατσίκης, 2013). Είναι ουσιαστικά οποιαδήποτε καινούρια γνώση ή πληροφορία. Το όφελος αυτής της καινοτομίας είναι η αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης με την παράλληλη μείωση του κόστους διοίκησης και συναλλαγής δημιουργώντας έτσι καλύτερες συνθήκες στην επίδοση της παραγωγής, παρέχοντας πρόσβαση σε μη εμπορεύσιμα περιουσιακά στοιχεία ή μειώνοντας το κόστος προμηθειών (Lundvall, 1992). Από την άλλη η Τεχνική καινοτομία (technical innovation) αφορά προϊόντα, υπηρεσίες, και τεχνολογίες παραγωγής, ενώ σχετίζεται άμεσα με τις βασικές δραστηριότητες του οργανισμού. Η διάκριση αυτή αποδεικνύει την διαφορά μεταξύ τεχνολογίας και καινοτομίας, καθώς καταδεικνύει ότι η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί ανεξάρτητα από την ύπαρξη προηγμένης (ή μη) τεχνολογίας (Κατσίκης, 2013).

Επίσης, μια κατηγοριοποίηση που έχει προκύψει βασίζεται στο μέγεθος των αποτελεσμάτων/αποδόσεων της καινοτομίας, όπου έχουν διακριθεί η ριζική (ή ριζοσπαστική) καινοτομία και η οριακή (ή σταδιακή) καινοτομία. Η ριζική καινοτομία (radical innovation) είναι κάτι εντελώς πρωτότυπο και καινούριο και δεν προκύπτει από ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες. Τα αποτελέσματα είναι ορατά σε σύντομο χρονικό διάστημα και οι αλλαγές που επιφέρει είναι τεράστιες καθώς παρατηρείται απότομη οικονομική μεγέθυνση και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες αλλάζουν άρδην. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν ο προσωπικός υπολογιστής, η νανοτεχνολογία, η βιοτεχνολογία κ.ά. Η οριακή καινοτομία (incremental innovation), από την άλλη, προκύπτει από την υπάρχουσα τεχνολογία και γνώση, προσπαθεί με μικρά, σταθερά και συνεχή βήματα να βελτιώσει ένα προϊόν, χωρίς δραματικές επιπτώσεις στο χώρο της επιχείρησης. Θεωρείται, βέβαια, καλή στρατηγική καθώς βελτιώνει και επεκτείνει την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή και είναι ένα μέσο συντήρησης της επιχείρησης χωρίς ιδιαίτερο ρίσκο (Κατσίκης, 2013).

Οι Stefik και Stefik (2004) παρουσιάζουν μια κατηγοριοποίηση που σχετίζεται με τη στρατηγική καινοτομίας και διαχώρισαν τις καινοτομίες σε ανοιχτού τύπου και κλειστού τύπου. Η ανοιχτού τύπου καινοτομία (open innovation), σχετίζεται με τις στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να χρησιμοποιούν τις ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες αλλά και να αποκτούν τεχνολογίες που θα τους είναι χρήσιμες. Βασίζεται στην ανταλλαγή ιδεών, γνώσεων και αποτελεσμάτων μεταξύ των επιχειρήσεων με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας μέσω της καλλιέργειας αποδοτικότερων σχέσεων με άλλους εταίρους. Στον αντίποδα, η κλειστού τύπου καινοτομία (close innovation), δημιουργεί τα δικά της νέα προϊόντα και υπηρεσίες με στόχο την αποκλειστική διάθεση στην αγορά και τους καταναλωτές φροντίζοντας τη διασφάλιση της πνευματικής ιδιοκτησίας.

Μια ακόμα ενδιαφέρουσα και διαφορετική προσέγγιση αναφορικά με τη διάκριση της στρατηγικής καινοτομίας έκαναν και οι Christensen και Rayor (2003), οι οποίοι διέκριναν την καινοτομία διατήρησης και την καινοτομία της διάσπασης. Η καινοτομία διατήρησης (sustraining innovation) έχει ως βασικό σκοπό τη σταδιακή

βελτίωση των προϊόντων ώστε να εξασφαλίσουν στους καταναλωτές τη βέλτιστη ποιότητα που προηγουμένως δεν ήταν διαθέσιμη ενώ η καινοτομία διάσπασης (disruptive innovation) δεν αποσκοπεί στη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων ώστε να ικανοποιήσει τους υπάρχοντες πελάτες αλλά στόχος είναι να δημιουργήσει τεχνολογικά κατώτερα προϊόντα σε καλύτερη τιμή για να εξασφαλίσει νέους και όχι τόσο απαιτητικούς πελάτες.

Τέλος, η πράσινη καινοτομία (green innovation) αποτελεί μια ιδιαίτερη μορφή καινοτομίας που αναπτύσσεται και υιοθετείται με τελικό σκοπό την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων ή υπηρεσιών. Αντίστοιχα, διακρίνονται και η περιβαλλοντική καινοτομία (environmental innovation) με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος και η κοινωνική καινοτομία (social innovation) η οποία σχετίζεται με τις καινοτόμες ενέργειες που αναπτύσσονται στον χώρο της κοινωνικής οικονομίας με σκοπό την παραγωγή κοινωνικής αξίας και κοινωνικών υπηρεσιών (Κατσίκης, 2013).

2.3 Τα χαρακτηριστικά των Καινοτόμων Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις για να χαρακτηριστούν καινοτόμες απαιτείται να υιοθετούν και καινοτομικές συμπεριφορές σε επίπεδο δομής, κουλτούρας και στρατηγικής. Επίσης, πολλοί ισχυρίζονται ότι η ηλικία μιας επιχείρησης καθώς και το μοντέλο διοίκησης παίζουν καθοριστικό ρόλο σχετικά με την ανάπτυξη ή όχι καινοτόμων δράσεων. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι οι παλιές επιχειρήσεις που επιμένουν να επιλέγουν τα γραφειοκρατικά μοντέλα διοίκησης οδηγούνται σε ένα μη βιώσιμο μέλλον καθώς εμποδίζεται η ανάπτυξη, ο αυθορμητισμός, οι άτυπες σχέσεις και η μεταφορά τεχνογνωσίας (Kimberly & Evanisko, 1981).

Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2009), «μια καινοτόμος επιχείρηση διαθέτει ένα σύνολο χαρακτηριστικών που μπορούμε να τα εντάξουμε σε δύο βασικές κατηγορίες». Αναφέρεται, ουσιαστικά σε Δεξιότητες Στρατηγικής όπως, είναι η μακροπρόθεσμη αντίληψη, η ικανότητα αναγνώρισης και πρόβλεψης των τάσεων της αγοράς, καθώς και η επιθυμία και η ικανότητα για συλλογή, επεξεργασία και αφομοίωση των πληροφοριών σε σχέση με την τεχνολογία και την οικονομία καθώς και σε Οργανωτικές Δεξιότητες όπως, η δυνατότητα ανάληψης και διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου, η διατμηματική συνεργασία, η εξωτερική συνεργασία (η δικτύωση με δημόσιους ερευνητικούς φορείς, συμβούλους, πελάτες και προμηθευτές), η εμπλοκή ολόκληρης της επιχείρησης στις διαδικασίες αλλαγής όποτε αυτή αποφασίζεται από το μάνατζμεντ, ή επιβάλλεται από την αγορά, καθώς και η επένδυσή της σε ανθρώπινους πόρους.

Σύμφωνα με τον Souitaris (2002) μια καινοτόμα επιχείρηση διαθέτει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά. Αρχικά, αναφέρει τις Τεχνολογικές Δεξιότητες που περιλαμβάνουν την Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (ETA) και τον Έλεγχο της Ποιότητας. Γίνεται σαφές ότι η επένδυση στις τεχνικές γνώσεις αυξάνει τις δυνατότητες μιας επιχείρησης, ώστε να κατανοήσει, να απορροφήσει και να αφομοιώσει τις νέες τεχνολογίες και έτσι να δημιουργηθούν ακόμα πιο ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η ανταπόκριση στην Αγορά

που στηρίζεται στο Μάρκετινγκ. Ουσιαστικά μια επιχείρηση για να χαρακτηριστεί καινοτόμα και επιτυχημένη εξαρτάται από το βαθμό ενσωμάτωσης του Μάρκετινγκ στα τεχνικά ζητήματα ανάπτυξης της διαδικασίας της καινοτομίας.

Τρίτο χαρακτηριστικό αποτελούν οι Δεξιότητες των Ανθρώπινων Πόρων. Είναι εξίσου σημαντικό μια επιχείρηση να διαθέτει καταρτισμένο προσωπικό με εξειδίκευση και απόφοιτους ανωτάτων σχολών, μηχανικών και επιστημόνων, καθώς και να διαθέτει υψηλό ποσοστό σε προσωπικό με υπευθυνότητα Management. Επιπλέον, προσωπικό που προέρχεται από άλλες επιχειρήσεις και άλλες χώρες ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ακόμα, η επιχείρηση είναι καλό διαρκώς να επενδύει στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού σε όλους τους τομείς της επιχείρησης καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται και τα δεδομένα συνεχώς αλλάζουν. Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι οι Δεξιότητες της Οργάνωσης. Μια επιχείρηση οφείλει να δίνει το κίνητρο και την ελευθερία στα στελέχη της για συνεργασία ώστε να υπάρχει επικοινωνία, μεταφορά γνώσεων και ιδεών μεταξύ τους. Οι ανταμοιβές και η πολιτική κινήτρων αυξάνουν σε μεγάλο βαθμό τις δεξιότητες της οργάνωσης. Εξάλλου σε ένα συμμετοχικό μοντέλο οργάνωσης όπου υπάρχει αλληλεπίδραση, ευελιξία και προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον ενδυναμώνεται η καινοτομία και αναπτύσσεται η δημιουργικότητα των εργαζομένων (Souitaris, 2002).

Όπως ανέφερε και ο Davenport (1996), μια επιχείρηση που αποζητά την καινοτομία γίνεται σαφές και αναγκαίο ότι πρέπει να μπορεί να διακρίνει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να καθορίζει και να επιλέγει την κατάλληλη στρατηγική και να μπορεί να μετασχηματίζει τα ερεθίσματα που δέχεται σε πραγματική καινοτομία.

Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως καινοτόμα, όταν αγκαλιάζει την καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό για να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της και να εξυπηρετήσει καλύτερα τους πελάτες της στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο. Ακόμη, η χρήση τεχνολογίας blockchain για την ενίσχυση της διαφάνειας και της ασφάλειας στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως και η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής μάθησης βελτιώνουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ και την αφοσίωση των πελατών, επιδεικνύοντας τον καινοτόμο χαρακτήρα της επιχείρησης. Τέλος, η πανδημία COVID-19 έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων σε διάφορους κλάδους στην Ελλάδα. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις έχουν εισαγάγει εργαλεία εξ αποστάσεως εργασίας και εικονικής επικοινωνίας, ενώ άλλες έχουν λανσάρει νέα προϊόντα και υπηρεσίες για να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά των καινοτόμων επιχειρήσεων αναδεικνύουν την ανάγκη, ειδικά στο σύγχρονο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν τέτοιες πρακτικές για να αποδώσουν μελλοντικά. Η καινοτομία αποτελεί ένα από πιο σημαντικά συστατικά στοιχεία της επιτυχίας και προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.4 Η Υιοθέτηση και Διάχυση της Καινοτομίας

Η υιοθέτηση της καινοτομίας είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχειρηματικής επιτυχίας. Η εισαγωγή νέων ιδεών και τεχνολογιών μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά. Παρά τα πλεονεκτήματα αυτά, υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που δυσκολεύονται να υιοθετήσουν την καινοτομία, επειδή αυτό απαιτεί επένδυση χρόνου και χρημάτων, αναδιοργάνωση και άλλες αλλαγές στη δομή της επιχείρησης. Σύμφωνα με αναφορά των Sharma και Rai (2002), ο Zmud παρουσιάζει τη διαδικασία απόφασης για υιοθέτηση της καινοτομίας μέσα από δύο μορφές. Η πρώτη (need-pull), δημιουργείται από την ανάγκη για αλλαγή μέσα από μία κατάσταση προβλήματος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Η δεύτερη (technology-push) δημιουργείται όταν η επιχείρηση δέχεται εξωτερική ή εσωτερική πίεση για αξιοποίηση μίας νέας τεχνολογίας ή ιδέας, η οποία θα αναβαθμίσει την συνολική λειτουργία της (Μ.Καλέση,2008). Στη συνέχεια, παρουσιάζονται μερικά από τα πιο σημαντικά σημεία, που είναι ανάγκη να λάβουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις για να υιοθετήσουν την καινοτομία και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Αρχικά, η εισαγωγή και η υιοθέτηση της καινοτομίας μπορεί να είναι προαιρετική, συλλογική ή ηγετική. Η προαιρετική, περιγράφει την προσπάθεια υιοθέτησης καινοτομίας από ένα άτομο, ενώ η συλλογική περιγράφει μια συντονισμένη απόφαση μιας ομάδας, που είναι μέρος ενός συστήματος. Η ηγετική αναφέρεται όταν συγκεκριμένα άτομα ενός συστήματος αποφασίζουν για υιοθέτηση καινοτομίας, επειδή κατέχουν θέση ισχύος ή εξειδίκευσης (Rogers,1995). Σε μια επιχείρηση, η διοίκηση, οι manager και όλα τα τμήματα είναι ανάγκη να κατανοήσουν και να διερευνήσουν τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας για να μπορέσουν μετέπειτα να την υιοθετήσουν. Σύμφωνα με το βιβλίο του Κ.Κακουλίδη (2009) μελέτες έχουν αναδείξει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που συντελούν στην υιοθέτηση της καινοτομίας και παρουσιάζονται ευθύς αμέσως:

- 1) Το σχετικό πλεονέκτημα που δημιουργεί : Ο πιθανός χρήστης μελετά τα θετικά γνωρίσματα της καινοτομίας σε σύγκριση με την υπάρχουσα κατάσταση. Σε αυτή την κατάσταση τις περισσότερες φορές, χρησιμοποιείται ανάλυση κόστους-ωφέλειας, η οποία μπορεί να δείξει είτε θετικά, είτε αρνητικά οφέλη. Η ανάλυση πραγματοποιείται για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης ,από το ανθρώπινο δυναμικό της μέχρι και τους πελάτες της. Μέσα στην επιχείρηση, συνυπάρχουν πολλά τμήματα, στα οποία η επίδραση της καινοτομίας μπορεί να είναι θετική αλλά ταυτόχρονα σε κάποια άλλα να δημιουργεί ιδιαίτερα προβλήματα και με αυτόν τον τρόπο να διαμορφώνονται σύνθετες ανταγωνιστικές δυνάμεις. Επομένως, το σχετικό πλεονέκτημα που δημιουργείται, μπορεί να εκφραστεί μέσα από τα κέρδη που θα επιφέρει η καινοτομία και από τη διευκόλυνση των εργαζομένων, στη διεκπαιρέωση των εργασιών τους σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Ακόμη, πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί μέσα από την ανταμοιβή των εργαζομένων για την υιοθέτηση της καινοτομίας και τη μείωση της ανησυχίας

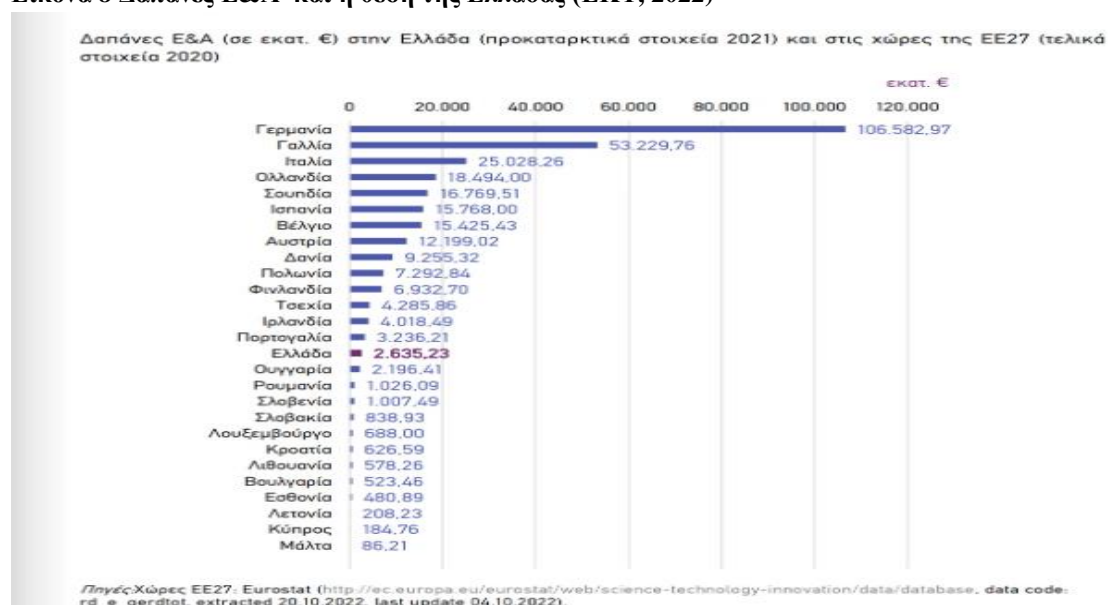
για την κατανόησή της, από το γόητρο που θα προσφέρει στην επιχείρηση και από το χαμηλό κόστος εκκίνησης (Rogers,1995).

- 2) Η συμβατότητα : Η συμβατότητα καινοτομίας σε μία επιχείρηση μπορεί να χωριστεί σε δύο μέρη, τη γνωστική συμβατότητα και λειτουργική συμβατότητα. Η γνωστική συμβατότητα περιγράφει πόσο μια καινοτομία συμβαδίζει ή αντιτίθεται με τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις νόρμες της επιχείρησης με άλλα λόγια την κουλτούρα της. Η λειτουργική συμβατότητα περιγράφει κατά πόσο οι πρακτικές, οι διαδικασίες και η προϋπάρχουσα τεχνολογία της επιχείρησης μπορούν να συμβαδίσουν με την καινοτομία, Μια μεγάλη συμβατότητα οδηγεί σε μείωση της αβεβαιότητας για την επιχείρηση και ταυτόχρονα μικρότερη μεταβολή στο χαρακτήρα της(Rogers,1995).
- 3) Η πολυπλοκότητα: Το χαρακτηριστικό της πολυπλοκότητας αναφέρεται στην κατανόηση της καινοτομίας από τα άτομα της επιχείρησης και στο πόσο εύκολη είναι η χρήση της. Όσο πιο απλή η καινοτομία τόσο πιο εύκολη η υιοθέτησή της και όσο πιο δύσκολη, απαιτείται χρόνος εξάσκησης και εκπαίδευσης για να μειωθεί η πολυπλοκότητά της(Rogers,1995).
- 4) Η δυνατότητα πειραματισμού : Η δυνατότητα πειραματισμού των ατόμων της επιχείρησης στην καινοτομία πριν το στάδιο της υιοθέτησης είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς μειώνει το βαθμό πολυπλοκότητας και δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να της προσαρμόσει στις δικές του ανάγκες (Κακουλίδης, 2009).
- 5) Η παρατηρησιμότητα: Το χαρακτηριστικό της παρατηρησιμότητας συνδέεται με το βαθμό στον οποίο οι χρήστες βλέπουν τα αποτελέσματα, που επέφερε η καινοτομία. Όσο πιο απτά τα αποτελέσματα της καινοτομίας, τόσο πιο εύκολη και η υιοθέτηση (Καλέση, 2008).

Επιπρόσθετα, εκτός από τη μελέτη των χαρακτηριστικών της καινοτομίας, απαραίτητη είναι η διερεύνηση των χαρακτηριστικών του οργανισμού, όπως το μέγεθος, η ηλικία του οργανισμού και η οργανωτική δομή. Σύμφωνα με τους Rogers (1995), Sharma και Rai (2002), υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ μεγέθους του οργανισμού και της υιοθέτησης της καινοτομίας. Η θετική συσχέτιση προκύπτει από το γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν πόρους και κεφάλαιο για την καλύτερη ενσωμάτωση της καινοτομίας. Ακόμη, όσο μεγαλύτερη σε ηλικία μια επιχείρηση τόσο πιο δύσκολη η υιοθέτηση της καινοτομίας, καθώς υπάρχει τυποποίηση και γραφειοκρατία. Σε αυτήν την περίπτωση η σταδιακή υιοθέτηση λειτουργεί καλύτερα από μια ριζική και ταχεία. Η οργανωτική δομή ορίζεται από τον Schermerhorn (2012) ως το «το σύστημα καθηκόντων, ροών εργασίας, σχέσεων αναφοράς και συνδέσμων επικοινωνίας». Το σύστημα αυτό εμπεριέχει πολλές διαστάσεις, όπως ο συγκεντρωτισμός, η πολυπλοκότητα, η τυποποίηση, η αλληλοσύνδεση, η εξωστρέφεια, ο αριθμός επιπέδων ιεραρχίας και το περίσσειμα πόρων, τα οποία συσχετίζονται άμεσα με το βαθμό και το ρυθμό στον οποίο μια καινοτομία μπορεί να υιοθετηθεί από το σύνολο της επιχείρησης (Καλέση, 2008).

Η μελέτη επίσης των περιβαλλοντικών και κοινωνικών παραγόντων είναι εξίσου σημαντική για την υιοθέτηση της καινοτομίας. Μια κυβέρνηση που προωθεί την καινοτομία, προσφέρει χρηματοδότηση στις επιχειρήσεις, ενισχύει και ενθαρρύνει την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση τέτοιες πρακτικές ενίσχυσης της καινοτομίας, αποτελούν σημαντικό στοιχείο καθώς στοχεύουν στην αύξηση των επιχειρηματικών δαπανών για την έρευνα και την ανάπτυξη. Στην Ελλάδα σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία που δημοσίευσε το ΕΚΤ όπως φαίνεται στην παρακάτω Εικόνα 8, υπήρξε 5,7% αύξηση των δαπανών E&A το 2021 και παίρνει τη 15^η θέση ανάμεσα στα 27 κράτη μέλη της ΕΕ.

Εικόνα 8 Δαπάνες E&A και η θέση της Ελλάδας (ΕΚΤ, 2022)



Μια εξίσου σημαντική διαδικασία αποτελεί η διάχυση των καινοτομιών μέσα σε μία επιχείρηση, η οποία πολλές φορές γίνεται μέσω της διδασκαλίας στο πλαίσιο των διαπροσωπικών σχέσεων μιας ομάδας. Η διάχυση αποτελείται από πολλά και ξεχωριστά στάδια και μπορεί να μοντελοποιηθεί. Τα πιο σημαντικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί και είναι ευρείας αποδοχής, είναι το μοντέλο του Rogers και των Cooper & Zmud (Καλέση, 2008), τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

Μοντέλο πορείας καινοτομίας του Rogers

- Ορισμός πρακτέου (agenda-setting): Οι ανάγκες και τα προβλήματα της επιχείρησης αναγνωρίζονται, ιεραρχούνται και αναζητούνται καινοτομίες για να συμβάλλουν στην λύση τους.
- Σύνδεση (matching): Προγραμματισμός και σχεδίαση της καινοτομίας για να ταιριάζει στη λύση του προβλήματος.
- Επανακαθορισμός (redefining): Αμοιβαίος επανασχεδιασμός, της καινοτομίας και της δομής της επιχείρησης για να γίνει πιο εύκολη η κατανόηση της καινοτομίας.

- Αποσαφήνιση (clarifying): Η χρήση πλέον της καινοτομίας έχει γίνει πιο εύκολη, αφού τα περισσότερα μέλη της επιχείρησης την έχουν κατανοήσει. Σε αυτό το στάδιο έχει μεγάλη σημασία η αλληλεπίδραση των ατόμων.
- Ρουτινοποίηση (routinizing): Η ενσωμάτωση της καινοτομίας στις δραστηριότητες της επιχείρησης αποτελεί πλέον ρουτίνα, όλα τα μέλη την έχουν αποδεχτεί και αφομοίωση στο πλαίσιο των εργασιών τους.

Μοντέλο πορείας καινοτομίας των Cooper και Zmud

- Εισαγωγή (initiation): Σύνδεση της καινοτομίας με τις ανάγκες της επιχείρησης ή σύνδεση με μια ευκαιρία που προκύπτει.
- Υιοθέτηση (adoption): Η καινοτομία υιοθετείται από την επιχείρηση για να καλυφτούν οι ανάγκες της επιχείρησης, για να επιλυθεί κάποιο πρόβλημα ή για να αποκτήσει πλεονέκτημα από την καινούρια ευκαιρία.
- Προσαρμογή (adaptation): Γίνεται ανάπτυξη της καινοτομίας μέσα στην επιχείρηση και τα άτομα εκπαιδεύονται στη χρήση της. Επίσης, γίνεται αναθεώρηση παλιών διαδικασιών και ενσωματώνονται καινούριες.
- Αποδοχή (acceptance): Πραγματοποιείται παρακίνηση των ατόμων της επιχείρησης για τη χρήση της καινοτομίας
- Ρουτινοποίηση (routinization): Η χρήση της καινοτομίας αποτελεί πλέον ρουτίνα για τα μέλη της επιχείρησης, έχει ενταχθεί στις δραστηριότητές τους.
- Έγχυση (infusion): Η καινοτομία αποτελεί πλέον μέρος των διαδικασιών της επιχείρησης, έχει κατανοηθεί και εφαρμόζεται στο σύνολο της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η υιοθέτηση και διάχυση της καινοτομίας είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης ή μιας οικονομίας συνολικά. Η επιτυχία της καινοτομίας δεν εξαρτάται μόνο από την εφεύρεση νέων ιδεών, αλλά και από την αποτελεσματική εφαρμογή τους στην πράξη. Η διάχυση της καινοτομίας σε όλους τους τομείς της κοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα, οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική πρόοδο. Είναι σημαντικό να υπάρχουν κατάλληλα πλαίσια και πρωτοβουλίες, που θα ενθαρρύνουν την υιοθέτηση και διάχυση της καινοτομίας, όπως οικονομικά κίνητρα, εκπαίδευση, κατάρτιση, δικτύωση και συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, ακαδημαϊκών και κυβερνητικών φορέων.

2.5 Παράγοντες που ευνοούν-αποθαρρύνουν την Καινοτομία

Ο ρόλος της καινοτομίας στις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικός και η διοίκηση καλείται να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική, η οποία θα προωθή τις καινοτόμες διαδικασίες. Σε αυτό το σημείο είναι κρίσιμη η μελέτη των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων μιας καινοτομικής στρατηγικής, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

Πλεονεκτήματα καινοτομικής στρατηγικής

- Η επιχείρηση ελέγχει περισσότερο τη διαδικασία και τα αποτελέσματα.
- Η επιχείρηση κατανοεί σε βάθος την τεχνολογία που είναι προϊόν παραγωγής και έχει γνώση για τον τρόπο που εφαρμόζεται.
- Η επιχείρηση αποκτά εμπειρία και ικανότητα για να αναπτύξει στο μέλλον τεχνολογίες που θα ξεχωρίσουν.
- Η επιχείρηση έχει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, αν εισέλθει στην αγορά και πραγματοποιήσει την πρώτη κίνηση (first mover).

Μια επιχείρηση η οποία θα επιλέξει να καινοτομήσει, μέσα από τη δημιουργική διαδικασία θα αποκτήσει γνώση και εμπειρία, που θα μπορεί να τη χρησιμοποιήσει στο μέλλον προς όφελός της. Επιπρόσθετα, θα κατανοήσει καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας του νέου προϊόντος ή διαδικασίας ακόμα και αν αποτύχει στην αρχή να την ενσωματώσει. Οι τρεις πρώτες κουκκίδες περιγράφουν κυρίως τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη διαδικασία και τις πρακτικές για την προσπάθεια ενσωμάτωσης της καινοτομίας. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διαμορφώσει εσωτερικές διαδικασίες που είναι δύσκολα αντιγράψιμες από άλλες επιχειρήσεις (White & Bruton, 2010). Το τέταρτο πλεονέκτημα, έχει να κάνει κυρίως με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και περιγράφει την απόδοσή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές στον τομέα της καινοτομίας. Μια επιχείρηση αποδίδει καλύτερα από μία άλλη στην καινοτομία όταν καταφέρει να είναι πρωτοπόρος σε νέα προϊόντα ή και υπηρεσίες. Από την πρώτη κίνηση μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει φήμη, προσβασιμότητα σε σπάνιους πόρους, υψηλότερο όγκο πωλήσεων, ανώτερες δεξιότητες και υψηλό κόστος αντικατάστασης (Johnson, Whittingston, Scholes, Angwin, & Regner, 2016). Ακόμη, υπάρχει πιθανότητα μια επιχείρηση που ακολουθεί την πρωτοπόρο με γρήγορους ρυθμούς να κερδίζει μεγαλύτερο όφελος (fast follower), μαθαίνοντας μέσα από τα λάθη της. Μια επιχείρηση που εισάγει με αργό ρυθμό την καινοτομία αποκτά πλεονέκτημα μάθησης και χαμηλού κόστους μίμησης.

Μειονεκτήματα – εμπόδια καινοτομικής στρατηγικής

- Η επιχείρηση χρειάζεται χρόνο για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής καινοτομίας.
- Η επιχείρηση που θα προσπαθήσει να παράξει το κατάλληλο προϊόν στον κατάλληλο χρόνο, έχει μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας.
- Μια επιχείρηση ανταγωνιστής να κινηθεί με ταχύτητα και να εισέλθει πρώτη στην αγορά.

Κάποιες φορές συμφέρει η επιχείρηση να αποφύγει τη στρατηγική της εσωτερικής καινοτομίας. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση επιλέξει να αναπτύξει η ίδια το προϊόν, υπάρχει πιθανότητα η όλη προσπάθεια να είναι χρονοβόρα μέχρι να καταφέρει να το προωθήσει στην αγορά. Ακόμη, υπάρχει η πιθανότητα η επιχείρηση να επενδύει

χρόνο και χρήμα σε κάτι το οποίο δεν ανταποκρίνεται εξ ολοκλήρου στις ανάγκες της αγοράς. Εδραιωμένες εταιρίες που έχουν την τάση να εστιάζουν σε καινοτομίες μεγάλου όγκου, αποτυγχάνουν καθώς επενδύουν λανθασμένα, αγνοώντας την αποδιαρθρωτική τεχνολογία (White & Bruton, 2010).

Οι επιχειρήσεις λοιπόν, είναι ανάγκη να μελετούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, να αναλύουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ανάπτυξης καινοτομιών και να επιλέγουν τον σωστό τρόπο ένταξης της καινοτομίας στο πλαίσιο των ενεργειών τους.

2.6 Συσχέτιση Δημιουργικότητας και Καινοτομίας

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι δύο έννοιες, οι οποίες συνδέονται στενά και συμπορεύονται σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων. Η δημιουργικότητα αναφέρεται στη δημιουργία νέων ιδεών, προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ η καινοτομία αναφέρεται στην εφαρμογή, αξιοποίηση αυτών των ιδεών με έναν τρόπο που μετατρέπονται σε βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες (Robbins, Coutler, & DeCenzo, 2017). Μία επιχείρηση που υιοθετεί την κουλτούρα καινοτομίας, προωθεί τη δημιουργικότητα, δηλαδή την ανάπτυξη μοναδικών τρόπων εργασίας και την επίλυση προβλημάτων με πρωτότυπες λύσεις. Επίσης, σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2013) τα συστατικά μέρη της δημιουργικότητας είναι τρία: οι δεξιότητες στον τομέα του καθήκοντος, οι δεξιότητες στον τομέα της δημιουργικής σκέψης και τα εσωτερικά κίνητρα.

Οι επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό μέσω της στρατηγικής τους να ενσωματώνουν τη δημιουργικότητα στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους. Με αυτήν την ενσωμάτωση διευκολύνεται η καινοτομία και ο σχεδιασμός της. Υπάρχουν διάφορες δραστηριότητες που μπορούν να ενταχθούν στις επιχειρήσεις για τη συνεχή και όχι σποραδική δημιουργικότητα. Κάποιες από αυτές σύμφωνα με τους White και Bruton (2010) είναι η περιπέτεια της εξερεύνησης, η αντιπαράθεση και το χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων που αναλύονται παρακάτω:

1) Η περιπέτεια της εξερεύνησης: Τα άτομα εξερευνούν όταν βρίσκονται σε περιβάλλον που δεν είναι εξοικωμένα και προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα. Αυτό το περιβάλλον μπορεί να παρομοιαστεί με αυτό της επιχείρησης, καθώς οι νέες προκλήσεις είναι συνεχόμενες. Στην εξερεύνηση η δυνατότητα του πειραματισμού πάνω σε νέες ιδέες ως μια μέθοδος είναι σημαντική. Μια άλλη μέθοδος είναι η ενδοσκόπηση όπου ξεκινώντας από το γνωστό το άτομο δημιουργεί σενάρια για να αναζητήσει νέες ιδέες.

2) Η αντιπαράθεση: Μέσω της αντιπαράθεσης σε μία συζήτηση μπορούν να δημιουργηθούν αρκετά ερωτήματα, που ενθαρρύνουν την καινοτομία. Οι συζητήσεις μεταξύ τεχνικών και εργαζομένων, που σχετίζονται με τη σύλληψη μίας νέας ιδέας ή ακόμα και οι συζητήσεις μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης πάνω σε μια ιδέα, προσπερνούν τις παγιωμένες αντιλήψεις και υποβοηθούν τον σχεδιασμό της καινοτομίας.

3) Χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων: Η μέθοδος του χαρτοφυλακίου δεξιοτήτων αφορά τα άτομα που είναι δημιουργικά και η επιχείρηση τους δίνει τη δυνατότητα να βγουν

από το συνηθισμένο πλαίσιο που κινούνται και να ανακαλύψουν καινούριες καταστάσεις. Η δημιουργικότητα έτσι ενθαρρύνεται μέσα από την αναζήτηση δεξιοτήτων. Η δημιουργία ομάδων από διαφορετικούς κλάδους είναι η κατάλληλη για τη διερεύνηση νέων περιοχών, έτσι ώστε ταυτόχρονα να αποκομιστούν νέες ιδέες και αντιλήψεις.

Η δημιουργικότητα όμως από μόνη της δεν μπορεί να κάνει θαύματα, είναι ανάγκη να συνδυαστεί και με άλλες δεξιότητες για την πραγμάτωση νέων ιδεών. Το σίγουρο είναι όμως, ότι συμβάλλει στη διοχέτευση της καινοτομίας μέσα στον εργασιακό χώρο (Robbins, Coutler, & DeCenzo, 2017).

2.7 Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα

Ο όρος επιχειρηματικότητα προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ» που σημαίνει κάνω κάτι καινούριο, προσπαθώ, με αβέβαιο το τελικό αποτέλεσμα αλλά με στόχο το κέρδος. Η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με την οικονομία, έχοντας ένα πιο ευρύ περιεχόμενο. Στην οικονομική θεωρία η επιχειρηματικότητα θεωρείται ως ο τέταρτος από τους βασικούς πυλώνες της παραγωγής μετά την εργασία, το έδαφος και το κεφάλαιο. Επιπλέον, η επιχειρηματικότητα είναι συνυφασμένη με την καινοτομικότητα και τις νέες τεχνολογίες και αποτελεί σημαντική μεταβλητή του οικονομικού συστήματος και της οικονομικής ανάπτυξης (Κόκκινου, 2016).

Πιο συγκεκριμένα, η επιχειρηματικότητα συνδράμει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην ανάπτυξη της οικονομίας, είτε μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων είτε μέσω της δημιουργίας και ανάπτυξης νεοφυών επιχειρήσεων. Επιπλέον, η επιχειρηματικότητα και οι υψηλότερες αποδόσεις που επιτυγχάνονται χάριν της καινοτομίας και της εισαγωγής νέων μεθόδων και διαδικασιών βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων και οικονομίας (Κόκκινου, 2016).

Σύμφωνα με τον Schumpeter (1939), ένας επιχειρηματίας άπτεται των ευκαιριών κέρδους μόνο όταν δραστηριοποιείται με καινοτόμες δράσεις όπως είναι η είσοδος στην αγορά ενός νέου ή βελτιωμένου ποιοτικά προϊόντος, η χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής χαμηλότερου κόστους, η δημιουργία μιας νέας αγοράς και η χρησιμοποίηση νέων βελτιωμένων μορφών οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος. Επιπλέον, ο Schumpeter (1939) ερευνήσε και σύνδεσε τον ρόλο του επιχειρηματία, της καινοτομικότητας και της ανάπτυξης της αγοράς μιας χώρας. Εφόσον ο επιχειρηματίας είναι φορέας νέων παραγωγικών μεθόδων, επιζητά και υιοθετεί καινοτομικές μεθόδους αλλάζει την παραγωγική διαδικασία προσφέροντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες που διαμορφώνουν νέα καταναλωτικά πρότυπα. Έτσι, οι ανταγωνιστές θέλοντας να αποκομίσουν και οι ίδιοι οφέλη και κέρδος οδηγούνται προς την καινοτομία και αυτή η μίμηση αποτελεί τη διαδικασία μετάδοσης (Κόκκινου, 2016).

Έρευνες έχουν καταδείξει ότι η διαχείριση της καινοτομίας δηλαδή το πώς υλοποιείται μια καινούργια ιδέα, το πώς και με ποια κριτήρια αξιολογείται, το πώς χρηματοδοτείται κλπ, είναι μια δύσκολη διαδικασία η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας. Για τον Drucker (1985), η καινοτομία

αποτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία της επιχειρηματικότητας όπου ο επιχειρηματίας για να βγει πιο κερδοφόρα η επιχείρηση του δημιουργεί καινούριους πλουτοπαραγωγικούς πόρους ή ενδυναμώνει τους υπάρχοντες. Ουσιαστικά, η επιχειρηματική καινοτομία αναζητά και εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες για να ικανοποιήσει τις ανθρώπινες ανάγκες και επιθυμίες. Για τον Dollinger (1999), η επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία μιας καινοτόμου οικονομικής οργάνωσης/επιχείρησης με στόχο την συγκέντρωση σπάνιων πόρων για την απόκτηση κέρδους ακόμα και μέσα στα πλαίσια αβεβαιότητας. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι για να ακμάσει η επιχειρηματικότητα απαιτείται ελευθερία στην επιχειρηματική δραστηριότητα και ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες.

Σύμφωνα και με την Πράσινη Βίβλο για την Καινοτομία (2009), η καινοτομία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιχειρηματικότητα και την ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας. Αναφέρεται ότι η καινοτομία όσον αφορά τις μεθόδους και τις διαδικασίες παραγωγής συντελεί στην ενίσχυση της παραγωγικότητας συντελεστών, αυξάνοντας την παραγωγή και μειώνοντας το κόστος, με εργαλεία την κατάλληλη προσαρμογή τιμών και αύξηση της ποιότητας και αξιοπιστίας των προϊόντων. Επίσης, συντελεί στην επιβίωση και αντιμετώπιση του ανταγωνισμού με διαδοχικές βελτιώσεις, όπως είναι η αντικατάσταση εξοπλισμού, η ανανέωση και οι βελτιώσεις των μεθόδων της οργάνωσης, καθώς και η μεταβολή μεθόδων παραγωγής και εμφάνισης νέων προϊόντων.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι έννοιες της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας θεωρούνται αλληλένδετες και μάλιστα η καινοτομία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικότητας. Η σημαντικότητα της επιχειρηματικότητας, καταδεικνύεται από την πολιτική και τις πρακτικές των κρατών καθώς προσπαθούν συνεχώς να την ενισχύσουν. Μάλιστα, η διεθνής βιβλιογραφία συσχετίζει τους ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης με τις ερευνητικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων, την τάση να ενισχύονται οι δραστηριότητες έντασης γνώσης, την αύξηση του μεριδίου της διεθνούς αγοράς και τη γενικότερη ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Σημαντικό μερίδιο σε αυτή την αύξηση κατέχουν και οι επιχειρήσεις, οι οποίες αντιλήφθηκαν τον ρόλο της καινοτομίας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους, όπως φανερώνουν τα αυξητικά ποσοστά στην έρευνα και ανάπτυξη που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις (Κόκκινου, 2016).

2.8 Καινοτομία και πράσινη Βιώσιμη Ανάπτυξη

Η καινοτομία και η πράσινη βιώσιμη ανάπτυξη είναι δύο στρατηγικές κατευθύνσεις που μπορούν να συνδυαστούν για τη δημιουργία βιώσιμων και κερδοφόρων επιχειρήσεων. Η καινοτομία από τη μια πλευρά αποτελεί το κλειδί για την ανάπτυξη βιώσιμων δράσεων και προϊόντων, που μπορούν να μειώσουν την επίδραση της ανθρώπινης δραστηριότητας στο περιβάλλον. Μέσω της καινοτομίας οι επιχειρήσεις μπορούν να ανακαλύψουν νέες τεχνολογίες, νέες διαδικασίες και προϊόντα, τα οποία μπορούν να μειώσουν τη ρύπανση, να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των πόρων και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής. Η πράσινη βιώσιμη ανάπτυξη από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στη δημιουργία μιας οικονομίας που βασίζεται στη χρήση

ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, τη μείωση εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και τη βελτίωση της χρήσης των φυσικών πόρων (Mondy & Martocchio, 2021). Επομένως, η καινοτομία μπορεί να συνεισφέρει στην βιώσιμη ανάπτυξη με πολλούς τρόπους. Συμπεριλαμβάνονται οι εξής τρόποι:

- 1) Πράσινες τεχνολογίες : Η ανάπτυξη τεχνολογιών που χρησιμοποιούν λιγότερους πόρους και εκπέμπουν λιγότερο CO₂ μπορεί να συμβάλλει στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και στην προστασία του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με δημοσίευμα της Καθημερινής (2022), η Τράπεζα Πειραιώς ήταν από τις πρώτες στην Ελλάδα, που δεσμεύτηκαν για την χρηματοδότηση πράσινων επενδύσεων. Πιο συγκεκριμένα προχώρησε στην καινοτομία των sustainability linked loans, δηλαδή στην προσφορά προϊόντων, που στόχευαν στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων για την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων, που συνοδεύονταν από προνομιακούς όρους. Ακόμη, προχώρησε σε δράσεις για τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων που θέλουν να αναβαθμιστούν ενεργειακά, με την παραχώρηση νέου εξοπλισμού ή με την πραγματοποίηση κτιριακών αλλαγών. Το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας επίσης αναφέρει για την περίοδο 2022-2025, τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων που θέλουν να αναπτύξουν την καινοτομία και την πράσινη μετάβαση για το μετασχηματισμό των αγροτικών προϊόντων. Για την χρηματοδότηση όμως αυτών των καινοτομιών οι επιχειρήσεις προχωρούν σε δεσμεύσεις, όπως η μείωση κατανάλωσης ενέργειας και νερού, η μείωση εκπομπών ρίπων και απορριμμάτων που παράγονται από τις δραστηριότητές τους και η αύξηση χρήσης ανακυκλωμένων πρώτων υλών.
- 2) Κοινωνική και οικονομική καινοτομία : Η ανάπτυξη καινοτόμων κοινωνικών πρακτικών και μοντέλων διακυβέρνησης μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και την αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων όπως η φτώχεια και η ανισότητα. Επίσης, η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων και οικονομικών δραστηριοτήτων μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και την ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συμβάλλει στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον και τη βελτίωση ποιότητας ζωής των ανθρώπων. Η εταιρία Enel Green Power που δραστηριοποιείται σε 29 χώρες, αναφέρει σε δημοσίευμα της το 2019 με τίτλο «Η πράσινη οικονομία δημιουργεί νέες ευκαιρίες απασχόλησης», ότι θα δημιουργηθούν 18 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας μέχρι το 2030 από τη προσπάθεια μετάβασης των επιχειρήσεων στην πράσινη οικονομία. Ακόμη, στην Ιταλία και στην Αφρική θα πραγματοποιηθούν σχέδια δράσης (Open Africa Power, συνεργασία EPG & ITCOLD) για την ανεύρεση και κατάρτιση νέων ταλέντων μέσω των καινοτόμων διαδικασιών.

Συμπερασματικά, η καινοτομία και η πράσινη βιώσιμη ανάπτυξη είναι δύο ζητήματα που αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία για τις επιχειρήσεις σε όλο

τον κόσμο. Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα οφείλουν να ακολουθήσουν αυτήν την κατεύθυνση και να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα που παρέχουν για την οικονομική, κοινωνική αλλά και περιβαλλοντική ευημερία. Η Ευρωπαϊκή Ένωση δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις έχοντας αναπτύξει πέντε αποστολές το 2023, για τις οποίες θα διαθέσει πάνω από 600 εκατομμύρια ευρώ για την έρευνα και την καινοτομία σε ζητήματα που σχετίζονται με την αειφορία και την υγεία των ανθρώπων. Η καθημερινότητα επομένως όλων τίνει να αλλάξει, υιοθετώντας πρακτικές για το κοινό καλό, ξεκινώντας από το ατομικό επίπεδο, μετέπειτα το συλλογικό και φυσικά το επιχειρησιακό, που θα οδηγήσουν σε ένα ευοίωνο μέλλον.

ΜΕΡΟΣ Β΄ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Κεφάλαιο 3ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε

3.1 Παρουσίαση της ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε

Η ίδρυση της ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε. έγινε το 1986, από έμπειρους επιχειρηματίες, οι οποίοι δραστηριοποιούνταν για αρκετά χρόνια στο χώρο της βιομηχανίας και της εμπορίας έτοιμου σκυροδέματος. Η έδρα της επιχείρησης βρίσκεται στο 7^ο χιλιόμετρο Κοζάνης – Πτολεμαΐδας σε έκταση 100.000 m² και εκεί βρίσκονται από το 1986 έως και σήμερα οι εγκαταστάσεις της. Η δράση της ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε. αφορά τους εξής κλάδους, που περιγράφονται παρακάτω:

- 1) Την παραγωγή και εμπορία έτοιμου σκυροδέματος.
- 2) Παραγωγή και εμπορία λατομικών προϊόντων.
- 3) Παραγωγή και εμπορία τσιμεντοπροϊόντων.
- 4) Εμπορία και διάθεση ενσασκισμένου τσιμέντου.
- 5) Δομικά υλικά.
- 6) Χρώματα – Εργαλεία.
- 7) Χάλυβες σκυροδέματος.

Η λειτουργία του λατομείου ξεκίνησε το 1998 και από τότε ξεχωρίζει για τις σύγχρονες εγκαταστάσεις του και το υψηλής σε ποιότητα πέτρωμά του. Στη συνέχεια, το 2000 θα προχωρήσει στην επένδυση μιας σύγχρονης μονάδας για την παραγωγή των τσιμεντοπροϊόντων, όπως οι κυβόλιθοι, τα κράσπεδα οδοποιίας και οι τσιμεντόλιθοι. Η εταιρία συνεχίζει να επεκτείνεται και το 2006 δημιουργεί ένα υποκατάστημα στη Νεάπολη Κοζάνης, στο οποίο παράγεται έτοιμο σκυροδέμα. Μετά από δύο χρόνια, το 2008 επενδύει στην παραγωγή τσιμεντοπλακών για εξωτερικούς χώρους ανεβάζοντας τον πήχη ακόμα πιο ψηλά. Στοχεύοντας σε μεγαλύτερη ανάπτυξη το 2010 ενσωματώνει νέο τμήμα επεξεργασίας χάλυβων σκυροδέματος. Το τεχνικό της πολυκατάστημα, ως τελευταία επένδυση ανέπτυξε τμήμα, που διαχειρίζεται τα δομικά υλικά, παντός τύπου εργαλεία και χρώματα. Η παραγωγή του σκυροδέματος όμως, είναι αυτή που αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα απασχόλησης της εταιρίας. Με την πολυετή εμπειρία στην παραγωγή του, που ανέρχεται στα 35 χρόνια κατάφερε να διατηρεί τη θέση της σε υψηλά επίπεδα ποιότητας και ανάπτυξης.

3.2 Οι Εγκαταστάσεις της ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε.

- **ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΣΚΥΡΟΔΕΜΑΤΟΣ ΚΟΖΑΝΗΣ**

Η ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε έχει στη κατοχή της τέσσερα, από τα πιο καινοτόμα παρασκευαστήρια σκυροδέματος. Η δυναμική της παραγωγής της φτάνει τα 200m³/h και της μεταφοράς τα 1000m³/8h. Επίσης, στην έδρα της βρίσκονται δύο από αυτά, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να παράγουν όλες τις ποιότητες σκυροδέματος για την άμεση και ποιοτική εκτέλεση οπουδήποτε έργου. Η εταιρία εμπορεύεται και παράγει σύμφωνα με τους κανονισμούς τεχνολογίας σκυροδέματος 2016 – ΚΤΣ2 2016 και πραγματοποιεί αυστηρούς ελέγχους μέσω του εγκεκριμένου εργαστηρίου της.

- **ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΣΚΥΡΟΔΕΜΑΤΟΣ ΝΕΑΠΟΛΗΣ**

Το 2006 ξεκίνησε η λειτουργία μιας νέας μονάδας για την παραγωγή σκυροδέματος, εξαιτίας των αναγκών, που δημιουργήθηκαν από τις κοντινές περιοχές του Βοΐου και της Καστοριάς. Αυτή η μονάδα, που βρίσκεται στο 40^ο χλμ. Π.Ε.Ο Κοζάνης - Ιωαννίνων, επίσης λειτουργεί με γνώμονα την υψηλή ποιότητα σε προϊόντα και εξυπηρέτηση.

Τα εργοστάσια σκυροδέματος της ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε, εγγυώνται για την άμεση πραγματοποίηση κάθε έργου, διαθέτοντας :

-7 Αντλίες σκυροδέματος -14 βαρέλες μεταφοράς σκυροδέματος.

-2 επικαθήμενα. -3 τετράξονα. -10 συνεργαζόμενα επικαθήμενα.

- **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΛΑΤΟΜΕΙΟΥ**

Στα Αλωνάκια Κοζάνης το 1998 δημιουργήθηκε το λατομείο, με έκταση 200.000 τετραγωνικά και με άρτιας ποιότητας πέτρωμα. Στο λατομείο υπάρχουν, επίσης εργαστήρια με τον κατάλληλο εξοπλισμό για τον έλεγχο ποιότητας. Ακόμη η ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε. έχει την πιστοποίηση από την TÜV AUSTRIA για τον κανονισμό 305/2011/ΕΕ του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου (κανονισμός δομικών προϊόντων).

- **ΣΥΚΡΟΤΗΜΑΤΑ ΤΣΙΜΠΕΝΤΟΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΠΛΑΚΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ – ΣΙΔΕΡΑ - ΜΠΕΤΟΝ**

Η επιχείρηση εδώ και 20 χρόνια παράγει στις σύγχρονες εγκαταστάσεις της τσιμεντοπροϊόντα εξαιρετικής ποιότητας και από το 2008 ξεκίνησε και την παραγωγή πλακών πεζοδρομίου. Επιπρόσθετα, το 2010 ξεκίνησε την επεξεργασία και εμπορεία σιδήρου- μπετού. Η λειτουργία όλων των συγκροτημάτων της, συνοδεύεται από τη γνώση των τελευταίων εξελίξεων της τεχνολογίας.

- **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΟΜΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ - ΧΡΩΜΑΤΩΝ**

Σε ένα χώρο 6.000 τετραγωνικών η επιχείρηση, τα τελευταία 10 χρόνια, μεγαλώνει τη δράση της αναπτύσσοντας δομικά υλικά και δημιουργώντας ένα κατάλληλα εξοπλισμένο χρωματοπωλείο. Τα προϊόντα της μπορούν να χρησιμοποιηθούν για λιανεμπόριο και χονδρεμπόριο, με δυνατότητα μεταφοράς τους σε οποιοδήποτε χώρο.

- **ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Το εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου της TEXNOMΠΙΕΤΟΝ Α.Ε., λειτουργεί βάσει των κανονισμών τεχνολογίας σκυροδέματος, των διεθνών και εθνικών προτύπων. Οι δειγματοληψίες και οι δοκιμές πραγματοποιούνται με τη χρήση διακριβωμένου εξοπλισμού ιχνηλατούμενης ακρίβειας και ορθότητας. Ακόμη, οι δοκιμές γίνονται εντός των προκαθορισμένων ορίων ανοχής, από το άρτια εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Παρακάτω δίνονται αναλυτικά οι δοκιμές που πραγματοποιούνται :

- | | | |
|------------------|--------------------|-----------------------|
| 1)Los Angeles | 4)Δείκτης Σχήματος | 7)Μπλέ του Μεθυλενίου |
| 2)Κοκκομετρία | 5)Μέτρηση Παιπάλης | 8)Δείκτης Πλακοειδούς |
| 3)Δείκτης Μορφής | 6)Ισοδύναμο Άμμου | |

3.3 Οργανωτικός Στόχος της TEXNOMΠΙΕΤΟΝ Α.Ε.

Η TEXNOMΠΙΕΤΟΝ Α.Ε από την έναρξη της λειτουργίας της έχει ως πρωταρχικό στόχο την διασφάλιση της ποιότητας τόσο στα προϊόντα που παράγει, όσο στον συνολικό τρόπο που λειτουργεί και στις υπηρεσίες που προσφέρει. Προσαρμόζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών της και τηρεί αυστηρά το νομοθετικό πλαίσιο. Η Διοίκηση της εταιρίας έχει αναπτύξει ένα ισχυρό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και σύμφωνα με αυτό, προσαρμόζονται όλες οι δραστηριότητές της. Για τη συνεχή ανάπτυξη και διασφάλιση αυτού του συστήματος, η Διοίκηση καλύπτει όλους τους απαραίτητους πόρους που θα χρειαστούν, όπως είναι και η εκπαίδευση του προσωπικού, να εκτελεί την εργασία σύμφωνα με αυτά τα πρότυπα. Η TEXNOMΠΙΕΤΟΝ Α.Ε είναι κάτοχος συστήματος ποιότητας ISO 9001, διαθέτει σήμα ποιότητας CE αδρανών υλικών και για τα τιμεντοπροϊόντα κατέχει επίσης Δηλώσεις επίδοσης σύμφωνα με τα EN 1338-EN 1339-EN 1340.Επιπρόσθετα, η επιχείρηση έλαβε βραβείο στον εθνικό διαγωνισμό BUILDING MATERIALS AWARDS 2020, που διεξάγεται από την BOUSSIAS COMMUNICATIONS. Βραβεύτηκε για την καινοτομία και την ποιότητα που διασφαλίζει στην παραγωγή πλακών πεζοδρομίου και κυβόλιθων, καθώς και για τα αδρανή υλικά του λατομείου της .

Κεφάλαιο 4ο: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

4.1 Σκοπός Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιτυχημένης τοπικής επιχείρησης, της TEXNOMΠΙΕΤON Α.Ε.¹, μέσα από το θεωρικό μοντέλο του Cameron και Quinn (1999). Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύχθηκε σε θεωρητικό επίπεδο, ενώ στην συγκεκριμένη ενότητα θα αναλυθούν σε πρακτικό επίπεδο οι παράγοντες, που περιγράφουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Από την ανάλυση αυτή θα γίνει προσπάθεια αναγνώρισης των χαρακτηριστικών της κουλτούρας της συγκεκριμένης επιχείρησης μέσα από έρευνα, που θα διεξαχθεί με ερωτηματολόγιο, το οποίο θα δοθεί στο ανθρώπινο δυναμικό της.

4.2 Μεθοδολογία μελέτης

Στην παρούσα ερευνητική μελέτη για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας της εταιρίας TEXNOMΠΙΕΤON ΑΕ, έγινε χρήση του σταθμισμένου ερωτηματολογίου OCAI (ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT). Πρόκειται για ένα ευρέως διαδεδομένο εργαλείο, που ανέπτυξε ο Cameron και Quinn, το οποίο χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση τη υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό (Cameron & Quinn, 1999). Συγκεκριμένα μετράει το βαθμό απόκλισης μεταξύ της τωρινής κουλτούρας και αυτής, που θα επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι μετά από πέντε έτη. Είναι ένα μοντέλο μέτρησης σταθερού αθροίσματος, στο οποίο δεν είναι δυνατό να υπάρχουν λανθασμένες απαντήσεις, καθώς δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος κουλτούρες.

Ακόμη, το OCAI στηρίζεται στο «Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών» (Competing Values Framework), το οποίο ήταν αποτέλεσμα μια έρευνας, για να γίνει προσδιορισμός των κριτηρίων της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, οι ερωτώμενοι δίνουν απάντηση για τα δημογραφικά τους στοιχεία, όπως φύλο, ηλικία, εκπαίδευση και προϋπηρεσία στην επιχείρηση. Στο δεύτερο μέρος, βαθμολογούν τις έξι διαστάσεις σε παρόν και μέλλον, για να καθοριστεί το πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η έρευνα ξεκίνησε με την επεξήγηση του ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας και των έξι διαστάσεών της, για την καλύτερη προσέγγιση και την κατανόηση του ερωτηματολογίου. Ο έξι διαστάσεις με τη σειρά που δόθηκαν είναι: 1) Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, 2) Η οργανωτική ηγεσία, 3) Η διοίκηση των εργαζομένων, 4) Η οργανωσιακή συνοχή, 5) Η στρατηγική γραμμή της επιχείρησης, 6) Τα κριτήρια για την επιτυχία. Για την κάθε διάσταση για το παρόν και το μέλλον δίνονταν τέσσερις απαντήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος έπρεπε να μοιράσει τους εκατό πόντους, σύμφωνα με τη δική του κρίση και αντίληψη. Από τις

¹ Τα στοιχεία για την TEXNOMΠΙΕΤON Α.Ε αντλήθηκαν από την επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης www.tehnobeton.gr

απαντήσεις θα ερευνηθεί η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με ένα σύνολο παραγόντων, όπως ο ρόλος της ηγεσίας, οι κοινές αξίες της επιχείρησης, η οργανωσιακή κόλλα (organizational glue) και θα παρουσιαστεί ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Quinn και Cameron (1999), υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας: Clan, Market, Adhocracy και Hierarchy. Από τη χαρτογράφηση των διαστάσεων, θα αποτυπωθεί η πλήρη εικόνα για τον τύπο κουλτούρας, που ακολουθεί η επιχείρηση. Τέλος, για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (έκδοση 26.0, SPSS Inc., Chicago, IL, ΗΠΑ).

4.3 Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας συγκεντρώθηκαν από δείγμα 118 ατόμων, που εργάζονται στην ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η περιγραφή της μεταβλητής φύλο. Παρατηρείται, ότι το 84,7 % των ατόμων της επιχείρησης είναι άνδρες και το 15,3 % είναι γυναίκες .

Πίνακας 1- ΦΥΛΟ

ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΑΝΔΡΑΣ	100	84,7	84,7
ΓΥΝΑΙΚΑ	18	15,3	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	118	100,0	

Στη συνέχεια αναλύεται η μεταβλητή, το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων της επιχείρησης. Από τον παρακάτω πίνακα, διαπιστώνεται, ότι το 47,5% των ατόμων της επιχείρησης είναι απόφοιτοι Λυκείου και το 34,7% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ. Έπειτα, ακολουθούν οι απόφοιτοι Μεταπτυχιακού, με ποσοστό 11% και στη συνέχεια οι απόφοιτοι ΤΕΕ, με ποσοστό 4,2%. Τα μικρότερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι απόφοιτοι Γυμνασίου και Δημοτικού, που είναι 1,7% και 0,8% αντίστοιχα. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί, ότι δεν υπάρχει κανένας απόφοιτος Διδακτορικού. Συμπερασματικά, το 82,2 % της επιχείρησης είναι απόφοιτοι Λυκείου και ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ.

Πίνακας 2 - ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	2	1,7	1,7
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	56	47,5	49,2
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	41	34,7	83,9
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	13	11,0	94,9
ΤΕΕ	5	4,2	99,2
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	1	,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	118	100,0	

Ακολουθεί η παρουσίαση των διαφόρων τμημάτων εργασίας της επιχείρησης, όπως

έχουν διαμορφωθεί από τη Διοίκηση για την εύρυθμη λειτουργία της. Οι περισσότεροι εργάζονται στον τομέα των Οδηγών και των Χειριστών, οι οποίοι συγκεντρώνουν ακριβώς το ίδιο ποσοστό μέσα στην επιχείρηση, που υπολογίζεται στο 18,6 %. Έπειτα, ο τομέας των Πωλήσεων με ποσοστό 16,9 %, ο οποίος αντιστοιχεί σε 20 άτομα, που είναι αρμόδια για την προώθηση προϊόντων και εξυπηρέτηση πελατών. Σχεδόν ο ίδιο αριθμός ατόμων, όπως φαίνεται και στον πίνακα παρακάτω, βρίσκεται στα τμήματα των Δομικών, με ποσοστό 9,3%, των Τσιμεντοπροϊόντων με ποσοστό 8,5% και στο Λογιστήριο με ποσοστό 8,5%. Τα μικρότερα τμήματα, με εξίσου μεγάλη σημασία είναι η Παραγωγή, που σχηματίζει ποσοστό 7,6%, το Λατομείο με 6,8% και ο τομέας των Ανταλλακτικών και Συνεργειών με 0,8%. Φυσικά, η Διοίκηση είναι αυτή, που δίνει την κατευθυντήρια γραμμή σε όλα τα τμήματα και απαρτίζεται από 5 άτομα και διαμορφώνει ποσοστό ίσο με 4,2%.

Πίνακας 3 - ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	5	4,2	4,2
ΔΟΜΙΚΑ	11	9,3	13,6
ΛΑΤΟΜΕΙΟ	8	6,8	20,3
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	10	8,5	28,8
ΟΔΗΓΟΣ	22	18,6	47,5
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	9	7,6	55,1
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	20	16,9	72,0
ΤΣΙΜΕΝΤΟΠΡΟΪΟΝΤΑ	10	8,5	80,5
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ & ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ	1	,8	81,4
ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ	22	18,6	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	118	100,0	

Η ανάλυση συνεχίζεται με τις δύο ποσοτικές μεταβλητές, την ηλικία και την εμπειρία των εργαζομένων τα προηγούμενα χρόνια μέσα στην επιχείρηση. Το κατώτατο όριο στη μεταβλητή ηλικία είναι τα 22 έτη και το ανώτατο τα 63, με μέση τιμή ηλικίας ίση με 43,99 έτη. Όμοια, για την προϋπηρεσία μέσα στη επιχείρηση η μικρότερη τιμή είναι 1 έτος και η μέγιστη τα 38 έτη. Η μέση τιμή στην προϋπηρεσία υπολογίζεται ίση με 13,64 έτη.

Πίνακας 4- ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΠΡΫΠΗΡΕΣΙΑ

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ (N)	ΚΑΤΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ	ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
ΗΛΙΚΙΑ	118	22	63	43,99	8,847
ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	118	1	38	13,64	8,770
ΣΥΝΟΛΟ	118				

Μετά τη μελέτη των δημογραφικών στοιχείων, η έρευνα θα συνεχιστεί με τη μελέτη των έξι διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας σε παρόν και μετά από πέντε έτη.

Ξεκινώντας από την πρώτη διάσταση, η οποία είναι τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και μετριέται με τις ακόλουθες ερωτήσεις: 1) Η επιχείρηση είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους. 2) Η Επιχείρηση είναι πολύ δυναμική και επιχειρηματική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκα. 3) Η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, την ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιασμένοι στην εκτέλεση των εργασιών και 4) Η επιχείρηση είναι πολύ οργανωμένη και ελεγχόμενη. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες (Cameron & Quinn,1999), προκύπτει ο παρακάτω Πίνακας 5. Η μέση τιμή της πρώτης ερώτησης για το παρόν είναι 31,06 με τυπικό σφάλμα 1,473. Ένα 95% διάστημα εμπιστοσύνης κυμαίνεται από 28,14 - 33,98. Παρατηρείται επίσης, ότι για την πρώτη ερώτηση η μέση τιμή για μετά από 5 χρόνια είναι και αυτή ίση με 31,06 με τυπικό σφάλμα 1,719 και αντίστοιχο 95% διάστημα εμπιστοσύνης να είναι το 27,66 - 34,46. Για την ερώτηση 2 η μέση τιμή στο σήμερα διαμορφώνεται στο 20,36, ενώ μετά από πέντε χρόνια στο 19,22. Για την ερώτηση 3 η μέση τιμή στο τώρα είναι ίση με 22,47 και με μικρή διαφορά, μετά από πέντε χρόνια είναι στο 22,03. Για την τελευταία ερώτηση 4, στην πρώτη διάσταση η μέση τιμή στο τώρα είναι 26,27, ενώ μετά από πέντε χρόνια 28,03. Αναλυτικά, οι μέσες τιμές τα τυπικά σφάλματα και τα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 5.

Πίνακας 5 - ΤΑ ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

		ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ		
ΠΑΡΟΝ	1	Μέση τιμή	31,06	1,473	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	28,14 33,98	
	2	Μέση τιμή	20,36	1,000	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	18,38 22,34	
	3	Μέση τιμή	22,47	1,327	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	19,85 25,10	
	4	Μέση τιμή	26,27	1,036	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	24,22 28,32	
	ΜΕΛΛΟΝ	1	Μέση τιμή	31,06	1,719
			95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	27,66 34,46
		2	Μέση τιμή	19,22	,929
			95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	17,38 21,06
3		Μέση τιμή	22,03	1,123	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	19,81 24,26	

4	Μέση τιμή		28,03	1,173
	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	25,70	
		Ανώτατο όριο	30,35	

Από τα δεδομένα του Πίνακα 5, προκύπτει το γράφημα της πρώτης διάστασης. Στον κάθετο άξονα έχουμε τη μέση τιμή (Mean) και στον οριζόντιο άξονα οι αριθμοί δηλώνουν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου για την πρώτη διάσταση .

Γράφημα 1 - ΤΑ ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



- 1: Η επιχείρηση είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
- 2: Η Επιχείρηση είναι πολύ δυναμική και επιχειρηματική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκα.
- 3: Η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, την ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιασμένοι στην εκτέλεση των εργασιών.
- 4: Η επιχείρηση είναι πολύ οργανωμένη και ελεγχόμενη. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

Στο Γράφημα 1, η καμπύλη V1 για τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης στο σήμερα, αναπαρίσταται με μπλε χρώμα και η καμπύλη W1, για τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης μετά από πέντε έτη αναπαρίσταται με κόκκινο χρώμα. Οι δύο καμπύλες συμπίπτουν στην ερώτηση 1 και σχηματίζουν το ανώτατο όριο, αφού για παρόν και μέλλον σχηματίζεται ίδια μέση τιμή ίση με 31,06. Έπειτα, οι εργαζόμενοι επέλεξαν την ερώτηση 4, ως το δεύτερο κυρίαρχο χαρακτηριστικό της επιχείρησης, με τη μέση τιμή να αυξάνεται από το παρόν στο μέλλον. Οι ερωτήσεις 2 και 3 διαμόρφωσαν τη μικρότερη μέση τιμή για παρόν και μέλλον. Με άλλα λόγια η εικόνα της επιχείρησης στο σήμερα, σύμφωνα με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά διαμορφώνει ένα περιβάλλον οικείο, υποστηρικτικό. Οι εργαζόμενοι, μέσα από τις απαντήσεις τους έδειξαν, ότι επιθυμούν να συνεχίσει, να επικρατεί το κλίμα υποστήριξης, η ανοικτή επικοινωνία και να εκτελούν την εργασία, τους βάση ενός

ελεγχόμενου και προκαθορισμένου σχεδίου. Επιθυμούν επίσης, η επιχείρηση να διατηρήσει τον προσανατολισμό της στην επίτευξη των στόχων με βάση επίσημες διαδικασίες.

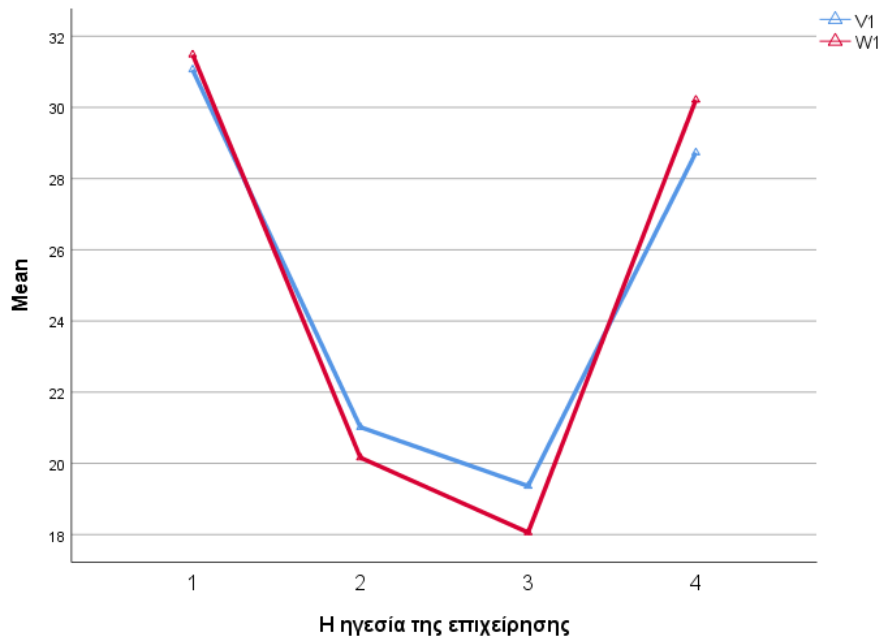
Εν ακολουθία, παρουσιάζεται η δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία είναι, η ηγεσία της επιχείρησης και μετριέται με τις ακόλουθες ερωτήσεις: 1) Η ηγεσία της επιχείρησης καθοδηγεί, διευκολύνει και προστατεύει. 2) Η ηγεσία της επιχείρησης επιχειρεί, καινοτομεί και αναλαμβάνει ρίσκα. 3) Η ηγεσία της επιχείρησης εστιάζει στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική. 4) Η ηγεσία της επιχείρησης συντονίζει, οργανώνει και δίνει το παράδειγμα της αποτελεσματικότητας (Cameron & Quinn, 1999). Για τη δεύτερη διάσταση προκύπτει ο παρακάτω Πίνακας 6. Η μέση τιμή της πρώτης ερώτησης για το παρόν είναι 31,06 με τυπικό σφάλμα 1,164. Ένα 95% διαστήμα εμπιστοσύνης κυμαίνεται από 28,75-33,36. Επιπρόσθετα, διαπιστώνεται ότι για την πρώτη ερώτηση η μέση τιμή για μετά από 5 χρόνια είναι ίση με 31,48, με τυπικό σφάλμα 1,304 και αντίστοιχο 95% διάστημα εμπιστοσύνης να είναι το 28,90-34,06. Για την ερώτηση 2, η μέση τιμή στο τώρα διαμορφώνεται στο 21,02, ενώ μετά από πέντε χρόνια στο 20,16. Για την επόμενη ερώτηση 3, στο σήμερα η μέση τιμή είναι ίση με 19,36 και μετά από πέντε έτη είναι 18,06. Τέλος, η ερώτηση 4, εμφανίζει στο τώρα μέση τιμή ίση με 28,73, ενώ μετά από πέντε χρόνια 30,21. Στον παρακάτω Πίνακα 6, δίνονται αναλυτικά οι μέσες τιμές, τα τυπικά σφάλματα και τα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης.

Πίνακας 6 - Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

		ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ
ΠΑΡΟΝ	1 Μέση τιμή	31,06	1,164
	95%Διάστημα εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	28,75
		Ανώτατο όριο	33,36
	2 Μέση τιμή	21,02	,890
	95%Διάστημα Εμπιστοσύνης Για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	19,25
		Ανώτατο όριο	22,78
	3 Μέση τιμή	19,36	,865
	95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	17,65
Ανώτατο όριο		21,08	
4 Μέση τιμή	28,73	1,351	
95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	26,05	
	Ανώτατο όριο	31,40	
ΜΕΛΛΟΝ	1 Μέση τιμή	31,48	1,304
	95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	28,90
		Ανώτατο όριο	34,06
	2 Μέση τιμή	20,16	,853
	95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	18,47
		Ανώτατο όριο	21,85
	3 Μέση τιμή	18,06	,740
	95%Διάστημα Εμπιστοσύνης	Κατώτατο όριο	16,59

	για τη μέση τιμή	Ανώτατο όριο	19,53	
4	Μέση τιμή		30,21	1,183
	95%Διάστημα Εμπιστοσύνης	Κατώτατο όριο	27,87	
	για τη μέση τιμή	Ανώτατο όριο	32,55	

Γράφημα 2- Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



- 1: Η ηγεσία της επιχείρησης καθοδηγεί, διευκολύνει και προστατεύει.
- 2: Η ηγεσία της επιχείρησης επιχειρεί, καινοτομεί και αναλαμβάνει ρίσκα.
- 3: Η ηγεσία της επιχείρησης εστιάζει στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.
- 4: Η ηγεσία της επιχείρησης συντονίζει, οργανώνει και δίνει το παράδειγμα της αποτελεσματικότητας.

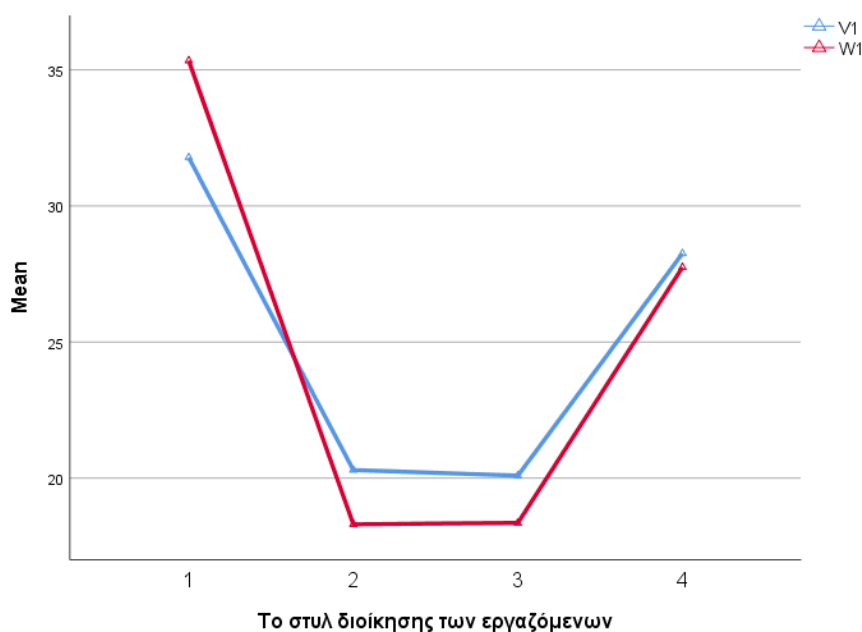
Στο Γράφημα 2, που προέκυψε από τα δεδομένα του Πίνακα 6, ο κάθετος άξονας παρουσιάζει τη μέση τιμή (Mean) και ο οριζόντιος τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου για τη δεύτερη διάσταση. Η καμπύλη V1 για την ηγεσία της επιχείρησης στο παρόν, αναπαρίσταται με μπλε χρώμα και η καμπύλη W1, για την επιθυμητή ηγεσία, μετά από πέντε έτη αναπαρίσταται με κόκκινο χρώμα. Οι εργαζόμενοι έδωσαν στην ερώτηση 1 τη μεγαλύτερη μέση τιμή για παρόν και μέλλον και γι' αυτό σχηματίζει και το ανώτατο όριο. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ερώτηση 4, με μέση τιμή να αυξάνεται από το παρόν στο μέλλον. Οι ερωτήσεις 2 και 3 σχημάτισαν τη μικρότερη μέση τιμή για παρόν και μέλλον. Διαπιστώνεται, ότι η ηγεσία της επιχείρησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, αφού κοινοποιεί το όραμα στους εργαζόμενους, δημιουργεί τις κατάλληλες δομές και κατευθύνει για την πραγματοποίηση των στόχων. Εμπνέει και συντονίζει τις εργασίες τους για να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Ακόμη, φαίνεται ότι, δεν εστιάζει τόσο στην επιθετική πολιτική. Η επιχείρηση, λοιπόν, συνδυάζει αρμονικά τόσο τις ανάγκες των εργαζομένων της, όσο και τους στόχους της και καταφέρνει με επιτυχία το συνταίριασμα αυτών. Οι εργαζόμενοι νιώθουν, ότι εργάζονται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον και ταυτόχρονα να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.

Το στυλ διοίκησης αποτελεί την επόμενη διάσταση και μετριέται με τις ακόλουθες ερωτήσεις: 1) Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή. 2) Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και ατομικότητα. 3) Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις κι ανάγκη για επιτεύγματα. 4) Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ασφάλεια για την εργασία, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα. (Cameron & Quinn,1999) Διαπιστώνεται, ότι για την ερώτηση 1 η μέση τιμή για το παρόν διαμορφώθηκε σε 31,78 και μετά από πέντε έτη αυξάνεται, και είναι ίση με 35,34. Η δεύτερη και η τρίτη ερώτηση είχαν τη χαμηλότερη μέση τιμή για παρόν και μέλλον, με αυτές να μειώνονται από 20,30 και 20,09 σε 18,31 και 16,55 αντίστοιχα. Για την τελευταία ερώτηση 4 της διοίκησης η μέση τιμή στο παρόν είναι ίση με 28,25 και μειώνεται σε 25,56 για την επιθυμητή. Στον παρακάτω Πίνακα 7, δίνεται η πιο ουσιαστική παρουσίαση των μέσων τιμών, των τυπικών σφαλμάτων και των 95% διαστημάτων εμπιστοσύνης.

Πίνακας 7 - ΤΟ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

			ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ	
ΠΑΡΟΝ	1	Μέση τιμή	31,78	1,435	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	28,94 34,62	
	2	Μέση τιμή	20,30	1,225	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	17,87 22,72	
	3	Μέση τιμή	20,09	,929	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	18,25 21,93	
	4	Μέση τιμή	28,25	,965	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	26,34 30,17	
	ΜΕΛΛΟΝ	1	Μέση τιμή	35,34	1,476
			95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	32,42 38,26
		2	Μέση τιμή	18,31	1,038
			95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	16,25 20,36
3		Μέση τιμή	18,36	,911	
		95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	16,55 20,16	
4		Μέση τιμή	27,75	1,102	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο Ανώτατο όριο	25,56 29,93	

Γράφημα 3 - ΤΟ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



- 1: Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
- 2: Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και ατομικότητα.
- 3: Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
- 4: Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ασφάλεια για την εργασία, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα.

Εν συνεχεία, δίνεται το Γράφημα 3, που προέκυψε από την τρίτη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας και αφορά τη διοίκηση της επιχείρησης. Το στυλ διοίκησης εργαζομένων είναι ένα κράμα τεσσάρων λειτουργιών, του προγραμματισμού, της ηγεσίας, του ελέγχου και της οργάνωσης. Στο γράφημα αποτυπώνονται οι απόψεις των εργαζομένων για το στυλ διοίκησης. Στον κάθετο άξονα εμφανίζεται η μέση τιμή (Mean) και στον οριζόντιο αριθμούνται οι τέσσερις ερωτήσεις, που αφορούσαν τη διοίκηση. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί, ότι οι εργαζόμενοι επέλεξαν την ερώτηση 1, ως το κυρίαρχο στυλ διοίκησης και γι' αυτό αποτελεί το ανώτατο σημείο της καμπύλης, για παρόν και μέλλον. Δεύτερη σε σειρά είναι η ερώτηση 4, με μέση τιμή να μειώνεται ελάχιστα από το παρόν στο μέλλον. Οι ερωτήσεις 2 και 3, διαμόρφωσαν τη μικρότερη μέση τιμή για παρόν και μέλλον. Από τα δεδομένα, λοιπόν προκύπτει, ότι η διοίκηση της επιχείρησης συμβουλεύει και υποστηρίζει της προσπάθειες των εργαζομένων και επικρατεί κλίμα συνέργειας. Επιπρόσθετα, το στυλ διοίκησης χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, στρατηγική σκέψη και λαμβάνει σοβαρά υπόψη την ασφάλεια των εργαζομένων της. Η αύξηση στην μέση τιμή της πρώτης απάντησης για το μέλλον δείχνει, ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι ως προς το βαθμό συμμετοχικότητας, που έχουν στην επιχείρηση και θα ήθελαν να συνεχιστεί αυτό. Η επιχείρηση δίνει αξία στο ανθρώπινο κεφάλαιο και με συμμόρφωση αναπτύσσει σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων της.

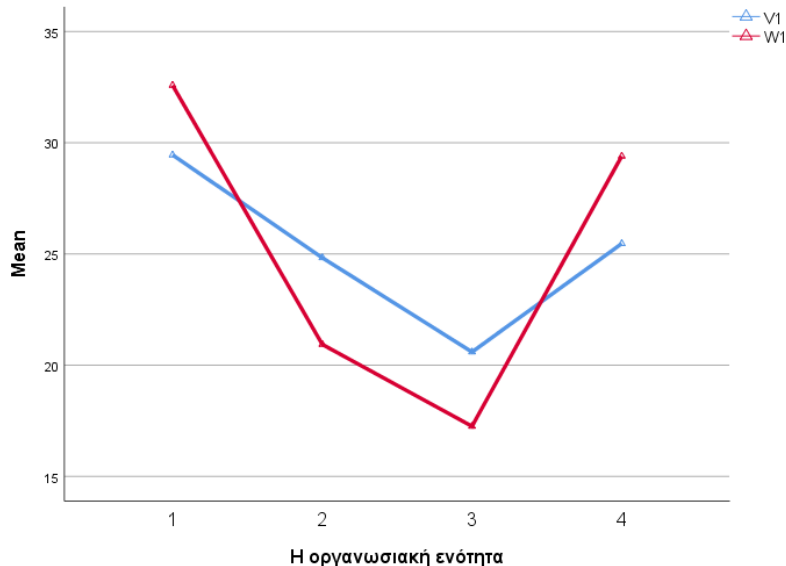
Η οργανωσιακή ενότητα αποτελεί την τρίτη διάσταση, που αφορά τον συνδυαστικό κρίκο της επιχείρησης και μετρείται με τις ακόλουθες ερωτήσεις: 1) Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η ανοικτή επικοινωνία. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης. 2) Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αριστεία. 3) Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και στην υλοποίηση των στόχων. Η κερδοφορία και η επιθετική πολιτική είναι βασικές αρχές. 4) Ο συνδυαστικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Είναι σημαντική η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης. (Cameron & Quinn, 1999) . Από τον Πίνακα 8 αντλούμε τα παρακάτω δεδομένα για την οργανωσιακή κολλα. Η μέση τιμή της πρώτης ερώτησης για το παρόν είναι 29,45 με τυπικό σφάλμα 1,266. Ένα διάστημα εμπιστοσύνης κυμαίνεται από 26,94 – 31,96. Ακόμη, διαπιστώνεται ότι για την πρώτη ερώτηση η μέση τιμή για μετά από 5 έτη, είναι ίση με 32,58 με τυπικό σφάλμα 1,513 και αντίστοιχο 95% διάστημα εμπιστοσύνης να είναι το 29,59 - 35,58. Για την ερώτηση 2 η μέση τιμή στο σήμερα είναι ίση με 24,83, ενώ μετά από πέντε χρόνια είναι ίση με 20,93. Για την ερώτηση 3, η μέση τιμή στο τώρα είναι ίση με 20,59 και μετά από πέντε χρόνια μειώνεται και είναι ίση με 17,25. Για την ερώτηση 4, η μέση τιμή στο σήμερα είναι 25,47, ενώ μετά από πέντε έτη αυξάνεται σε 29,40. Στον παρακάτω Πίνακα 8 φαίνονται λεπτομερώς οι μέσες τιμές, τα τυπικά σφάλματα και τα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης.

Πίνακας 8 - Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

			ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ
ΠΑΡΟΝ	1	Μέση τιμή	29,45	1,266
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	26,94
			Ανώτατο όριο	31,96
	2	Μέση τιμή	24,83	,994
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	22,86
			Ανώτατο όριο	26,80
	3	Μέση τιμή	20,59	1,304
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	18,01
			Ανώτατο όριο	23,17
	4	Μέση τιμή	25,47	,919
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	23,65
			Ανώτατο όριο	27,29
ΜΕΛΛΟΝ	1	Μέση τιμή	32,58	1,513
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	29,59
			Ανώτατο όριο	35,58
	2	Μέση τιμή	20,93	,827
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	19,29
			Ανώτατο όριο	22,57
	3	Μέση τιμή	17,25	1,044
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	15,19
			Ανώτατο όριο	19,32

4	Μέση τιμή	29,40	1,030
	95%Διάστημα Εμπιστοσύνης Κατώτατο όριο	27,36	
	για τη μέση τιμή	Ανώτατο όριο	31,44

Γράφημα 4 - Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ



- 1: Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η ανοικτή επικοινωνία. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης.
- 2: Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αριστεία.
- 3: Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και στην υλοποίηση των στόχων. Η κερδοφορία και η επιθετική πολιτική είναι βασικές αρχές.
- 4: Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Είναι σημαντική η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

Στο Γράφημα 4 αποτυπώνεται η οργανωσιακή "κόλλα" της επιχείρησης, δηλαδή το σύνολο των αξιών, που διαμορφώνουν την καθημερινή συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Οι ηθικές αξίες μιας επιχείρησης αναγνωρίζονται και διαχέονται στο εσωτερικό της και επίσης επιδεικνύουν το κοινωνικό προφίλ της. Όπως και στα προηγούμενα γραφήματα, στον κάθετο άξονα εμφανίζεται η μέση τιμή (Mean) και στον οριζόντιο οι αριθμοί δηλώνουν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου για την οργανωσιακή ενότητα. Η μπλε καμπύλη είναι αποτέλεσμα των ερωτήσεων της οργανωσιακής ενότητας στο σήμερα (V1), ενώ η κόκκινη καμπύλη είναι η επιθυμητή οργανωσιακή ενότητα (W1). Για ακόμη μια φορά είναι εύκολα αντιληπτό, ότι τις υψηλότερες τιμές έχουν συγκεντρώσει οι ερωτήσεις 1 και 4. Για αυτές τις ερωτήσεις η μέση τιμή αυξάνεται από το παρόν στο μέλλον. Οι ερωτήσεις 2 και 3 διαμόρφωσαν τη μικρότερη μέση τιμή για παρόν και μέλλον. Από τις απαντήσεις των ατόμων διαπιστώνουμε, ότι η επιχείρηση διατηρεί ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας, δείχνει εμπιστοσύνη στο εργατικό δυναμικό και με συντονισμό εκτελεί όλες τις εργασίες της. Το ανθρώπινο δυναμικό επιθυμεί η εμπιστοσύνη και οι επίσημοι κανόνες να συνεχίσουν να καθορίζουν την οργανωσιακή ενότητά τους και όχι τόσο η πίεση για επίτευξη στόχων και ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

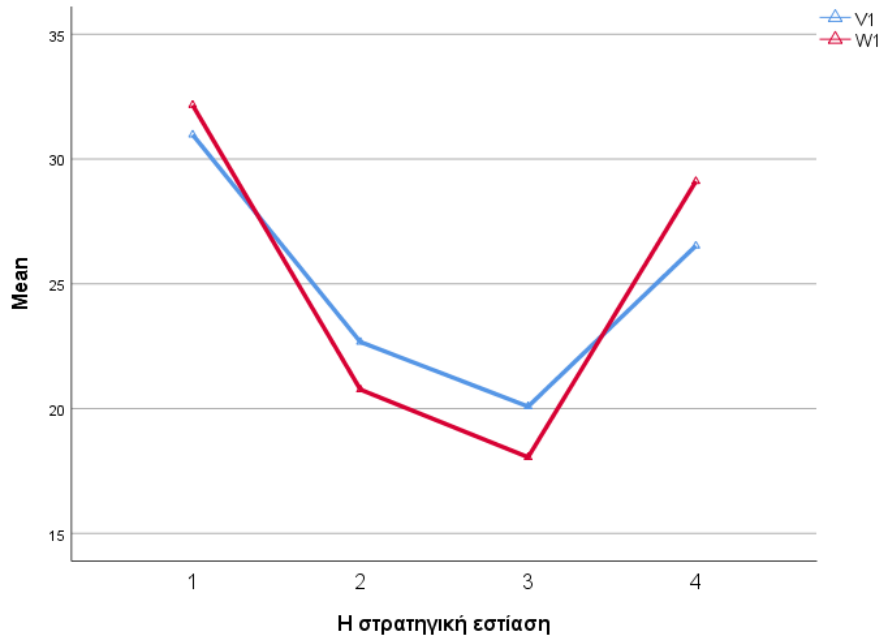
Η πέμπτη διάσταση αφορά τη στρατηγική εστίαση, η οποία μετριέται με τις ακόλουθες ερωτήσεις: 1) Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων. Υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοικτή επικοινωνία και συμμετοχή. 2) Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη δημιουργία προκλήσεων και νέων ευκαιριών. Εκτιμάται ιδιαίτερα η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών. 3) Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη στόχων και η κερδοφορία είναι επικρατούσες αρχές. 4) Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και οι διαδικασίες για την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι βασικές αρχές (Cameron & Quinn, 1999). Διακρίνεται στον παρακάτω Πίνακα 9, που προκύπτει, ότι τη μεγαλύτερη μέση τιμή σχηματίζει η ερώτηση 1 για παρόν ίση με 30,97 και τυπικό σφάλμα 1,330. Ένα 95% διάστημα εμπιστοσύνης κυμαίνεται από 28,34 - 33,61. Για το μέλλον, η ερώτηση 1, συνεχίζει να έχει τη μεγαλύτερη μέση τιμή, που αυξάνεται σε 32,16, με τυπικό σφάλμα 1,344 και αντίστοιχο 95% διάστημα εμπιστοσύνης να είναι ίσο με 29,50 - 34,82. Έπειτα, ακολουθεί η μέση τιμή της ερώτησης με τιμή 4, που είναι ίση με 26,53 για παρόν και μετά από πέντε χρόνια έχει μια μικρή αύξηση και είναι ίση με 26,73. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ερώτηση 2 με μέση τιμή για το παρόν ίση με 22,67, ενώ για μετά από πέντε χρόνια μειώνεται και είναι ίση με 20,76. Τελευταία στη σειρά έρχεται η ερώτηση 3, η οποία σχηματίζει στο σήμερα μέση τιμή ίση με 20,08 ενώ για το μέλλον μειώνεται στο 18,05. Δίνεται αναλυτικά ο παρακάτω Πίνακας 9 της στρατηγικής εστίασης

Πίνακας 9 - Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗ

			ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ
ΠΑΡΟΝ	1	Μέση τιμή	30,97	1,330
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	28,34
			Ανώτατο όριο	33,61
	2	Μέση τιμή	22,67	1,069
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	20,55
			Ανώτατο όριο	24,79
	3	Μέση τιμή	20,08	1,092
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	17,92
			Ανώτατο όριο	22,25
	4	Μέση τιμή	26,53	1,213
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	24,12
			Ανώτατο όριο	28,93
ΜΕΛΛΟΝ	1	Μέση τιμή	32,16	1,344
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	29,50
			Ανώτατο όριο	34,82
	2	Μέση τιμή	20,76	1,125
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	18,53
			Ανώτατο όριο	22,99
	3	Μέση τιμή	18,05	,889
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	16,29
			Ανώτατο όριο	19,81

4	Μέση τιμή	29,11	1,203
	95%Διάστημα	26,73	
	Εμπιστοσύνης Κατώτατο όριο για τη μέση τιμή	Ανώτατο όριο	31,49

Γράφημα 5 - Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗ



- 1: Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων. Υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.
- 2: Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη δημιουργία προκλήσεων και νέων ευκαιριών. Εκτιμάται ιδιαίτερα η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών.
- 3: Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη στόχων και η κερδοφορία είναι επικρατούσες αρχές.
- 4: Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και οι διαδικασίες για την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι βασικές αρχές.

Η πέμπτη διάσταση για την καλύτερη κατανόηση και ερμηνεία της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η στρατηγική, που ακολουθεί η επιχείρηση, δηλαδή το σχέδιο δράσης για την επίτευξη των στόχων. Στο παραπάνω Γράφημα 5, απεικονίζεται η στρατηγική εστίαση για παρόν(V1) και μέλλον(W1). Στον οριζόντιο άξονα δίνεται η μέση τιμή (Mean) και στον κάθετο οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, για την ερμηνεία της συγκεκριμένης διάστασης. Από τις καμπύλες φαίνεται, ότι η ερώτηση 1 και 4 εκφράζουν καλύτερα το στρατηγικό πλάνο, που ακολουθεί η επιχείρηση και αυτό οι εργαζόμενοι, θα ήθελαν να συνεχιστεί και στα επόμενα χρόνια. Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις 2 και 3, παρατηρείται μείωση στη μέση τιμή από το παρόν στο μέλλον. Η επιχείρηση επομένως, λαμβάνει σοβαρά υπόψη το εσωτερικό της περιβάλλον, για να καθορίσει τους στόχους της και φροντίζει ιδιαίτερα για την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό με τις απαντήσεις που έδωσε δείχνει, ότι επιθυμεί και στα επόμενα χρόνια η επιχείρηση να διατηρήσει αυτό το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης. Το στρατηγικό σχέδιο της

ΤΕΧΝΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε. εστιάζει στη σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού της και στην απρόσκοπτη εκτέλεση όλων των διαδικασιών. Αυτή η διαχείριση φαίνεται να ικανοποιεί τους εργαζομένους και για το λόγο αυτό επιθυμούν στο μέλλον να διατηρηθεί. Η επιχείρηση, λοιπόν διαμορφώνει και υλοποιεί τη στρατηγική της μέσα από τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, μειώνοντας την αβεβαιότητα και δημιουργώντας διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα.

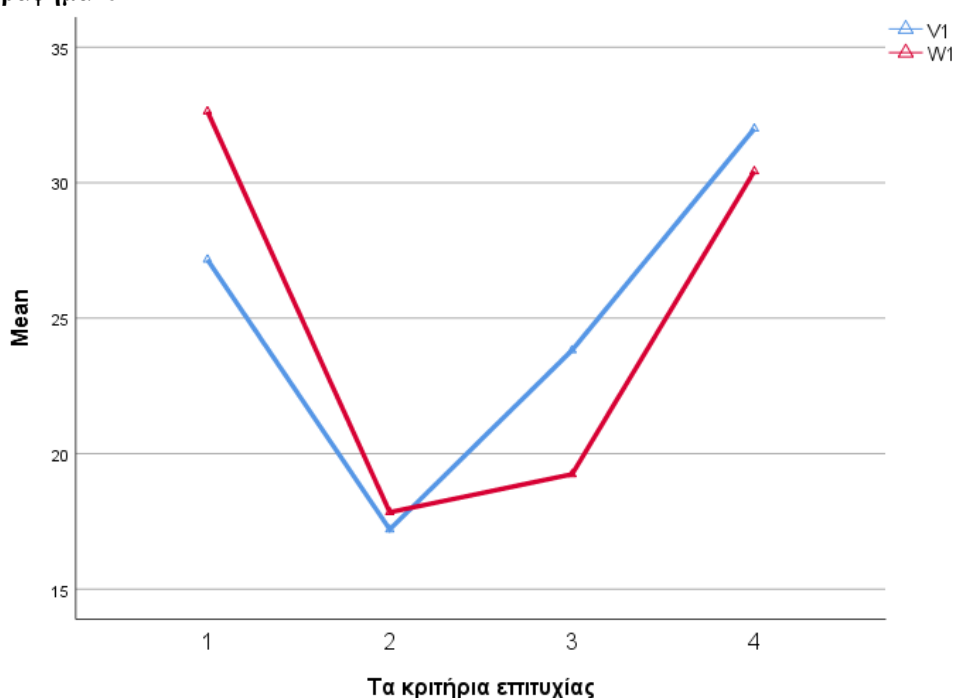
Την έκτη και τελευταία διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, για την καλύτερη κατανόησή της, αποτελούν τα κριτήρια επιτυχίας. Μετρήθηκαν με τις ακόλουθες ερωτήσεις: 1) Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα. 2) Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την καινοτομία και την πρωτοπορία, τη δημιουργία νέων και μοναδικών προϊόντων/υπηρεσιών. 3) Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να γίνει ηγέτης στην αγορά. 4) Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα, την αξιόπιστη παροχή των προϊόντων/ υπηρεσιών, την τήρηση των χρονικών πλάνων και προγραμμάτων, καθώς και τη διατήρηση χαμηλού κόστους (Cameron & Quinn, 1999).

Πίνακας 10 - ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

			ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ	
ΠΑΡΟΝ	1	Μέση τιμή	27,16	1,180	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	24,82	
			Ανώτατο όριο	29,50	
	2	Μέση τιμή	17,20	,949	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	15,32	
			Ανώτατο όριο	19,08	
	3	Μέση τιμή	23,81	1,106	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	21,62	
			Ανώτατο όριο	26,00	
	4	Μέση τιμή	31,99	1,319	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης Για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	29,38	
			Ανώτατο όριο	34,60	
ΜΕΛΛΟΝ	1	Μέση τιμή	32,63	1,382	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	29,89	
			Ανώτατο όριο	35,36	
	2	Μέση τιμή	17,84	,952	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	15,95	
			Ανώτατο όριο	19,73	
	3	Μέση τιμή	19,24	1,029	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	17,20	
			Ανώτατο όριο	21,28	
	4	Μέση τιμή	30,42	1,297	
		95%Διάστημα Εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή	Κατώτατο όριο	27,85	
			Ανώτατο όριο	32,99	

Από τον παραπάνω Πίνακα 10, αντλείται η πληροφορία, ότι η μέση τιμή της πρώτης ερώτησης είναι 27,16 για το παρόν, με τυπικό σφάλμα 1,180. Ένα 95% διάστημα εμπιστοσύνης κυμαίνεται από 24,82 - 29,50. Επιπρόσθετα παρατηρείται, ότι για την πρώτη ερώτηση η μέση τιμή μετά από 5 χρόνια αυξάνεται και είναι ίση με 32,63, με τυπικό σφάλμα 1,382 και αντίστοιχο 95% διάστημα εμπιστοσύνης να είναι το 29,89 - 35,36. Για την ερώτηση 2 η μέση τιμή στο σήμερα διαμορφώνεται στο 17,20, ενώ μετά από πέντε χρόνια στο 17,84. Για την ερώτηση 3, η μέση τιμή στο τώρα είναι ίση με 23,81 και μετά από πέντε χρόνια είναι στο 19,24. Για την ερώτηση 4, η μέση τιμή στο παρόν είναι ίση με 31,99 και με μικρή διαφορά στο μέλλον είναι ίση με 30,42. Στον Πίνακα 10 φαίνονται αναλυτικά οι μέσες τιμές, τα τυπικά σφάλματα και τα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης.

Γράφημα 6 - ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ



- 1: Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.
- 2: Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την καινοτομία και την πρωτοπορία, τη δημιουργία νέων και μοναδικών προϊόντων / υπηρεσιών.
- 3: Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέρραση του ανταγωνισμού. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να γίνει ηγέτης στην αγορά.
- 4: Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα, την αξιόπιστη παροχή των προϊόντων / υπηρεσιών, την τήρηση των χρονικών πλάνων και προγραμμάτων, καθώς και τη διατήρηση χαμηλού κόστους.

Στο παραπάνω Γράφημα 6 της έκτης και τελευταίας διάστασης κλειδί, για την αναγνώριση της οργανωσιακής κουλτούρας, θα γίνει περιγραφή των κριτηρίων επιτυχίας για την επιχείρηση. Αναλυτικότερα, στον κάθετο άξονα εμφανίζεται η μέση τιμή (Mean) και στον οριζόντιο άξονα οι αριθμοί δηλώνουν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, στις οποίες έπρεπε να μοιράσουν τις 100 μονάδες οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Η καμπύλη V1 για τα κριτήρια επιτυχίας της επιχείρησης στο παρόν,

αναπαρίσταται με μπλε χρώμα και η καμπύλη W1, για τα κριτήρια επιτυχίας στο μέλλον, αναπαρίσταται με κόκκινο χρώμα. Από τις απαντήσεις τους οι εργαζόμενοι έδειξαν, ότι θα επιθυμούσαν η επιτυχία της επιχείρησης να κρίνεται περισσότερο με γνώμονα την ανάπτυξη και τη δέσμευσή τους ως προς αυτήν και στη συνέχεια με βάση την αποτελεσματικότητα και τον προγραμματισμό. Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα, την αξιόπιστη παροχή των προϊόντων/ υπηρεσιών, την τήρηση των χρονικών πλάνων και προγραμμάτων, καθώς και τη διατήρηση χαμηλού κόστους. Η ερώτηση 1 διαμόρφωσε το ανώτατο σημείο, αφού σχημάτισε τη μεγαλύτερη μέση τιμή για παρόν και μέλλον. Μετά, επέλεξαν την ερώτηση 4, η οποία σχημάτισε στο μέλλον μέση τιμή ελαφρώς μειωμένη σε σχέση με το παρόν. Οι ερωτήσεις 2 και 3 διαμόρφωσαν τη μικρότερη μέση τιμή για παρόν και μέλλον. Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι από τις απαντήσεις τους έδειξαν, ότι θα επιθυμούσαν η επιτυχία της επιχείρησης, να κρίνεται περισσότερο με γνώμονα την ανάπτυξη και τη δέσμευσή τους ως προς αυτήν και στη συνέχεια με βάση την αποτελεσματικότητα και τον προγραμματισμό. Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα, την αξιόπιστη παροχή των προϊόντων/ υπηρεσιών, την τήρηση των χρονικών πλάνων και προγραμμάτων, καθώς και τη διατήρηση χαμηλού κόστους.

Κεφάλαιο 5ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης έρευνας στην εταιρία TEXNOMΠETON A.E., ήταν να αποτυπωθεί η υφιστάμενη και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, μετά από πέντε έτη, σε μια επιτυχημένη τοπική επιχείρηση. Τα αποτελέσματα, ήταν απόρροια ενός ευρέως διαδεδομένου εργαλείου μέτρησης, του Organizational Culture Instrument-OCAI (Quinn & Cameron, 1999).

Συγκεκριμένα, για την πρώτη διάσταση, δηλαδή τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά, το ανθρώπινο δυναμικό, για την παρούσα κατάσταση νιώθει, ότι εργάζεται σε ένα οικείο, φιλικό περιβάλλον και υποστηρικτικό. Οι ανοιχτοί διάλογοι επικοινωνίας, αποτελούν ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Η επιχείρηση δίνει αξία στους ανθρώπους της και δημιουργεί το αίσθημα συμμετοχής. Φαίνεται να αποτυπώνονται «χαλαρές» σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων και επικρατεί σε γενικές γραμμές ένα θετικό εργασιακό κλίμα. Ιδιαίτερη σημασία έχει η πνευματικότητα του εργασιακού χώρου, η οποία δίνει νόημα και καλλιεργεί το αίσθημα του ανήκειν. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση λειτουργεί με οργάνωση και φροντίζει για την τήρηση των εσωτερικών διαδικασιών. Η διατήρηση της σταθερότητας και η απρόσκοπτη εκτέλεση όλων των εργασιών αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού.

Οι άνθρωποι της επιχείρησης έδειξαν με τις απαντήσεις τους, ότι στο μέλλον θέλουν να συνεχίσει να επικρατεί το οικείο περιβάλλον και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Επίσης, θεωρούν ότι οι επίσημες διαδικασίες, είναι καλό να συνεχίσουν να υπάρχουν, για να καλύπτουν τις υψηλές ανάγκες των πελατών σε ποιότητα και εξυπηρέτηση. Η ποιότητα είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία, που στοχεύει η επιχείρηση και γι' αυτό η τήρηση κανόνων, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία κρίνεται απαραίτητη. Από τα αποτελέσματα, της πρώτης διάστασης περιγράφονται για παρόν και μέλλον στοιχεία κυρίως της κουλτούρας των Ανθρώπινων Πόρων (Clan culture) και της κουλτούρας των Εσωτερικών Διαδικασιών (Hierarchy culture).

Στην επόμενη διάσταση της ηγεσίας της TEXNOMΠETON A.E., οι ερωτώμενοι έδειξαν, ότι η επιχείρηση ακολουθεί πρακτικές, που διευκολύνουν και προστατεύουν το ανθρώπινο δυναμικό της. Η ηγεσία έχει το ρόλο του καθοδηγητή – μέντορα, ο οποίος δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των αιώτερων στόχων. Επιπρόσθετα, οι manager της επιχείρησης εστιάζουν σε λειτουργίες, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος για να επιτύχουν μακροπρόθεσμη σταθερότητα και αποτελεσματικότητα. Η ηγεσία δίνει λιγότερη έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και στην επιθετική πολιτική. Οι εργαζόμενοι μελλοντικά θέλουν να συνεχιστεί αυτή η κουλτούρα υποστήριξης και το φιλικό εργασιακό περιβάλλον. Τονίζουν επίσης για το μέλλον την ανάγκη η ηγεσία να θέτει κανονισμούς και πρακτικές οργάνωσης, έτσι ώστε όλα τα τμήματα της TEXNOMΠETON A.E. να λειτουργούν με αποτελεσματικότητα και με σωστή κατανομή των πόρων. Επομένως και από αυτήν την διάσταση παίρνουμε κυρίως στοιχεία της κουλτούρας Γενίας και της Ιεραρχικής κουλτούρας (Clan & Hierarchy culture).

Η τρίτη διάσταση για τη αναγνώριση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το στυλ διοίκησης των εργαζομένων. Στην TEXNOMPIETON A.E. αποτυπώθηκε, ότι η διοίκηση στηρίζεται στη συναίνεση και στη συμμετοχή για την διεκπεραίωση των εργασιών. Η συνεχής ενδυνάμωση, ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος είναι στοιχεία, για τα οποία φροντίζει η διοίκηση. Ακόμη, το διοικητικό προσωπικό φροντίζει για την ασφάλεια των εργαζομένων της στον εργασιακό χώρο, για την αποφυγή ατυχημάτων. Οι εργαζόμενοι επίσης για το παρόν πιστεύουν, ότι το στυλ διοίκησής τους δεν εστιάζει τόσο στην ανάληψη ρίσκων και στην ανάγκη για μεγάλη ανταγωνιστικότητα. Μελλοντικά, οι εργαζόμενοι έδειξαν ότι θέλουν να συνεχίσει να επικρατεί το κλίμα συνέργειας και σε μεγαλύτερο βαθμό, γιατί αυτό τους κανεί περισσότερο αποδοτικούς στην εργασία τους. Επίσης, θεωρούν για το μέλλον πολύ σημαντική τη συνεχή ανάπτυξή τους, μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης. Το επιθυμητό επομένως στυλ διοίκησής τους, εστιάζει στην ομαδική εργασία, την ενδυνάμωση, την ασφάλεια και την προβλεψιμότητα. Οι τύποι κουλτούρας, που φαίνεται να επικρατούν μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων για παρόν και μέλλον είναι η κουλτούρα Ανθρώπινων Πόρων και μετά η Ιεραρχική κουλτούρα.

Η τέταρτη διάσταση της οργανωσιακής ενότητας περιγράφει τις κοινές αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες της επιχείρησης για την εύρυθμη λειτουργία της. Η εργασία των ανθρώπων, για την ένταξη στην επιχείρηση στηρίζεται στις ηθικές αξίες, οι οποίες αποτελούν την κόλλα, που συνδέει τον οργανισμό. Στην TEXNOMPIETON A.E., η οργανωσιακή ενότητα βασίζεται στη δέσμευση, στους ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Επίσης, η εφαρμογή επίσημων κανονισμών κρίνεται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Οι ερωτώμενοι στην παρούσα κατάσταση έδειξαν, ότι η ενότητα στην επιχείρηση προέρχεται από το υψηλό επίπεδο δέσμευσής τους και μετέπειτα ακολουθεί η δέσμευση στα επιτεύγματα και στην καινοτομία. Για το μέλλον, μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων δόθηκε έμφαση στις υψηλές ηθικές αξίες, την εμπιστοσύνη, την ενδυνάμωση, την παρακίνηση και την ανοικτή επικοινωνία. Φαίνεται ότι μέσα από τις κοινές αξίες, που έχουν υιοθετήσει οι εργαζόμενοι, έχουν διαμορφωθεί πρότυπα συμπεριφοράς, που δημιουργούν ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Από τις πληροφορίες για την τέταρτη διάσταση παρατηρείται ότι επικρατούν στοιχεία κυρίως της κουλτούρας Ανθρώπινων Πόρων και Ιεραρχίας.

Η πέμπτη διάσταση για τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας σε παρόν και μέλλον για την εταιρία TEXNOMPIETON A.E., είναι η στρατηγική εστίαση. Η επιρροή της εταιρικής κουλτούρας είναι σημαντική στη διαμόρφωση και στην εφαρμογή της στρατηγικής. Από τους ερωτώμενους αποτυπώθηκε ότι η στρατηγική της επιχείρησης εστιάζει κυρίως στο εσωτερικό του οργανισμού και προωθεί υψηλά επίπεδα δέσμευσης και συμμετοχικότητας. Η συνοχή και η μακροπρόθεσμη επιτυχία στηρίζεται στην αφοσίωση των ανθρώπων, στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Επιπρόσθετα, η εσωτερική οργάνωση και ο έλεγχος είναι σημαντικά συστατικά στοιχεία για την επίτευξη της στρατηγικής. Για το μέλλον, οι ερωτώμενοι, αποτύπωσαν, ότι η στρατηγική της επιχείρησης θέλουν να συνεχίσει να ενσωματώνει τη συναίνεση, τη συμμετοχή και την συνεχή ανάπτυξή τους. Οι πρακτικές της

στρατηγικής για το μέλλον θέλουν να εστιάζουν στον έλεγχο για να υπάρχει υψηλή αποτελεσματικότητα. Από την πέμπτη λοιπόν, διάσταση αντλούνται κατά βάση στοιχεία της κουλτούρας Γενιάς και των Εσωτερικών διαδικασιών.

Τα κριτήρια της επιτυχίας αποτελούν την έκτη και τελευταία διάσταση για τη μελέτη της υπάρχουσας και επιθυμητής εταιρικής κουλτούρας της TEXNOMPIETON A.E. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις των εργαζομένων, καθώς στην παρούσα κατάσταση έδειξαν ότι η επιτυχία ορίζεται με βάση την αποτελεσματικότητα, την τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και την παροχή αξιόπιστων και ποιοτικών προϊόντων. Για το μέλλον όμως, μεγαλύτερο ποσοστιαία κριτήριο για την επιτυχία ορίζουν την ανάπτυξη την ανθρώπινου δυναμικού και την κοινωνική φροντίδα και στη συνέχεια η εστίαση στα χαμηλά κόστη και το τελικό αποτέλεσμα.

Από τη στατιστική ανάλυση των έξι διαστάσεων για την υπάρχουσα και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, προκύπτει ένα κράμα στοιχείων από διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες. Η TEXNOMPIETON A.E. σίγουρα δίνει έμφαση σε στοιχεία, που συμπεριλαμβάνονται στην κουλτούρα Ανθρώπινων πόρων και στην Ιεραρχική κουλτούρα. Η συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης και η σταθερή της πορεία στον κλάδο δείχνουν ότι αυτές οι πρακτικές ενδυναμώνουν το εσωτερικό περιβάλλον και καλλιεργούν το αίσθημα εμπιστοσύνης τόσο για τα ενδιαφερόμενα μέρη όσο και για τους ανθρώπους της. Η εγγύηση ποιότητας στα προϊόντα που παράγει αλλά και στις υπηρεσίες που προσφέρει, ενισχύουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σε εξωτερικό και εσωτερικό επίπεδο.

Στα αποτελέσματα λοιπόν αυτής της έρευνας μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων, αποτυπώθηκαν τα στοιχεία που συγκροτούν μια κουλτούρα για παρόν και μέλλον. Τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώθηκαν στις κουλτούρες Clan και Hierarchy. Πρώτη σε στατιστικά ήταν η κουλτούρα Clan, έπειτα η κουλτούρα Hierarchy και ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά οι Adhocracy και η Market.

Ολοκληρώνοντας, είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι χρειάζεται περισσότερη διερεύνηση και μελέτη για να κατανοηθούν πλήρως όλες οι πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης. Η παρούσα εργασία μελετά τα βασικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, μιας τοπικής επιχείρησης, της TEXNOMPIETON A.E., που πορεύεται με επιτυχία τα τελευταία 37 χρόνια. Η ανοδική πορεία της επιχείρησης φαίνεται, ότι θα συνεχίσει και τα επόμενα χρόνια, αφού διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ξεχωρίζει στον τομέα της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Δημητριάδη, Ζ. Σ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS".
- Εγχειρίδιο του Oslo (2018). *Κατευθυντήριες γραμμές για τη συλλογή, την παρουσίαση και τη χρήση στατιστικών δεδομένων για την καινοτομία*, 4^η έκδοση (μτφ. Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου). Ανακτήθηκε από:
<https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- ΕΚΤ (2022), «Βασικοί Δείκτες Έρευνας και Ανάπτυξης για δαπάνες και προσωπικό το 2021 στην Ελλάδα – Προκαταρκτικά στοιχεία», Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου . Ανακτήθηκε από :
<http://ereader.ekt.gr/books/qtxa/#p=4>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2009). *Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία. Συμπλήρωμα 5/95 στο Δελτίο της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Ανακτήθηκε από:
<https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f>
- ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. (2022, Ιανουάριος 10). *Η πράσινη οικονομία δημιουργεί νέες ευκαιρίες απασχόλησης*. Ανάκτηση από : <https://www.kathimerini.gr/pages/k-epicheirein-2022/561662359/proteraiotita-i-prasini-metavasi-kai-i-anaptyxitis-ellinikis-oikonomias-se-viosimi-kateythynsi>
- Κακουλίδης, Κ. Π. (2009). *Επιχειρηματικότητα Επικοινωνία Πωλήσεις*. Αθήνα: Διόνικος.
- Καλέση Μ. (2008). *Υιοθέτηση Καινοτομιών από Οργανισμούς*. Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης & Οικονομίας στην Ελληνική Γλώσσα, Λάρισα 4-5 Ιουλίου 2008(σ.48-66). Λάρισα: Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης Οικονομίας (ΕΣΔΟ)
- Κατσίκης, Ι. (2013). *Καινοτομία και Συνεργατικοί Σχηματισμοί σε Μικρές Επιχειρήσεις*. Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. Ανακτήθηκε από:
<https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/02/kainotomia.pdf>
- Κόκκινου, Α. (2015). *Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και καινοτομική επιχειρηματικότητα* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο. Ανακτήθηκε από: <https://hdl.handle.net/11419/1332>
- Κρασαδάκης, Γ. (2017, Ιούλιος 23). <https://www.epixeiro.gr/>. Ανάκτηση από <https://www.epixeiro.gr/article/51823>
- Λειβαδάς, Β. (2003). *ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ MANAGEMENT - Το αποτελεσματικό σύστημα διεύθυνσης - Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπατσίδης, Α. Δ. (2014). *Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το S.P.S.S. . ΙΩΑΝΝΙΝΑ*.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *ΗΓΕΣΙΑ Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* (3^η εκδ.). Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2011). *Μάνατζμεντ: Μια ολοκληρωμένη και σύγχρονη προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Δίσιγμα.
- Σερδάρης, Π., & Ιordanou, J. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση*. Θεσσαλονίκη: UNIVERSITY STUDIO PRESS A.E.
- Τριαντάρη, Σ. Α. (2020). *Ηγεσία-Θεωρίες Ηγεσίας: Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΑΝΤ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
- Τριαντάρη, Σ. Α. (2020). *Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας: Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΑΝΤ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

Ξενόγλωσση

- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707.
- Black, J. S., & Bright, D. (2019). *Organizational Behavior*. Houston, Texas: OpenStax. Ανακτήθηκε από: <https://openstax.org/books/organizational-behavior/pages/15-5-corporate-cultures>
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collins, J. (2011). *Good To Great*. Cornerstone.
- Colombelli, A., Krafft, J., & Vivarelli, M. (2016). To be born is not enough: The key role of innovative startups. *Small Business Economics*, 47, 277–291. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9716-y>
- Daft, R. L. (1995). *Organizational Theory and Design* (5th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Davenport, T. (1996). Some Principles of Knowledge Management. *Strategy and Business*, 10(5), 105-116. Ανακτήθηκε από: <https://www.strategy-business.com/article/8776?pg=0>
- Deakins, D., & Freel, M. (2015). *Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις. Νεοφυείς επιχειρήσεις / Μια δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία* (Α. Σοκοδήμος, Μετ.). Αθήνα: Rosili.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books.
- Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Illinois: Marsh Publications.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Publishers.

- Enel Green Power. (2019, Φεβρουάριος 18). *Η πράσινη οικονομία δημιουργεί νέες ευκαιρίες απασχόλησης*. Ανάκτηση από: <https://www.enelgreenpower.com/>
- Freeman, C. (1982). *The economics of Industrial Innovation*. London: Francis Pinter.
- French, W., & Bell, C. (1978). *Organization Development* (2nd edition εκδ.). Englewood Cliffs: Prentice - Hall.
- Friedman, M. (2012). *ΚΑΠΙΤΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ* (40η εκδ.). (Α. Γουναροπούλου, Επιμ., & Γ. Καράμπελας, Μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Κυριάκος Παπαδόπουλος.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: GUTENBERG.
- Hoecht, A., & Trott, P. (2002). Managing trust and risk in technology collaborations: a study of the fine fragrance industry. *International Journal of Management and Decision Making*, 3(1), 83-95.
<https://doi.org/10.1504/IJMDM.2002.001229>
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London
- Johnson, G., Whittingston, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2016). *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων* (3^η εκδ.) (Δ. Χατζούδης, Μετ.). Αθήνα: Κριτική.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The influence of individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713. <https://doi.org/10.2307/256170>
- Longenecker, J. G., Moore, C. , & Petty, W. (2005). *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων* (2^η εκδ.). Αθήνα: Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.(ΕΛΛΗΝ).
- Lundvall, B. (1992). *National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.
- Maanen, V., & Schein, E. (1977). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Mondy, W. R., & Martocchio, J. J. (2021). *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ* (14η έκδοση εκδ.). (Β. Κέφης, Γ. Θερίου , Επιμ., & Ι. Φυριππή, Μεταφρ.) Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Ανακτήθηκε από: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- Quinn, K. S. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.
- Rogers E. M., (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: Free Press
- Robbins P. S., & Judge, A. T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (Α. Πλατάκη, Μετ.). Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, P. S., Coulter, M., & DeCenzo, A. D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές* (2^η έκδ.). Αθήνα: Κριτική.
- Roberts, E. B. (1988). What We 've Learned: Managing Invention and Innovation. *Research - Technology Management*, 31(1), 11–29.
<https://doi.org/10.1080/08956308.1988.11670497>
- Schermerhorn, R. J., & Bachrach, G. D. (2012). *Εισαγωγή στο Management: Μαθαίνω Πετυχαίνω* (Α. Μπάρλας, & Σ. Μ. Γιάννη, Μετ.). Nicosia, Cyprus: BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, B. D. (1995). The ASA Framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill. Ανακτήθηκε από: https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf
- Senior, B., & Swailes, S. (2017). *Οργανωσιακή Αλλαγή*. (Σ. Ξεσφίγγη, Μετ.). Nicosia, Cyprus: BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- Sarma, S., & Rai, A. , (2003) An assessment of the relationship between ISD leadership characteristics and IS innovation adoption in organizations. *Information & Management*, 40(5), 391-401
- Souitaris, V. (2002). Firm-specific competencies determining technological innovation: a survey in Greece. *R&D Management*, 32(1), 61–77.
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.00239>
- Stefik, M. J., & Stefik, B. (2004). *Breakthrough: Stories and Strategies of Radical Innovation*. The MIT Press. Doi:
<https://doi.org/10.7551/mitpress/1667.003.0007>
- White, A. M., & Bruton, G. D. (2010). *Η στρατηγική διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας* (Μ. Γιαμαλίδου, Μετ.). Αθήνα: Κριτική.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ

: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

ΗΛΙΑΝΑ ΖΙΩΓΟΥ Α.Μ.: ΕΡ 0061

ΚΟΖΑΝΗ 2023

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Το παρόν Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Εταιρικής Κουλτούρας έχει σχεδιαστεί στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας, με στόχο να αποτυπώσει τις διαστάσεις της **υφιστάμενης (τωρινής)** εταιρικής κουλτούρας, που επικρατούν στην επιχείρηση, καθώς και τις διαστάσεις της **επιθυμητής** εταιρικής κουλτούρας, μετά από πέντε χρόνια. Μέσα από τις απαντήσεις που θα δώσετε θα αποτυπωθεί η απόκλιση που υπάρχει μεταξύ τους .

Συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία :

ΦΥΛΟ	ΑΝΤΡΑΣ <input type="checkbox"/>	ΓΥΝΑΙΚΑ <input type="checkbox"/>
ΗΛΙΚΙΑ		
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ <input type="checkbox"/>	
	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ <input type="checkbox"/>	
	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΜΕΚ <input type="checkbox"/>	
	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ <input type="checkbox"/>	
	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ <input type="checkbox"/>	
	ΤΕΕ <input type="checkbox"/>	
	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ <input type="checkbox"/>	
ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ		
	ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	

Οδηγίες

- ο Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 12 ερωτήσεις και συμπληρώνεται σε δυο φάσεις από κάθε συμμετέχοντα/ουσα.
- ο Σε κάθε ερώτηση ο/η συμμετέχων/ουσα πρέπει να μοιράσει σύμφωνα με την άποψή του/της **100 βαθμούς** στις 4 απαντήσεις.
- ο Κατά την πρώτη φάση συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, ο/η συμμετέχων/ουσα βαθμολογεί την υφιστάμενη αντιλαμβανόμενη εταιρική κουλτούρα.
- ο Στη δεύτερη φάση συμπλήρωσης, ο/η συμμετέχων/ουσα βαθμολογεί πώς είναι η επιθυμητή εταιρική κουλτούρα κατά την άποψή του/της μετά από 5 χρόνια.
- ο Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπολογίζεται σε 8 με 10 λεπτά.
- ο Οι απαντήσεις είναι απόρρητες και ανώνυμες

Υφιστάμενη Εταιρική Κουλτούρα

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Η επιχείρηση είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.

Η επιχείρηση είναι πολύ δυναμική κι επιχειρηματική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλαμβάνουν ρίσκα.

Η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, την ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιασμένοι στην εκτέλεση των εργασιών.

Η επιχείρηση είναι πολύ οργανωμένη κι ελεγχόμενη. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

2. Η ηγεσία της επιχείρησης

Η ηγεσία της επιχείρησης καθοδηγεί, διευκολύνει και προστατεύει.

Η ηγεσία της επιχείρησης επιχειρεί, καινοτομεί κι αναλαμβάνει ρίσκα.

Η ηγεσία της επιχείρησης εστιάζει στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.

Η ηγεσία της επιχείρησης συντονίζει, οργανώνει και δίνει το παράδειγμα της αποτελεσματικότητας.

3. Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων

Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα συναίνεση και συμμετοχή.

Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και ατομικότητα.

Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις κι ανάγκη για επιτεύγματα.

Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ασφάλεια για την εργασία, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα.

4. Η οργανωσιακή ενότητα

Ο συνδεδεμένος κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η ανοικτή επικοινωνία. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης.

Ο συνδεδεμένος κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αριστεία.

Ο συνδεδεμένος κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η κερδοφορία και η επιθετική πολιτική είναι βασικές αρχές.

Ο συνδεδεμένος κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Είναι σημαντική η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

5. Η στρατηγική εστίαση

Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων. Υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοικτή επικοινωνία και συμμετοχή.

Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη δημιουργία προκλήσεων και νέων ευκαιριών. Εκτιμάται ιδιαίτερα η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών.

Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη στόχων και η κερδοφορία είναι επικρατούσες αρχές.

Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και οι διαδικασίες για την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι βασικές αρχές.

6. Τα κριτήρια επιτυχίας

Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.

Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την καινοτομία και την πρωτοπορία τη δημιουργία νέων και μοναδικών προϊόντων / υπηρεσιών.

Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερέραση του ανταγωνισμού. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να γίνει ηγέτης στην αγορά.

Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα, την αξιόπιστη παροχή των προϊόντων / υπηρεσιών, την τήρηση των χρονικών πλάνων και προγραμμάτων, καθώς και τη διατήρηση χαμηλού κόστους.

Η Εταιρική Κουλτούρα σε 5 χρόνια από σήμερα

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Η επιχείρηση είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση είναι πολύ δυναμική κι επιχειρηματική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλαμβάνουν ρίσκα.	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, την ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί κι εστιασμένοι στην εκτέλεση των εργασιών.	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση είναι πολύ οργανωμένη κι ελεγχόμενη. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.	<input type="checkbox"/>

2. Η ηγεσία της επιχείρησης

Η ηγεσία της επιχείρησης καθοδηγεί, διευκολύνει και προστατεύει.	<input type="checkbox"/>
Η ηγεσία της επιχείρησης επιχειρεί, καινοτομεί κι αναλαμβάνει ρίσκα.	<input type="checkbox"/>
Η ηγεσία της επιχείρησης εστιάζει στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.	<input type="checkbox"/>
Η ηγεσία της επιχείρησης συντονίζει, οργανώνει και δίνει το παράδειγμα της αποτελεσματικότητας.	<input type="checkbox"/>

3. Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων

Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.

Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και ατομικότητα.

Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.

Το στυλ διοίκησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ασφάλεια για την εργασία, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα.

4. Η οργανωσιακή ενότητα

Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η ανοικτή επικοινωνία. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης.

Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αριστεία.

Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η κερδοφορία και η επιθετική πολιτική είναι βασικές αρχές.

Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Είναι σημαντική η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

5. Η στρατηγική εστίαση

Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων. Υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοικτή επικοινωνία και συμμετοχή.

Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη δημιουργία προκλήσεων και νέων ευκαιριών. Εκτιμάται ιδιαίτερα η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών.

Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη στόχων και η κερδοφορία είναι επικρατούσες αρχές.

Η επιχείρηση δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και οι διαδικασίες για την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι βασικές αρχές.

6. Τα κριτήρια επιτυχίας

Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.

Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την καινοτομία και την πρωτοπορία, τη δημιουργία νέων και μοναδικών προϊόντων / υπηρεσιών.

Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερέραση του ανταγωνισμού. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να γίνει ηγέτης στην αγορά.

Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα, την αξιόπιστη παροχή των προϊόντων / υπηρεσιών, την τήρηση των χρονικών πλάνων και προγραμμάτων, καθώς και τη διατήρηση χαμηλού κόστους.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ!