
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την απόδοση της εταιρείας. Σύγκριση Ελληνικού και Σκανδιναβικού μοντέλου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Ευαγγελία Παπαδιονυσίου

A.M. 200

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΑΡΒΑΡΑ ΜΥΛΩΝΗ

Η διδακτορική διατριβή υλοποιήθηκε με υποτροφία του ΙΚΥ η οποία χρηματοδοτήθηκε από την Πράξη "Πρόγραμμα χορήγησης υποτροφιών για μεταπτυχιακές σπουδές δεύτερου κύκλου σπουδών" από πόρους του ΕΠ "Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση, 2014-2020 με τη συγχρηματοδότηση του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (Ε.Κ.Τ.) και του Ελληνικού Δημοσίου".

Αφιερώνεται στη μητέρα μου, στον πατέρα μου και στην αδελφή μου,
γιατί χάρις στην αγάπη, τη συμπαράσταση και την υποστήριξή τους
ολοκληρώθηκε αυτή η διδακτορική διατριβή.

Ευχαριστίες

Παρόλο που η σελίδα με τις Ευχαριστίες αποτελεί την πρώτη μιας διδακτορικής διατριβής, είμαι σίγουρη ότι για τους περισσότερους υποψήφιους διδάκτορες αυτή είναι η τελευταία σελίδα που γράφουν. Θεωρώ ότι καθ'όλη τη διάρκεια της πραγματοποίησης και της συγγραφής ενός διδακτορικού ο/η υποψήφιος-α σκέφτεται αυτή τη σελίδα. Φτάνοντας λοιπόν κι εγώ σε αυτή τη σελίδα, μπορώ να ανατρέξω στα χρόνια που σπούδασα στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην επιβλέπουσα της διατριβής μου, κα. Βαρβάρα Μυλώνη, Επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών, η οποία μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με την έρευνα. Επιπλέον, με εισήγαγε σε θέματα Εθνικής κουλτούρας, Εταιρικής κουλτούρας, Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Απόδοσης εταιρείας. Η ευρεία γνώση της σε θέματα τέτοιου είδους και ο λογικός τρόπος σκέψης της, αποτέλεσαν αδιαμφισβήτητες αξίες για μένα, ενώ παράλληλα οι συμβουλές της επηρέασαν σημαντικά και διαφώτισαν τον τρόπο σκέψης μου. Όλα αυτά τα χρόνια με τη βοήθειά της επόπριάς μου απέκτησα πολλές γνώσεις. Γνώσεις σε ερευνητικά θέματα, όπως το πώς να προσεγγίζω και να πραγματοποιώ μια έρευνα, πώς να αναλύω τα αποτελέσματα, αλλά κυρίως μου έμαθε να αγαπώ αυτό που κάνω, να το κάνω σωστά και προσεκτικά.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω και στα μέλη της επταμελούς εξεταστικής επιτροπής για την πρόθυμη συμμετοχή τους στην κρίση της διδακτορική μου διατριβής.

Να εκφράσω επίσης τις ευχαριστίες μου στο Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (Ι.Κ.Υ.) που μέσω της χορηγούμενης υποτροφίας του, μου έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθώ περισσότερο και πιο συστηματικά με την εκπόνηση της διδακτορικής μου διατριβής.

Επιπροσθέτως, απευθύνω ευχαριστίες σε όλους τους εκπροσώπους κι εργαζομένους των εταιρειών που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Χωρίς τη δική τους συμβολή, η έρευνα δε θα ήταν εφικτό να πραγματοποιηθεί.

Ένα μεγάλο "ευχαριστώ" δικαιωματικά το οφείλω στην οικογένεια μου, η οποία ήταν η δύναμη μου όλο αυτό το χρονικό διάστημα. Για το λόγο αυτό, θα ήθελα να εκφράσω τις βαθύτερες ευχαριστίες μου στους γονείς μου, Θεοδότη και Ανδρέα, οι οποίοι δέχτηκαν με μεγάλη χαρά και στήριξαν την επιθυμία μου για τη συνέχιση των σπουδών μου, καθώς και την αδελφή μου Στέλλα για τη συμπαράσταση της.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	3
Abstract	10
Περίληψη	11
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή- Οι Στόχοι και η Συμβολή της διατριβής	18
Κεφάλαιο 2: Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	17
2.1 Τι είναι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	20
2.2 Η σημαντικότητα των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	21
2.3 Οργανωσιακή Απόδοση Και Καλές Πρακτικές (Best Practices).....	22
2.3.1 Οργανωσιακή Απόδοση σε σχέση με Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	22
2.3.2 Καλές Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων "Best Practices"	21
2.3.3 Καλές Πρακτικές "Best Practices" ή Καλή Προσαρμογή Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων "Best Fit".....	25
Κεφάλαιο 3: Κουλτούρα και πως η Εθνική Κουλτούρα επηρεάζει τις Πρακτικές Διοίκησης ανθρώπινων πόρων	33
3.1 Ορισμός Κουλτούρας.....	33
3.2 Η Εθνική Κουλτούρα συνδέεται με κοινωνικές ομάδες	34
3.3 Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	36
3.4 Πηγές Κουλτούρας που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	37
3.5 Οι διαφορετικές Κουλτούρες χωρών επηρεάζουν διαφορετικά τη χρήση Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	40
3.6 Διαφορές στην Εθνική κουλτούρα και στη Διοίκηση μεταξύ Ελλάδας και Σκανδιναβικών χωρών.....	42
3.7 Μερικά παραδείγματα διαφορετικών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται σε διαφορετικές χώρες όπως Ελλάδα και Σκανδιναβία.....	48
Κεφάλαιο 4: Μοντέλα Κουλτούρας.....	54
4.1 Μοντέλα Κουλτούρας.....	54
4.1.1 Μοντέλο του Hofstede (1980)	54

4.1.2. Μοντέλο του Schein, (1984).....	56
4.1.3 Μοντέλο των Alaire and Firsirotoy, (1984).....	62
4.1.4 Μοντέλο των Erez and Gati, (1992)	63
4.1.5 Μοντέλο του Marcoulides, (1993).....	65
4.1.6 Μοντέλο του Schwartz (1996).....	69
4.1.7 Μοντέλο των Aycan and Kanungo, (1999).....	70
4.1.8 Μοντέλο των Homburg and Pflesser, (2000).....	75
4.1.9 Μοντέλο του Werbel (2005)	77
4.1.10 Μοντέλο των Hatch and Cunliffe, (2006).....	82
4.1.11 Μοντέλο του Verburg , (2007).....	83
4.1.12 Μοντέλο του Yarbotough, (2010).....	89
4.1.13 Μοντέλο του Linnenluecke, (2010)	93
4.1.14 Μοντέλο του Zheng, (2010).....	96
4.1.15 Μοντέλο του Cheng, (2014)	99
4.2 Σύγκριση των μοντέλων κουλτούρας	103
4.3 Επιλογή και εμπλουτισμός του μοντέλου των Aycan and Kanungo (1999)- Ανάπτυξη των υποθέσεων.....	110
4.3.1 Η διάσταση του μικρό-περιβάλλοντος σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα	111
4.3.2 Διάσταση Εθνικής Κουλτούρας.....	112
4.3.3 Διάσταση Οργανωσιακής Κουλτούρας σε σχέση με την Εθνική Κουλτούρα.....	117
4.3.4 Διάσταση Οργανωσιακής Κουλτούρας σε σχέση με τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	120
4.3.5 Διάσταση Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε σχέση με την Οργανωσιακή Απόδοση.....	121
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας	128
5.1 Μεθοδολογικό Πλαίσιο έρευνας.....	128
5.2 Περιγραφή δείγματος.....	129
5.3 Διαδικασία και εμπόδια κατά την συλλογή των δεδομένων.....	130
5.4 Δομή και ερωτήσεις συνέντευξης.....	132

5.5 Περιγραφή ερωτηματολογίου των εργαζομένων και των συνεντεύξεων	135
5.6 Περιγραφή εταιρειών	137
5.6.1 Ελληνικές εταιρείες.....	137
5.6.2 Σκανδιναβικές εταιρείες.....	140
Κεφάλαιο 6: Παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων	144
6.1 Ανάλυση του κλάδου των εταιρειών σε Ελλάδα και Σκανδιναβία βάσει των Δυνάμεων του Porter	144
6.1.1 Ανάλυση του κλάδου των εταιρειών σε Ελλάδα βάσει των Δυνάμεων του Porter	144
6.1.1.1 Εταιρεία Α.....	144
6.1.1.2 Εταιρεία Β.....	146
6.1.1.3 Εταιρεία Γ	148
6.1.1.4 Εταιρεία Δ	149
6.1.1.5 Εταιρεία Ε	1151
6.1.1.6 Εταιρεία Ζ.....	153
6.1.2 Ανάλυση του κλάδου των εταιρειών σε Σκανδιναβία βάσει των Δυνάμεων του Porter	155
6.1.2.1 Εταιρεία Η.....	155
6.1.2.2 Εταιρεία Θ.....	156
6.1.2.3 Εταιρεία Ι.....	158
6.1.2.4 Εταιρεία Κ.....	159
6.1.2.5 Εταιρεία Λ.....	161
6.1.2.6 Εταιρεία Μ.....	162
6.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων	164
6.2.1 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων από εταιρείες στην Ελλάδα	164
6.2.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων από εταιρείες στη Σκανδιναβία	178
6.3 Έλεγχος αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων των εργαζομένων σε Ελλάδα και Σκανδιναβία	193

6.4 Στατιστική Ανάλυση Ερωτηματολογίων Εργαζομένων	195
6.5 Παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους σε Ελλάδα και Σκανδιναβία	196
6.5.1 Έλεγχος υποθέσεων 1-4 σχετικά με τις διαφορές της Εθνικής κουλτούρας στις διάφορες γεωγραφικές περιοχές	196
6.5.2 Έλεγχος υποθέσεων 5-8b, σχέση εθνικής - οργανωσιακής κουλτούρας	198
6.5.3 Έλεγχος υποθέσεων 9-10, σχέση οργανωσιακής κουλτούρας, πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ανταγωνιστικό περιβάλλον	202
6.6 Έλεγχος αξιοπιστίας των μεταβλητών των οδηγών των συνεντεύξεων σε Ελλάδα και Σκανδιναβία	206
6.7 Έλεγχος υποθέσεων για τη σχέση πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, και ανταγωνιστικό περιβάλλον με την οργανωσιακή απόδοση σε Ελλάδα και Σκανδιναβία	207
6.8 Παλινδρομήσεις	219
6.8.1 Παλινδρόμηση μεταβλητών οργανωσιακής κουλτούρας με πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων	219
6.8.2 Παλινδρόμηση μεταβλητών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων με οργανωσιακή απόδοση	221
6.9 Συζήτηση αποτελεσμάτων	224
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα	233
7.1 Συμπεράσματα	232
7.2 Πρακτικές Εφαρμογές.....	240
7.3 Περιορισμοί και προτάσεις της παρούσας έρευνας	242
7.4 Επίλογος.....	243
Βιβλιογραφικές Αναφορές	246
Παράρτημα.....	261

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 Διάφορες μελέτες που χρησιμοποιούν διαφορετικές μεταβλητές για να εξετάσουν την θετική σχέση μεταξύ Πρακτικών ΔΑΠ και Οργανωσιακή Απόδοση.....	23
Πίνακας 4.1: Προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και επιβίωσης.....	59
Πίνακας 4.2: Προβλήματα εσωτερικής ενσωμάτωσης.....	60
Πίνακας 4.3: Το ταίριασμα μεταξύ των οργανωσιακών ικανοτήτων και του τύπου του ταιριάσματος ατόμου-περιβάλλοντος.....	78
Πίνακας 4.4: Το εσωτερικό ταίριασμα μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και του τύπου ταιριάσματος ατόμου-περιβάλλοντος.....	81
Πίνακας 4.5: Διαφορές μεταξύ των τεσσάρων δεσμών σε δύο διαστάσεις.....	88
Πίνακας 4.6: Το κύριο περιεχόμενο της ανάλυσης εργασίας.....	99
Πίνακας 4.7: Σύγκριση δυο τρόπων πρόσληψης.....	102
Πίνακας 4.8: Μοντέλα κουλτούρας με τις μεταβλητές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	107
Πίνακας 5.1: Εταιρείες και δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	130
Πίνακας 6.1 Αξιοπιστία μεταβλητών των ερωτηματολογίων των εργαζομένων.....	194
Πίνακας 6.2: T-test Υποθέσεων 1- 4 Εθνική Κουλτούρα.....	196
Πίνακας 6.3:Συσχετίσεις Υποθέσεων 5-8b Εθνική Κουλτούρα - Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	199
Πίνακας 6.4: Συσχετίσεις Υποθέσεων 9-10 Οργανωσιακή Κουλτούρα, Ανταγωνιστικό Περιβάλλον και Πρακτικές ΔΑΠ.....	203
Πίνακας 6.5: Αξιοπιστία των μεταβλητών.....	207
Πίνακας 6.6: Συσχετίσεις υποθέσεων 11-13 Πρακτικών ΔΑΠ, Ανταγωνιστικό Περιβάλλον και Οργανωσιακή Απόδοση.....	209
Πίνακας 6.7: Παλινδρόμηση των μεταβλητών της Οργανωσιακής Κουλτούρας με τις Πρακτικές ΔΑΠ.....	220

Πίνακας 6.8 Παλινδρόμηση των μεταβλητών των Πρακτικών ΔΑΠ με Οργανωσιακή Απόδοση.....	223
Πίνακας 7.1:Ανάλυση των υποθέσεων	232

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 3.1: Νορβηγικό πρότυπο επικοινωνίας.....	46
Σχήμα 3.2: Δανικό πρότυπο επικοινωνίας	48
Σχήμα 4.1: Τα επίπεδα κουλτούρας και οι αλληλεπιδράσεις τους	58
Σχήμα 4.2: Το μοντέλο των Allaire and Firsiroτου.....	63
Σχήμα 4.3: Η δυναμική της διαδικασίας από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω επίπεδα κουλτούρας.....	64
Σχήμα 4.4: Προτεινόμενο μοντέλο μεταβλητών με επιροή στην οργανωσιακή απόδοση.. ...	66
Σχήμα 4.5: Μοντέλο κουλτούρας των Aycan, Sinha and Kanungo, 1999).....	71
Σχήμα 4.6: Μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας των Homburg & Pflesser (2000)	76
Σχήμα 4.7: Μοντέλο που δείχνει τις σχέσεις μεταξύ Α-Π με οριζόντιες και κάθετες διασυνδέσεις.....	77
Σχήμα 4.8: Μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας των Hatch and Cunliffe (2006).....	83
Σχήμα 4.9: Προτεινόμενη τυπολογία των δεσμών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων	84
Σχήμα 4.10: Στρατηγική της αγοράς προϊόντων-ταίριασμος της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής απόδοσης.....	90
Σχήμα 4.11: Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών	95
Σχήμα 4.12: Το μοντέλο του Zheng	97
Σχήμα 4.13: Το μοντέλο ποιότητας	101
Σχήμα 4.14: Εμπλουτισμός του μοντέλο των Aycan and Kanungo, (1999)	111

Abstract

Globalization and intense competition force organisations to be flexible and adoptable to the constant changes of the market. The selection of the proper business strategy is crucial so as all the departments of the company to operate effectively. This aim to be achieved, is important for an organisation to has a strong and suitable corporate culture.

Corporate culture includes the values, norms, vision, symbols, beliefs and behaviors that contribute to the unique environment of the organisation. It is an important topic, it plays a meaningful role in corporations and affects employees and organizational operations.

The aim is to present an appropriate theoretical model in order to examine at what extend the several environmental forces such as socio cultural, market factors and human resource practices affect organisational performance in different countries as Scandinavia and Greece.

Περίληψη

Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσπαθούν όσο το δυνατόν περισσότερο να βρουν νέους τρόπους, ώστε να ισχυροποιήσουν τη θέση τους (Wright, 2005). Βασικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση διαδραματίζει η κουλτούρα που αναπτύσσει κάθε εταιρεία και αποτελεί ένα από τα στοιχεία διαφοροποίησης της εκάστοτε εταιρείας από άλλες ομοειδείς (Schein, 1985; Schuler, 1992). Παρά τη γενικότερη παραδοχή ότι όλες οι εταιρείες έχουν σκοπό την επίτευξη του κέρδους, εντούτοις ο τρόπος υλοποίησης του σκοπού αυτού διαφέρει ανάλογα με την κουλτούρα που υιοθετεί κάθε εταιρεία (Schneider, 1988). Επισημαίνεται ότι η φιλοσοφία κάθε επιχείρησης περιλαμβάνει τις αξίες, το όραμα, τους συμβολισμούς, τις συμπεριφορές που είναι αποδεκτές στο πλαίσιο της και συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός μοναδικού εργασιακού περιβάλλοντος (Barney, 1986; Brewster, 2007; Hofstede, 1985). Ωστόσο, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται από τον πνευματικό πολιτισμό της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς υποχρεούται να λειτουργήσει μέσα στο οικονομικό-πολιτικό-πολιτισμικό υπόβαθρό της (Smith, 2002; Aprosiori, 2008; Aycan, 1999).

Επομένως, προβάλλει η ανάγκη να εξεταστεί διεξοδικά ο βαθμός στον οποίο επηρεάζει το εθνικό υπόβαθρο την κουλτούρα οργάνωσης, τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τον αντίκτυπο που δέχεται η οργανωσιακή απόδοση. Η έρευνα αυτή αποτελείται από τέσσερις φάσεις στις οποίες αναλύεται αφενός το πώς η κάθε διάσταση επηρεάζει την άλλη κι αφετέρου διασαφηνίζονται οι συνέπειες των επιρροών αυτών στην οργανωσιακή απόδοση. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί πως για την επίτευξη αυτού του σκοπού επιλέχθηκε μεταξύ αρκετών μοντέλων κουλτούρας το πιο κατάλληλο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, το οποίο ήταν το μοντέλο των Aycan and Kanungo (1999). Ωστόσο, προκειμένου να είναι πιο ολοκληρωμένο το μοντέλο προστέθηκε από εμάς η τελευταία διάσταση του που είναι η οργανωσιακή απόδοση.

Επισημαίνεται ότι το συγκεκριμένο μοντέλο εφαρμόζεται για πρώτη φορά στις χώρες της Ελλάδας και της Σκανδιναβίας, καθώς λίγες έρευνες έχουν διεξαχθεί στις συγκεκριμένες περιοχές. Τοιουτοτρόπως, το εν λόγω πρότυπο αποτελεί ένα από τα λίγα του είδους που περιλαμβάνουν όλες τις απαιτούμενες προς μελέτη διαστάσεις, ώστε να εξεταστεί ο αντίκτυπος που δέχεται η οργανωσιακή απόδοση και να αποδοθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα των διαφορών οι οποίες αναδεικνύονται από τα ευρήματα της Ελλάδας και της Σκανδιναβίας.

Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη φάση της έρευνας, βάσει της διάστασης της Εθνικής Κουλτούρας και τις μεταβλητές που περιλάμβανε, μελετήθηκαν οι διαφορές που παρατηρήθηκαν μεταξύ διαφορετικών ευρωπαϊκών περιοχών. Αυτό καθίσταται σημαντικό για να σχηματίσουμε σφαιρική άποψη σχετικά με τον πολιτισμό των περιοχών αυτών.

Η δεύτερη φάση της έρευνας περιέχει τη μελέτη του βαθμού επιρροής της Εθνικής Κουλτούρας απέναντι στην Οργανωσιακή Κουλτούρα. Το κριτήριο για την παραπάνω παρατήρηση αποτέλεσε ο προσδιορισμός των διαστάσεων που λαμβάνουν οι ποικίλοι τύποι κουλτούρας για το συγκεκριμένο μοντέλο και στις δύο διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

Ακολούθως, η τρίτη φάση της έρευνας πραγματεύεται τη μελέτη επίδρασης της Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Η μελέτη επετεύχθη με βάση τις κατάλληλες μεταβλητές που περιλάμβαναν οι διαστάσεις αυτές στις υπό εξέταση χώρες.

Στην τέταρτη και τελευταία φάση της έρευνας, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο η Οργανωσιακή Κουλτούρα επηρεάζει την Οργανωσιακή Απόδοση. Εδώ, ακολουθείται ο ίδιος τρόπος διερεύνησης, όπως προηγουμένως.

Επίσης, εξετάστηκε η ανταγωνιστικότητα των κλάδων στις οποίες απευθύνονταν οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα. Ο στόχος ήταν να διαπιστωθεί ο βαθμός επένδυσης της ανταγωνιστικότητας των κλάδων στη χρήση των κατάλληλων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα και τις χώρες της Σκανδιναβίας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, συγκεντρώθηκαν δεδομένα από Δυναμικές Επιχειρήσεις οι οποίες διέθεταν τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, διαφορετικών κλάδων στη Σκανδιναβία και την Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν έπειτα από χρήση του στατιστικού μοντέλου SPSS, με σκοπό να διερευνηθούν οι επιδράσεις των εκάστοτε παραγόντων.

Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στα σημαντικά ερευνητικά πορίσματα που αναδείχθηκαν. Διαπιστώθηκε πως το γενικότερο πολιτισμικό πλαίσιο της περιοχής επηρεάζει ως έναν βαθμό τον τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας και πιο συγκεκριμένα τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της στις χώρες που δραστηριοποιείται. Εύλογα, λοιπόν, υπάρχουν καλές πρακτικές που είναι αποτελεσματικές σε κάποιες χώρες, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο λειτουργούν οι εταιρείες. Τέτοιες πρακτικές μπορεί να είναι η υποστηρικτική εποπτεία προς τους εργαζόμενους, το καλό εργασιακό περιβάλλον, η προώθηση της συνεργασίας και η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλίας από το εργατικό δυναμικό. Ταυτόχρονα, ο προσεκτικός σχεδιασμός μιας θέσης εργασίας,

ώστε να την καθιστά ενδιαφέρουσα για τον εργαζόμενο. Ο μη αυστηρός έλεγχος -που δείχνει έντονα την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους απασχολούμενους. Ένα σύστημα ανταμοιβής που ενθαρρύνει την εργατικότητά τους (σημαντικό κίνητρο κυρίως για τους Έλληνες), ενώ ταυτόχρονα θα προωθεί τους στόχους της εταιρείας, σίγουρα αυξάνει την εργασιακή απόδοση σε συνδυασμό με την οργανωσιακή. Τα πορίσματα αυτά επιβεβαιώνονται κι από άλλες μελέτες που ήδη διεξήχθησαν όπως (Pfeffer, 1998; Huselid, 1995; Becker, 1996; Michie, 2005; Cunha and Brewster, 2003; Campion, 2011; Marchington, 2000; Paauwe, 2005; Becker, 1998; Marshall, 1998; Wood and Menezes, 1998; Arthur, 1998; Delaney and Huselid, 1996). Παρ'όλα αυτά, πρέπει να σημειωθεί πως όσο πιο ανταγωνιστικός είναι ο τομέας μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία, τόσο πιο αρνητικά επιδρά στη χρήση των κατάλληλων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Το γεγονός διαπιστώθηκε στον σχεδιασμό μιας θέσης εργασίας και στην υποστηρικτική εποπτεία που έδειξε να είναι αρκετά σημαντική για το εργατικό προσωπικό, όσον αφορά τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Παράλληλα, ο τρόπος με τον οποίο ασκείται ο έλεγχος για την αποδοτικότητα των εργαζομένων φάνηκε να επιδρά πολύ αρνητικά επάνω τους.

Συνεπώς, η αρνητική επίδραση των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων μάς οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι περισσότερες εταιρείες δεν αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούν ως ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Αντίθετα, φαίνεται να ακολουθούν μια στρατηγική που έχει ως απώτερο σκοπό τη μείωση του κόστους. Ως εκ τούτου, δεν επενδύουν στο να ενισχύσουν τις ικανότητες, δεξιότητες των εργαζομένων τους ή να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα που θα καταστήσει περισσότερο αποτελεσματικό τον απασχολούμενο απέναντι στις καθημερινές προκλήσεις.

Summary

The intense competition in the market forces companies to try as much as possible to find new ways to strengthen their market position (Wright, 2005). The culture that each company cultivates is one of the elements that enables it to differentiate itself (Schein, 1985; Schuler, 1992). As all companies are aiming to make a profit, the way this goal is implemented varies according to the culture developed by each company (Schneider, 1988). The culture of each company includes the values, the vision, the symbols, the behaviors that are accepted in a company and contribute to the creation of a unique work environment (Barney, 1986; Brewster, 2007; Hofstede, 1985). However, corporate culture is influenced by the culture of the country in which each business operates as it must operate within the economic-political-cultural context of the country in which it is located (Smith, 2002; Apospori, 2008; Aycan, 1999).

To examine in detail at what extend national culture affects, corporate culture, human resource management practices and the impact that organisational performance receives. This research consists of four phases that analyze how each dimension influences the other and the impact that the organisational performance accepts.

Initially, to achieve this goal, the most appropriate model for the needs of the present study was selected among several models of culture, which was the model of Aycan and Kanungo (1999). It is worth to mention that in order to make the model more complete, we added its last dimension, which is the organisational performance.

Also, this specific model is applied first time in Greece and the Nordic countries. As there is little research done at these particular areas. It is one of the few models that includes all the dimensions needed to study and examine the impact of the organisational performance to get a complete picture of the differences that arise in Greece and Scandinavia.

In particular, the first phase of the research, based on the dimension of the National Culture and the variables that it included, we examined the differences that arose between the regions of Greece and Scandinavia. To get a general picture of the cultures of these areas.

The second phase of the study examined the extent to which National Culture influences Corporate Culture, based on the appropriate dimensions that represent them in this particular model, in different geographical areas.

The third phase of the research, studied the extent that Corporate Culture affects the Human Resources Management Practices in Greece and Scandinavia. Based on the appropriate variables included in these dimensions.

The fourth phase of the study examined the extent to which Corporate Culture influences Organisational Performance. In the same way as mentioned above. It also examined the competitiveness of the sectors in which the research firms operated, in order to ascertain the extent to which the competitiveness of the sectors influenced the use of appropriate Human Resources Management Practices by the companies in Greece and Scandinavia.

To achieve the goals mentioned above, data were collected from Dynamic Enterprises with Human Resources Management departments in different sectors in Scandinavia and Greece. The SPSS statistical model was used to process the results of the research in order to investigate the effects of each factor.

Subsequently, important research findings emerge. It was found that culture influences to some extent the way a company operates, and more specifically its human resources management, in the different countries in which it operates. As there are good practices that are effective in different countries, irrespective of the sector in which the companies operate.

For example, supportive supervision of employees, good work environment, promotion of cooperation, ability to take initiatives by employees, proper planning of a job that makes it interesting for the employees, non-rigorous control (which strongly indicates lack of confidence in employees) and a remuneration system that will help reinforce employees' motivation (an important incentive mainly for Greek employees) while at the same time promoting the company's goals, it certainly enhances employees' productivity, and thus the performance of the company as a whole. These findings are confirmed by other studies that already exist such as (Pfeffer, 1998; Huselid, 1995; Becker, 1996; Michie, 2005; Cunha and Brewster, 2003; Campion, 2011; Marchington, 2000; Paauwe, 2005; Becker, 1998; Marshall, 1998; Wood and Menezes, 1998; Arthur, 1998; Delaney and Huselid, 1996).

However, it should be noted that the more competitive an industry is when a company operates, the more adversely affects the use of appropriate Human Resource Management Practices. As in the design of a job, supportive supervision

seemed to be important enough for employees to improve their efficiency. Also, the way in which employees exercise control has also shown to have a very negative impact on their performance. Even the distribution of rewards is negatively correlated.

Consequently, the negative impact of human resource management practices leads us to conclude that most companies do not treat their human resources as a competitive advantage over their competitors. On the contrary, they seem to pursue a strategy aimed at reducing costs, so they do not invest in enhancing the skills of employees or creating a positive working climate so that they are more effective and willing to do the best they can deal with the various workplace issues that arise daily.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή έχει οδηγήσει μέχρι τώρα σε τέσσερις δημοσιεύσεις:

1. Papadionysiou, E. and Myloni, B. "The Different Impact Of National and Organisational Culture on HRM Practices: A Comparative Study Between Scandinavian Countries and Greece", BAM (British Academy of Management) Conference, Aston Business School, 3-5 Sept. 2019.
2. Myloni, B. and Papadionysiou, E. "Organisational Performance and the Different Impact of National, Organisational culture and Human Resource Management Practices: A Comparative Study Among Nordic Countries And Greece", 45th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA), University of Leeds, 13-15 Dec. 2019.
3. Papadionysiou, E. and Myloni, B. "Choosing The Appropriate Model Of Macro/Micro Environment Fit To Human Resource Management Practices For Best Performance", APF Biennial Conference, University of Piraeus, 6-8 July 2018.
4. Papadionysiou, E. and Myloni, B. "A Theoretical Framework For Studying Human Resource Management Fit With Environmental Antecedents And Company Performance", International conference on Business And Economics of the Hellenic Open University, 11-12 May 2018.

Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή - Οι Στόχοι και η Συμβολή της διατριβής

Με την πάροδο του χρόνου, η σημασία και η αναγκαιότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει αποκτήσει διεθνή αναγνώριση. Η διοίκηση των εργαζομένων με τον κατάλληλο τρόπο μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε εταιρεία, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της και να αυξήσει την αποδοχή της από την αγορά. Για τον λόγο αυτό, οι εταιρείες προσπαθούν να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τις κατάλληλες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.).

Η εθνική κουλτούρα μεταξύ άλλων παραγόντων διαμορφώνει τις πρακτικές αυτές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, οι πολιτισμικές αξίες, τα ήθη και τα έθιμα που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία διαμορφώνουν τις διοικητικές επιλογές ή αποφάσεις που λαμβάνονται σε εθνικό επίπεδο, ερμηνεύοντας τις διαφορές που προκύπτουν στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων μεταξύ πλήθους χωρών. Ειδικότερα, οι πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν την ανάγκη να υιοθετήσουν πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οι οποίες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά που είναι παγκοσμίως αποδεκτά αλλά και τοπικά, (δηλαδή της χώρας όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία) ταυτόχρονα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι κάθε χώρα χαρακτηρίζεται από μια διαφορετική κουλτούρα, καθώς αποτελείται από την δική της ιστορία, τις παραδόσεις, τα ήθη, έθιμα, τους κανόνες, κοινωνικό, νομικό, οικονομικό, πολιτικό περιβάλλον, στοιχεία τα οποία τη διαφοροποιούν.

Έχει αποδειχθεί ότι οι εταιρείες ανάλογα τη χώρα δραστηριοποίησής τους αντιμετωπίζουν διαφορετικές καταστάσεις στον εργασιακό τομέα, αλλά και την αγορά στην οποία στοχεύουν. Δεδομένου ότι η εθνική κουλτούρα επηρεάζει την Οργανωσιακή κουλτούρα προβλέπεται η χρήση διαφορετικών πρακτικών, ιδίως σε ορισμένους τομείς, όπως η πρόσληψη και επιλογή νέων εργαζομένων, η αξιολόγηση τους, ο σχεδιασμός θέσης εργασίας, η εκπαίδευση-ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς και η κατανομή ανταμοιβής του (Stavrou, Brewster and Charalambous, 2010). Κατ' αυτόν τον τρόπο, μερικές πρακτικές μπορεί να θεωρηθούν κατάλληλες προς εφαρμογή σε μια κουλτούρα, αλλά μπορεί να είναι λιγότερο κατάλληλες σε μια άλλη κουλτούρα (Stavrou, 2010; Gooderham, 2008).

Συνεπώς, ένας ακόμη στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί αναλυτικά ο βαθμός που ασκεί επιρροή η Εθνική κουλτούρα στην Οργανωσιακή κουλτούρα και τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε μη σχετιζόμενες γεωγραφικά περιοχές, όπως στην Ελλάδα και τη Σκανδιναβία. Για τον λόγο αυτό, επιλέχτηκε το μοντέλο των

Aycan and Kanungo (1999) με την προσθήκη της τελευταίας διάστασης που είναι η οργανωσιακή απόδοση.

Ο στόχος ήταν να διερευνηθεί όχι μόνο ο βαθμός επηρεασμού των προηγούμενων διαστάσεων, αλλά και τα επακόλουθα που συνοδεύουν την οργανωσιακή απόδοση. Με λίγα λόγια, να μελετηθούν διαφορές ή ομοιότητες στην εφαρμογή πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τα παρεπόμενά τους στην οργανωσιακή απόδοση σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Επίσης, θα διαπιστωθεί αν πράγματι υπάρχουν καλές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ποιες είναι αυτές και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις διάφορες περιοχές παρά τη διαφορετική κουλτούρα που διαθέτει η κάθε χώρα.

Επιπρόσθετα, εξετάστηκε ο βαθμός ανταγωνισμού του κλάδου στον οποίο ανήκει η κάθε επιχείρηση που συμμετείχε στην έρευνα, με σκοπό να ερευνηθεί η επίδραση του στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς και στην οργανωσιακή απόδοση. Όσον αφορά τη συμβολή της παρούσας μελέτης, αναφέρουμε ότι αυτή καλύπτει σημαντικά ερευνητικά κενά λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω.

Πρώτον, ελάχιστες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί στη Σκανδιναβία, αλλά και την Ελλάδα σε σχέση με το συγκεκριμένο θέμα και ακόμα λιγότερες έρευνες παρουσιάζουν στοχευμένα τις διαφορές μεταξύ Ελλάδας και Σκανδιναβίας.

Δευτερευόντως, ελάχιστες έρευνες περιλαμβάνουν σε ένα μοντέλο όλες τις διαστάσεις, όπως την εθνική κουλτούρα, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και την οργανωσιακή απόδοση.

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν ένα πλήρες μοντέλο αναφοράς που θα μας βοηθήσει να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον βαθμό στον οποίο επηρεάζει η μια διάσταση την άλλη και τα αποτελέσματά τους ως προς την οργανωσιακή απόδοση.

Εν συνεχεία, προτείνονται συγκεκριμένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στις Ελληνικές επιχειρήσεις, ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία πρέπει να διαθέτουν οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ενίσχυση της συνεργασίας, η ουσιαστικότερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ εργαζομένων με τους προϊστάμενους, ώστε να καλλιεργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης για κινητοποίησης της πρωτοβουλίας και της ομαδικότητας.

Επιπροθέτως, αναδεικνύεται η σημαντικότητα της αποτελεσματικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, απευθυνόμενη στον εργαζόμενο, που αποτελεί το πλέον

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και βασικό στοιχείο εκπλήρωσης των οργανωσιακών σκοπών.

Είναι γνωστό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη και στην επιτυχημένη εξέλιξη μιας εταιρείας. Επομένως, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να στελεχωθεί με το απαραίτητο προσωπικό, το οποίο θα τοποθετηθεί στις κατάλληλες θέσεις, ώστε να μπορούν να αξιοποιήσουν ακόμα και να αναπτύξουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους προς όφελος της εταιρείας. Στη συνέχεια, κρίνεται σκόπιμο να εφαρμοστούν οι κατάλληλες πρακτικές ΔΑΠ, για να δηλώνουν ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι, να υπάρχει το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον με τα απαραίτητα μέσα κι επομένως να δίνεται η δυνατότητα να αντεπεξέρχονται στις καθημερινές εργασιακές τους απαιτήσεις απρόσκοπτα. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι όσο αυξάνεται η απόδοση του κάθε εργαζόμενου ατομικά, τόσο αυξάνεται η οργανωσιακή απόδοση.

Κεφάλαιο 2: Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Τι είναι οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Είναι γνωστό ότι η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) προέρχεται από την Βόρεια Αμερική. Στα μέσα της δεκαετίας του 1970 άρχισε να αλλάζει η παραδοσιακή διοίκηση του προσωπικού και δόθηκε έμφαση στην αναγνώριση της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, η οποία ενισχύει την οργανωσιακή απόδοση.

Οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων αντιπροσωπεύουν μια καθοδήγηση καίριας σημασίας που συντονίζεται με το επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης.

Οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Δ.Α.Π) περιλαμβάνουν τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας εταιρείας προκειμένου να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό (Wright, 2005). Για τον λόγο αυτό, οι μάνατζερς ανθρώπινων πόρων συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων προκειμένου να απασχολούν, να οργανώνουν, να κατευθύνουν, να εκπαιδεύουν, να παρακινούν και να προσλαμβάνουν τους κατάλληλους υπαλλήλους που μπορούν να αποτελέσουν μέρος της εταιρείας και να ενισχύσουν την επιτυχία της (Schuler και Jackson, 2005).

Συνεπώς, δεν θα πρέπει να θεωρείται ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικά συμφέροντα. Αντιθέτως, οι δύο πλευρές πρέπει να εκπληρώσουν αρμονικά τις ανάγκες και τους στόχους, τόσο της επιχείρησης όσο και των

εργαζομένων τους (Gooderham, 2010). Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη πρακτικών που εστιάζουν στην πρόσληψη, τη στελέχωση, την ενθάρρυνση και την ανάπτυξη ατόμων από επαγγελματίες που γνωρίζουν τον οργανισμό ως επιχείρηση (ή ως οντότητα) και είναι σε θέση να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες των εργαζομένων προκειμένου να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας (Jackson, 2003).

2.2 Η σημασία των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π)

Ένα από τα κύρια θέματα συζήτησης στη θεωρία της διοίκησης και της οργάνωσης, είναι οι πρακτικές ΔΑΠ που πρέπει να εφαρμόζουν οι εταιρείες προκειμένου να αντιμετωπίζουν τις συνεχείς αλλαγές που παρουσιάζονται στην αγορά, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι ένας από τους τρόπους εκ των οποίων οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η ανάπτυξη σε νέες τεχνολογίες, η βελτίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών ή στην ποιότητα των προϊόντων, η εύρεση νέων τρόπων μείωσης του κόστους, προϋποθέτει τη στελέχωση μιας επιχείρησης με το κατάλληλο «ανθρώπινο κεφάλαιο», το οποίο θα αποτελεί το κύριο πλεονέκτημα που θα βοηθήσει την επιχείρηση να αποκτήσει ή και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Cunha, 2003, Paauwe, 2005).

Όλες οι εταιρείες αναπτύσσουν και υποστηρίζουν μια αποστολή, έχουν στόχους και παρέχουν κατευθύνσεις για τις δραστηριότητές τους. Τα διευθυντικά στελέχη αναλύουν τις σχετικές εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες της επιχείρησης, προκειμένου να προβλέψουν ευκαιρίες και απειλές με σκοπό την βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Wright, McMahan & McWilliams, 1994), βασιζόμενοι στους πόρους της εταιρείας και ιδιαίτερα «στους ανθρώπους» της.

Βάσει της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση, εξαρτάται ο τρόπος που η εταιρεία διοικεί το προσωπικό της και η επίτευξη των εταιρικών στόχων της (Schuler and Jackson, 1987). Η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία πρέπει να σχετίζεται με τις ανάγκες των ανθρώπινων πόρων και τις δεξιότητες που πρέπει να αποκτηθούν για να είναι ανταγωνιστική για την επίτευξη των στόχων της. Συνεπώς, οι «ανθρώπινοι πόροι» είναι το κύριο πλεονέκτημα που πρέπει να εκμεταλλευθεί η επιχείρηση για να επιτύχει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα με σκοπό να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό και τις συνεχείς αλλαγές (Pfeffer, 1998· Marchington, 2000).

Για τον λόγο αυτό, ένα σημαντικό σύνολο προηγούμενων ερευνών (Huselid, 1995; Huselid, 1996; Cunha, 2003; McDonald & Smith, 1995; Pfeffer, 1998; Jackson and Schuler, 1995) έχει αναφέρει θετικές συσχετίσεις μεταξύ πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και οργανωσιακών αποδόσεων.

2.3 Οργανωσιακή Απόδοση Και Καλές Πρακτικές (Best Practices)

2.3.1 Οργανωσιακή Απόδοση σε σχέση με τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός ερευνητών που υποστηρίζει ότι οι πρακτικές ΔΑΠ μπορούν να αποτελέσουν μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επηρεάζοντας θετικά την οργανωσιακή απόδοση (Aprosori, 2008; Bruce, 2011). Υπάρχουν πολλές έρευνες που εκτιμούν αυτή τη θετική συμβολή των πρακτικών ΔΑΠ στην οργανωσιακή απόδοση μελετώντας διαφορετικές μεταβλητές. Υπάρχουν ορισμένοι συγγραφείς που επικεντρώνονται στην σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, το σύστημα προαγωγών, την κατάρτιση, την αποζημίωση (Gerhart and Milkovich, 1990) και τα προγράμματα συνταξιοδότησης.

Πρέπει επίσης, να αναφερθεί ότι η αξιολόγηση των μεταβλητών της απόδοσης εξαρτάται από την θέση και τα συμφέροντα των διάφορων ενδιαφερόμενων φορέων (πελάτες, μέτοχοι) που συνεργάζονται με την εταιρεία. Εκτός αυτού, παράγοντες, όπως η νομοθεσία, οι εξελίξεις της αγοράς, οι κοινωνικές τάσεις ή οι δημογραφικές εξελίξεις, επηρεάζουν σημαντικά την οργανωσιακή απόδοση (Tangen, 2005).

Η απόδοση ενός εργαζομένου, ορίζεται βάσει του βαθμού επίτευξης των εργασιακών καθηκόντων του. Συγκεκριμένα, η απόδοση αναφέρεται στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, ενώ παράλληλα στοχεύει στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος (Delery, 1996).

Ειδικότερα, υπάρχουν ορισμένες έρευνες που μετρούν την οργανωσιακή απόδοση μόνο με βάση την παραγωγικότητα της επιχείρησης και τα κέρδη της (Aprosori, 2008). Οι Becker και Huselid (1998) πρότειναν οι παρεμβαλλόμενες μεταβλητές, όπως οι δεξιότητες των εργαζομένων, τα κίνητρα των εργαζομένων, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας και η δομή της εργασίας να συνδέονται με τη λειτουργική απόδοση, γεγονός που με τη σειρά του επηρεάζει τα κέρδη και την αγοραία αξία. Ο Ferris (1998) πρότεινε ένα μοντέλο κοινωνικού πλαισίου το οποίο αναγνώριζε το εργασιακό κλίμα, τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων ως παρεμβαλλόμενους παράγοντες

που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Ο Guest (2001) χρησιμοποίησε την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων ως διαμεσολαβητικές μεταβλητές. Ο Boselie (2001) ανέφερε την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα κίνητρα, τη διατήρηση, την παρουσία, το εργασιακό κλίμα και τη συμμετοχή ως διαμεσολαβητικές μεταβλητές μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και της οργανωσιακής απόδοσης. Ο Park (2003) χρησιμοποίησε τις δεξιότητες, τις στάσεις και τα κίνητρα των εργαζομένων ως μεταβλητές. Οι Paul και Anantharaman (2003) ανέφεραν ότι οι μεταβλητές, όπως η ικανότητα των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η οργανωσιακή αφοσίωση και ο προσανατολισμός προς τον πελάτη (πελατοκεντρικός γνώμονας) επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Οι μεταβλητές της διατήρησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, της ποιότητας του προϊόντος, της ταχύτητας παράδοσης και του κόστους λειτουργίας επηρεάζουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Συνεπώς, αντιλαμβανόμαστε πως υπάρχουν αρκετές μελέτες που χρησιμοποιούν διαφορετικές μεταβλητές για να εξετάσουν την θετική επιρροή των πρακτικών ΔΑΠ στην οργανωσιακή απόδοση. Όπως φαίνονται στον πίνακα 2.1, συγκεντρωτικά από τις μελέτες που χρησιμοποιούν διαφορετικές μεταβλητές για να εξετάσουν την θετική επιρροή των πρακτικών ΔΑΠ στην οργανωσιακή απόδοση.

Πίνακας 2.1: Διάφορες μελέτες που χρησιμοποιούν διαφορετικές μεταβλητές για να εξετάσουν την θετική επιρροή των πρακτικών HR στην οργανωσιακή απόδοση

Έρευνες	Μεταβλητές για την εξέταση της επιρροής των πρακτικών HR στην οργανωσιακή απόδοση
Apospori, 2008	Μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης με βάση την παραγωγικότητα της επιχείρησης και τα κέρδη της.
Becker and Huselid, 1998	Μεταβλητές όπως οι δεξιότητες και τα κίνητρα των εργαζομένων, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας και η δομή της εργασίας επηρεάζουν τα κέρδη και το αγοραστικό μερίδιο της επιχείρησης.
Ferris, 1998	Το οργανωσιακό κλίμα, οι στάσεις και η συμπεριφορά των εργαζομένων

	επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση.
Guest, 2001	Η ικανοποίηση και η αφοσίωση των εργαζομένων, η αφοσίωση και η ευελιξία των εργαζομένων επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση.
Boselie, 2001	Η εργασιακή ικανοποίηση, τα κίνητρα, η διατήρηση, η παρουσία, το εργασιακό κλίμα και η συμμετοχή των εργαζομένων λειτουργούν ως διαμεσολαβητικές μεταβλητές μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και της οργανωσιακής απόδοσης.
Park, 2003	Οι δεξιότητες, οι στάσεις και τα κίνητρα των εργαζομένων επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση.
Paul and Anantharaman, 2003	Η ικανότητα των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η οργανωσιακή αφοσίωση και ο προσανατολισμός προς τον πελάτη (πελατοκεντρικός γνώμονας) επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση.

Ο σημαντικότερος στόχος μιας επιχείρησης είναι να αυξήσει την οικονομική της απόδοση ή με άλλα λόγια να μεγιστοποιήσει τα έσοδα των μετόχων (Becker and Huselid, 1998; Paul and Anantharaman, 2003). Η επίτευξη αυτού του στόχου εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο η οργανωσιακή του απόδοση ενισχύεται με διαφορετικούς τρόπους (Delaney and Huselid, 1996; Delery, 1998).

Η οργανωσιακή απόδοση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπινους πόρους. Για να είναι αποτελεσματικοί οι ανθρώπινοι πόροι σε έναν οργανισμό, πρέπει να είναι αρκετά ικανοί έχοντας τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες (Huselid, 1995), καθώς έτσι είναι πιθανότερο να βοηθήσουν τον οργανισμό να βελτιώσει την απόδοση του (Fey,2000; Wright,1994).

Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακινούνται και να είναι ικανοποιημένοι, προκειμένου να επιτύχουν καλύτερα και διαρκή αποτελέσματα που θα συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης, προωθώντας την καινοτομία της και την ποιότητα στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που παρέχει (Guest, 2001; Fey, 2000; Beck and Wilson, 2000).

Εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, είναι πιο πιθανό να εργαστούν προς όφελος του οργανισμού αξιοποιώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, επηρεάζοντας έτσι θετικά την οργανωσιακή απόδοση (Arthur, 1994; Park, 2003).

Για τους παραπάνω λόγους, το ερώτημα σχετικά με το ποιες είναι οι συγκεκριμένες Πρακτικές ΔΑΠ που μπορούν να αυξήσουν την οργανωσιακή απόδοση είναι μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις. Έτσι, επανέρχεται το θέμα των βέλτιστων Πρακτικών ΔΑΠ, για να απαντήσει σε αυτά τα διαφορούμενα ζητήματα.

2.3.2 «Καλές Πρακτικές» (Best HRM Practices)

Τα τελευταία χρόνια, έχει υπάρξει αξιοσημείωτο ενδιαφέρον για την έννοια των «Καλών Πρακτικών» Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεδομένου ότι θεωρείται πως ένα συγκεκριμένο σύνολο πρακτικών ΔΑΠ μπορεί να αυξήσει το κέρδος της εταιρείας. Αυτός ο αντίκτυπος είναι πιο έντονος όταν χρησιμοποιείται ένα συγκεκριμένο σύνολο πρακτικών ΔΑΠ ανά τον κόσμο. Το οποίο είναι εξίσου αποτελεσματικό για όλες τις εταιρείες στον κόσμο (Pfeffer, 1998). Για την ακρίβεια, ο Pfeffer (1998) αναγνωρίζει επτά πρακτικές ΔΑΠ ως καθολικά ικανοποιητικές για την αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης όπως η ασφάλεια των εργαζομένων, η σωστή επιλογή και πρόσληψη νέου προσωπικού, η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, η πληρωμή για την απόδοση, η διευρυμένη κατάρτιση, η μείωση του διαφοροποιημένου κύρους και η εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών. Η προοπτική αυτή υποδηλώνει ότι οι πρακτικές ΔΑΠ επηρεάζονται από διάφορους συγκυριακούς παράγοντες εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Kaufman, 2011). Ο Boxall (2012) πρόσθεσε ότι οι Καλές πρακτικές ΔΑΠ οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση, διότι ενισχύουν τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης και οδηγούν σε αποτελέσματα όπως υψηλότερη παραγωγικότητα, ποιότητα και εξυπηρέτηση πελατών. Αυτά τα αποτελέσματα, με τη σειρά τους, οδηγούν σε υψηλότερα τελικά αποτελέσματα, όπως επιστροφές μεγαλύτερων κερδών και μετόχων με υψηλότερο ποσοστό συμμετοχής. Οι Delery and Doty's (1996) ανέφεραν ότι οι πρακτικές ΔΑΠ αποδίδουν καλύτερα όταν ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού, το εξωτερικό περιβάλλον, τους επιχειρησιακούς πόρους

και τις δυνατότητες της εταιρείας. Οι Becker και Huselid (2006) ισχυρίστηκαν ότι υπάρχει πάντοτε θετική επιρροή στην οργανωσιακή απόδοση όλων των εταιρειών, αλλά ποικίλλει ως προς το βαθμό. Αυτό, γιατί εξαρτάται από τη στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρεία. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που μια επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική ελαχιστοποίησης κόστους ή εργασιακής εκμετάλλευσης, οι πρακτικές ΔΑΠ που ακολουθεί αυτή η επιχείρηση υποστηρίζουν τη στρατηγική της. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση του παραπάνω παραδείγματος, δεν θα έχει τα ίδια αποτελέσματα στην οργανωσιακή απόδοσή της, σε σύγκριση με μια άλλη εταιρεία που επικεντρώνεται στις προηγμένες πρακτικές ΔΑΠ.

Γενικότερα, η σωστή στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της εταιρείας, η οποία αποτελείται από πέντε τομείς, όπως τη φιλοσοφία σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τις πολιτικές ΔΑΠ, τα προγράμματα ΔΑΠ, τις πρακτικές ΔΑΠ και τις διαδικασίες ΔΑΠ. Η ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού υψηλής απόδοσης αντικατοπτρίζεται στην οργανωσιακή κουλτούρα που αφορά τους ανθρώπινους πόρους της, η οποία με τη σειρά της αντικατοπτρίζεται στη δημιουργία πολιτικών, προγραμμάτων, πρακτικών και διαδικασιών. Έτσι, μια φιλοσοφία ΔΑΠ, που λαμβάνει ως βασικό πυρήνα της ένα σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο ευθυγραμμίζεται εσωτερικά και εξωτερικά για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης αποτελεί μια καλή πρακτική. Για παράδειγμα, οι πολιτικές που επιβραβεύουν και αναπτύσσουν εργαζομένους υψηλών αποδόσεων αποτελούν καλή πρακτική (Schuler, 1992).

Επίσης, η στρατηγική σαφήνεια ενισχύει την αποτελεσματικότητα της απόδοσης. Η σημασία της περιβαλλοντικής σάρωσης για τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, καθώς και τις περιβαλλοντικές απειλές και ευκαιρίες, αποτελεί σημαντική έρευνα που πρέπει να κάνουν τα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να καθορίζουν μια εταιρική στρατηγική με την οποία η εταιρεία θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της αγοράς. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί υπό την έννοια ότι οι εταιρείες οι οποίες επενδύουν περισσότερο στον ακριβή καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτύχουν μπορεί να είναι πιο πρόθυμες και ικανές να καθορίσουν ποια απόδοση επιθυμούν να επιτύχουν και πώς πρέπει να μετρηθεί, καθώς και πώς πρέπει να προσδιορίζονται και να ανταμείβονται οι εργασιακές συμπεριφορές που βελτιώνουν την οργανωσιακή απόδοση. Οι εν λόγω εταιρείες θα είναι πιο πρόθυμες να επενδύσουν στην ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων μέσω της παροχής προγραμμάτων κατάρτισης που ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και να εξετάσουν συμβατικές επιλογές που είναι επωφελείς τόσο για την επιχείρηση όσο

και για τους εργαζομένους. Η συμμετοχή της λειτουργίας ΔΑΠ εγγυάται την απαιτούμενη διαμόρφωση της στρατηγικής και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία θα συμβάλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, πρέπει να ταιριάζει με τον εργαζόμενο και την οργανωσιακή κουλτούρα. Η επιλογή του κατάλληλου υπαλλήλου δεν εξαρτάται μόνο από τις δεξιότητες και τις ικανότητές του, αλλά και από το πόσο καλά ταιριάζει στην οργανωσιακή κουλτούρα, προκειμένου να προσαρμοστεί εύκολα και να αποδεχθεί τις γενικές αρχές και τους κανόνες της εταιρείας ώστε να μπορέσει να συμμετάσχει στην βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Yongmei, 2007).

Υπάρχουν αρκετές μελέτες που υποστηρίζουν ότι (Pfeffer, 1998; Huselid, 1995; Becker, 1996; Michie, 2005; Cunha and Brewster, 2003; Campion, 2011; Marchington, 2000; Paauwe, 2005; Becker, 1998; Marshall, 1998; Wood and Menezes, 1998; Arthur, 1998; Delaney and Huselid, 1996) οι κύριες «καλές πρακτικές» που βελτιώνουν την οργανωσιακή απόδοση παγκοσμίως παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων με υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων:** Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που χρειάζεται η εταιρεία προκειμένου να βελτιώνουν την οργανωσιακή απόδοση. Ειδικότερα, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση αξιολογήσεων και άλλων διαδικασιών επιλογής που εκτιμούν τις ικανότητες, ώστε να διακρίνουν εκείνα τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων με την κορυφαία απόδοση, σε σύγκριση με τους μέσους υπαλλήλους. Υπό αυτό το πρίσμα, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν σημαντικές δεξιότητες, έχουν την δυνατότητα να αποδίδουν αποτελεσματικά στην δουλειά τους.
- **Διευρυμένη Κατάρτιση:** Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη κατάρτιση, ώστε να βελτιώνουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της ευκολότερα. Επίσης, η εκπαίδευση αυτή πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την στρατηγική της και τις πρακτικές ΔΑΠ, καθώς οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποκτήσουν τις ειδικές γνώσεις που κρίνονται απαραίτητες για την ανάπτυξη της εταιρείας.
- **Καθήκοντα που ορίζονται σε ένα ευρύ φάσμα(αναλυτικά):** Η εκτεταμένη περιγραφή των καθηκόντων των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι έχουν όσες πληροφορίες είναι απαραίτητες, μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα το ζήτημα και το τι πρέπει να κάνουν για να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

- **Σύστημα αξιολόγησης και αποζημίωσης:** Πρέπει να είναι δίκαιο και να παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους για να εργαστούν σκληρότερα. Εξίσου δίκαιο πρέπει να είναι το **σύστημα ανταμοιβής** το οποίο υποστηρίζει και ανταμείβει την προσπάθεια, την αφοσίωση και τα προσοδοφόρα αποτελέσματα των εργαζομένων και γενικά ό,τι η εταιρεία θεωρεί σημαντικό σύμφωνα με την στρατηγική της, την οργανωσιακή της κουλτούρα και τις πολιτικές ΔΑΠ της. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία δείχνει στον/ους εργαζομένους τι αναμένεται από αυτούς και την ίδια στιγμή ότι το εκτιμά και για τον λόγο αυτόν ανταμείβονται.
- **Συνθήκες εργασίας:** θα πρέπει να είναι ευχάριστες για τους εργαζομένους, ώστε να είναι σε θέση να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν. Για παράδειγμα, εάν το περιβάλλον εργασίας είναι φιλικό, ενισχύει την ομαδική εργασία, τους εμπνέει και γενικότερα τους κάνει να αισθάνονται άνετα, ασφαλείς, δημιουργικοί, ικανοποιημένοι (από τις θέσεις εργασίας τους και απ' ό,τι η εταιρεία τους προσφέρει) και θεωρούνται σημαντικοί εργαζόμενοι, καθώς η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις γνώμες τους, τότε είναι σε θέση να προσφέρουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους για να συμβάλλουν ουσιαστικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας.
- **Ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων:** Έχοντας την ευκαιρία οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στο στρατηγικό σχέδιο, να εκφράζουν τις απόψεις τους και να προτείνουν ιδέες, αισθάνονται πολύτιμοι και προσπαθούν περισσότερο στην καθημερινή τους εργασία. Έχουν επίσης την ευκαιρία να κατανοήσουν την ευρύτερη φιλοσοφία της εταιρείας και να αποκτήσουν μία καλύτερη αντίληψη για τους λόγους τους οποίους η επιχείρηση λειτουργεί με συγκεκριμένο τρόπο, προκειμένου να βελτιωθεί η οργανωσιακή απόδοση της. Οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν τον λόγο που η επιχείρηση ζητά να έχουν συγκεκριμένες δεξιότητες ή γιατί τους ζητείται να εκπληρώσουν ορισμένα καθήκοντα. Με άλλα λόγια, είναι σε θέση να έχουν μία γενική ιδέα για το πώς και το γιατί η εταιρεία λειτουργεί με συγκεκριμένο τρόπο και ταυτόχρονα μπορούν να προτείνουν τις κατάλληλες ιδέες ή λύσεις για να ξεπεράσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.
- **Υψηλοί μισθοί και οφέλη:** μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την εταιρεία ως ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών για την προσέλκυση εργαζομένων με υψηλές δεξιότητες που μπορούν να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση με τις ικανότητές τους. Επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρόσθετο κίνητρο για να διατηρηθεί ζωντανό το ενδιαφέρον των εργαζομένων σε σχέση με την βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους προκειμένου να γίνουν αποδοτικότεροι. Συνεπώς, οι

εργαζόμενοι προσπαθούν να κάνουν το καλύτερο που μπορούν συνεχώς (Arthur, 1992).

- **Δίνοντας περισσότερα κίνητρα:** Διατηρείται το ενδιαφέρον τους και τους κινητοποιεί στο να προσπαθούν να είναι πιο αποτελεσματικοί δεδομένου ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται σημαντικοί, δημιουργικοί και να έχουν την ευκαιρία να εξελιχθούν κατά την διάρκεια της επαγγελματικής τους καριέρας. Εάν τους δίδονται κίνητρα και οι προσπάθειές τους ανταμείβονται, θα ενισχύσουν την οργανωσιακή απόδοση.

- **Τα ατομικά συμφέροντα των εργαζομένων θα πρέπει να ταιριάζουν και να ευθυγραμμίζονται με τα συμφέροντα της επιχείρησης:** Και τα δύο μέρη πρέπει να έχουν κοινό συμφέρον να μεγιστοποιήσουν την αξία της σχέσης τους, προκειμένου να ενισχύσουν την οργανωσιακή απόδοση.

- **Ακριβής ανατροφοδότηση των εργαζομένων:** είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την εταιρεία, καθώς συμβάλλει στην ενδυνάμωση της εταιρικής στρατηγικής και στην ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης (McDonald και Smith, 1995).

- **Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων:** Μπορεί να γίνει με την χρήση κάποιου συστήματος αξιολόγησης βάσει των ικανοτήτων των εργαζομένων. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι χρήσιμο για την εταιρεία η χρήση προτύπων που απεικονίζουν τα επίπεδα επάρκειας για κάθε ικανότητα, προκειμένου να οργανώσει το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης.

- **Προώθηση των εργαζομένων χρησιμοποιώντας ένα σύστημα το οποίο θα έχει ως κριτήριο την αξιολόγηση των ικανοτήτων τους:** Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα αποτυπωθεί ο βαθμός απασχόλησης ή τα επίπεδα αμοιβών για κάθε ικανότητα που είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την προαγωγή σε μια θέση εργασίας.

- **Χρήση μεθόδων ανάλυσης εργασίας για την ανάπτυξη ικανοτήτων:** Με αυτόν τον τρόπο, ο διευθυντής ΔΑΠ θα είναι σε θέση να γνωρίζει ,όχι μόνο τις συγκεκριμένες ικανότητες που θα πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος, για να είναι αποτελεσματικός στην δουλειά του, αλλά και τις ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει και να αναπτύξει. Για να έχει την κατάλληλη κατάρτιση και να γίνει αποτελεσματικότερος για την εταιρεία, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

- **Λαμβάνοντας υπόψη τις μελλοντικές απαιτήσεις εργασίας:** Αν και το μέλλον είναι απρόβλεπτο, κάποιες από τις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι προβλέψιμες. Σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο που ευθυγραμμίζεται με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, μπορούν να επιλεγθούν

εργαζόμενοι που δεν θα έχουν μόνο τις ικανότητες για τις τωρινές εργασιακές απαιτήσεις, αλλά θα είναι επίσης προσαρμόσιμοι και ικανοί πιθανόν μέσω μιας εκπαιδευτικής κατάρτισης που ίσως χρειαστεί να συμμετάσχουν (ή οτιδήποτε άλλο αποφασίσει η επιχείρηση ότι είναι απαραίτητο) για να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και παραγωγικοί στο μέλλον.

- **Ασφάλεια απασχόλησης:** Θεωρείται μια πολύ σημαντική πρακτική ΔΑΠ, κυρίως επειδή θεωρείται μη ρεαλιστικό να ζητήσει η διοίκηση της εταιρείας από τους εργαζομένους να προσφέρουν τις ιδέες τους, την σκληρή δουλειά και την αφοσίωσή τους χωρίς κάποια προσδοκία ασφάλειας. Τονίζοντας την σημασία της ασφάλειας της απασχόλησης, ο Pfeffer (1998) προβάλλει έναν παραλληλισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που προσφέρουν «απασχολησιμότητα» και προσδοκούν αφοσίωση και έναν υποθετικό «προσωρινό διορισμό», καθώς η απόδοση των εργαζομένων δεν είναι ίδια και στις δυο περιπτώσεις.

- **Ομαδική εργασία:** Δεν είναι μόνο ένας τρόπος συγκέντρωσης ιδεών και βελτίωσης των εργασιακών διαδικασιών, αλλά αναγνωρίζεται από τους περισσότερους εργοδότες ως μια πολύ βασική πρακτική. Έχει γίνει ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που αναζητούν οι εργοδότες σε νεοπροσληφθέντες, κάτι που ζητείται από τις συστάσεις και που διαδραματίζει ακόμη και ρόλο στα μαθήματα που διοργανώνονται για μαθητές σχολείου. Θεωρείται συνήθως ένας από τους καλύτερους τρόπους που προωθεί την καλύτερη λήψη αποφάσεων και την επίτευξη των πιο δημιουργικών λύσεων.

- **Μείωση των διαφορών κύρους:** Τα παρόμοια εργασιακά δικαιώματα όπως για παράδειγμα ασθενοείας και διακοπών και η αντιμετώπιση των εργαζομένων με παρόμοιο τρόπο, θεωρείται τρόπος ενθάρρυνσης των εργαζομένων για να προσφέρουν ιδέες μέσα σε ένα σύστημα «ανοιχτής» διαχείρισης. Χωρίς κάποιος εργαζόμενος να νιώθει κατώτερος ή ανώτερος.

- **Ανταλλαγή πληροφοριών:** Η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων σχετικά με διάφορα εργασιακά ζητήματα, όπως την οικονομική κατάσταση της εταιρείας, τη στρατηγική της και τα επιχειρησιακά μέτρα που εφαρμόζει, μεταφέρει ένα συμβολικό και ουσιαστικό μήνυμα εμπιστοσύνης προς τους υπαλλήλους, ενώ παράλληλα μειώνεται η διάδοση φημών. Επιπλέον, προκειμένου να είναι επιτυχής η ομαδική εργασία και οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται, για να προσφέρουν ιδέες, είναι ουσιαστικό να έχουν πληροφορίες, ώστε να στηρίζουν τις προτάσεις τους και να ξέρουν κάτι περισσότερο σχετικά με το οικονομικό πλαίσιο στο οποίο θα εφαρμοστούν οι ιδέες τους. Η έννοια της ανταλλαγής πληροφοριών ή της

συμμετοχής των εργαζομένων εμφανίζεται με τη μία ή την άλλη μορφή σχεδόν σε κάθε περιγραφή της «καλής πρακτικής» ή της ενίσχυσης της αφοσίωσης.

2.3.3 «Καλές Πρακτικές » (Best Practices) ή «Καλή Προσαρμογή Πρακτικών» (Best Fit) Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Δεδομένου ότι οι «καλές πρακτικές» παρουσιάστηκαν πριν, τίθεται το ερώτημα σχετικά με το τι θα μπορούσε να είναι πιο αποτελεσματικό για μια εταιρεία· να ακολουθήσει τις καλές πρακτικές που μπορεί να είναι αποτελεσματικές σε όλες τις χώρες ή θα πρέπει να επιλέξει ορισμένες πρακτικές και στη συνέχεια να τις προσαρμόσει υπό τις διαφορετικές συνθήκες που η επιχείρηση δραστηριοποιείται στις διαφορετικές χώρες; Συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση που λειτουργεί σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικές κουλτούρες, κανόνες, συνήθειες και γενικά το νομικό και πολιτικό σύστημα κάθε χώρας είναι διαφορετικό, ακόμη και η δομή της κοινωνίας είναι διαφορετική. Τότε, ίσως είναι καλύτερα να προσαρμόζει τις πρακτικές ΔΑΠ σύμφωνα με την κουλτούρα της χώρας όπου λειτουργεί. Το πώς μια επιχείρηση θα μπορούσε να αποφασίσει ποια είναι η καλύτερη επιλογή για εκείνη, είναι ένα ερώτημα τόσο διαφορετικό και τόσο δύσκολο να απαντηθεί.

Δεδομένου ότι οι οργανισμοί είναι δυναμικοί, σύνθετοι και λειτουργούν συνήθως σε πολλαπλές αγορές προϊόντων, οι τεχνικές ΔΑΠ μπορεί να γίνονται αντιληπτές με αρκετά διαφορετικούς τρόπους από τους υπαλλήλους σε διαφορετικές καταστάσεις. Επίσης, υπάρχουν δυσκολίες στην κατανόηση του κατά πόσο «οι καλές πρακτικές» αποτελούν ή όχι σημαντικό παράγοντα και σε ποιο βαθμό οδηγούν σε καλύτερη οργανωσιακή απόδοση. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί που επιδιώκουν να βελτιώσουν την κακή οργανωσιακή τους απόδοση μπορούν να υιοθετήσουν ένα σύνολο από τεχνικές «καλών πρακτικών», προκειμένου να επιτευχθεί αυτό. Πολλοί άλλοι στην ίδια θέση ίσως να μην δώσουν την πρέπουσα προσοχή στο να επενδύσουν σε ένα συστήματα ΔΑΠ, για να επιτύχουν μια επιχειρηματική ανάκαμψη. Ωστόσο, οργανισμοί που βρίσκονται σε ισχυρή θέση στην αγορά, ενδέχεται να θεωρήσουν ότι είναι εύκολο να υιοθετήσουν «καλές πρακτικές», ενώ άλλοι ενδέχεται να μην βλέπουν κανένα νόημα στην αλλαγή των πρακτικών ΔΑΠ, εάν η επιχείρηση είναι κερδοφόρα. Με άλλα λόγια, φαίνεται ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο ύψος που να υιοθετούν όλες οι εταιρείες, καθώς υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους τους με διαφορετικό τρόπο. Μολαταύτα, οι οργανισμοί προσπαθούν να βρουν την ισορροπία μεταξύ παγκόσμιου και τοπικού

σχεδιασμού κι εφαρμογής των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πρόκειται για ένα κρίσιμο ζήτημα τόσο για τις πολυεθνικές όσο και για τους τοπικούς οργανισμούς. Αφενός, οι πολυεθνικές εταιρείες υπέκυψαν στην πίεση για να διασφαλίσουν την τυποποίηση των Πρακτικών ΔΑΠ. Με σκοπό να έχουν τον ίδιο τρόπο διοίκησης και να διατηρούν υψηλές αποδόσεις για όλες τις επιχειρήσεις που διατηρούν στις διαφορετικές χώρες. Αφετέρου, με το πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό θα πρέπει να προσπαθήσουν να συμπεριλάβουν τις πολιτισμικές διαφορές στον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Έτσι ώστε να δημιουργήσουν το κατάλληλο σύστημα ΔΑΠ που τους επιτρέπει να ανταγωνίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο (Aycan, 2005). Με άλλα λόγια, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν την ανάγκη να υιοθετήσουν τις κατάλληλες πρακτικές ΔΑΠ, οι οποίες θα περιλαμβάνουν ταυτόχρονα τα χαρακτηριστικά της παγκόσμιας ολοκλήρωσης, αλλά και τις τοπικές διαφοροποιήσεις.

Όλα αυτά, διότι κάθε χώρα έχει διαφορετική κουλτούρα που διαμορφώνεται από την ιστορία, τα πρότυπα, τα έθιμα, το κοινωνικό περιβάλλον και το πολιτικό- νομικό- πολιτισμικό περιβάλλον. Ακόμη και τα νομοθετικά πλαίσια είναι διαφορετικά. Έτσι, η κουλτούρα που διαθέτει η κάθε εταιρεία που λειτουργεί σε κάθε χώρα είναι σχετικά διαφορετική. Η εθνική κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται σε διαφορετικές χώρες. Εξαιτίας του διαφορετικού πολιτικού, οικονομικού, περιβαλλοντικού πλαισίου, οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές συνήθειες και δημιουργούν διαφορετικούς τύπους συμπεριφοράς. Ιδιαίτερα, μια επιχείρηση που λειτουργεί σε μια κοινωνία, θα πρέπει να σέβεται και να αποδέχεται αυτές τις διαφορές. Συνεπώς, θα πρέπει οι εταιρείες να εφαρμόσουν διαφορετικές πρακτικές ΔΑΠ, οι οποίες πρέπει να υιοθετηθούν σε διαφορετικές κοινωνίες όπου οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές συνήθειες, πεποιθήσεις, συμπεριφορές και τρόπο ζωής. Άρα, απαιτείται διαφορετικός τρόπος συμπεριφοράς προς τους εργαζομένους. Διαθέτουν διαφορετικές ανάγκες και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά κίνητρα προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί. Ειδικότερα, σε τομείς όπως η πρόσληψη και η επιλογή εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης τους, η εύρεση ανθρώπινων πόρων και ο προγραμματισμός της σταδιοδρομίας τους, η ανάλυση της εργασίας τους, η κατάρτιση και η ανάπτυξη τους, η διαχείριση αποζημιώσεων και αμοιβών (Stavrou, Brewster and Charalambous, 2010).

Ως εκ τούτου, ορισμένες πρακτικές μπορεί να θεωρηθούν κατάλληλες σε μια κουλτούρα, αλλά μπορεί να είναι λιγότερο κατάλληλες σε μια άλλη κουλτούρα (Stavrou, 2010; Gooderham, 2008). Αυτό συμβαίνει επειδή ορισμένες διαφορές στις

πρακτικές ΔΑΠ μεταξύ των χωρών, όπως οι πολιτισμικοί, οι θεσμικοί και οι διαρθρωτικοί παράγοντες τόσο σε εθνικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, παρουσιάζουν μέτρια επιρροή στο πώς ασκείται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε όλον τον κόσμο (Aycan, 2005).

Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη εφαρμόζουν διαφορετικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς επηρεάζονται από την οργανωσιακή κουλτούρα που διαμορφώνεται από το κοινωνικό-πολιτιστικό, θεσμικό περιβάλλον (μέγεθος, ιδιοκτησιακό καθεστώς, βιομηχανία, ανταγωνιστικότητα της αγοράς και διαθεσιμότητα πόρων) και τον διαφορετικό κάθε φορά τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση σύμφωνα με την πολιτική της και τις πρακτικές ΔΑΠ που ακολουθούνται. Υπάρχουν πολλές έρευνες που υποστηρίζουν αυτό το γεγονός (Pfeffer, 1998; Huselid, 1995; Becker, 1996; Michie, 2005; Cunha and Brewster, 2003; Campion, 2011; Marchington, 2000; Paauwe, 2005; Becker, 1998; Marshall, 1998; Wood and Menezes, 1998; Arthur, 1998; Delaney and Huselid, 1996).

Κεφάλαιο 3: Η Κουλτούρα και Πώς επηρεάζει τις Πρακτικές Ανθρώπινων

Πόρων

3.1 Ορισμός της Κουλτούρας

Η κουλτούρα είναι ένας δύσκολος όρος για να προσδιοριστεί. Μέρος της δυσκολίας του όρου έγκειται στις πολλαπλές έννοιές του (Boxall, 1995; Dyer and Kochan, 1995). Ορισμένοι από τους διαφορετικούς ορισμούς που περιγράφουν τι είναι η κουλτούρα αναφέρονται παρακάτω:

Ο Tayeb (1995) χαρακτήρισε την κουλτούρα ως «ένα σύνθετο σύνολο, το οποίο περιλαμβάνει γνώση, πίστη, τέχνη, ηθική, νόμο, έθιμο και κάθε άλλη ικανότητα και συνήθειες που απέκτησε ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας». Οι Kroeber και Kluchholm (1952) ανέφεραν τον ορισμό της κουλτούρας ως εξής: «Αποτελείται από συμπεριφορές που αποκτώνται, μεταδίδονται και αποτελούν τα διακριτικά επιτεύγματα των ανθρώπινων ομάδων. Ο βασικός πυρήνας της κουλτούρας αποτελείται από παραδοσιακές (δηλαδή ιστορικά παράγωγες και επιλεγμένες) ιδέες και ιδιαίτερα από τις εξαρτώμενες αξίες της κάθε κοινωνίας. Τα συστήματα κουλτούρας μπορούν, αφενός, να θεωρηθούν ως προϊόντα δράσης, αφετέρου, ως στοιχεία υπό όρους μελλοντικής δράσης», που βασίζονται επίσης στον ορισμό του Schein (1985) σχετικά με τον πολιτισμό είναι «κοινές βασικές παραδοχές που ένα

σύνολο ατόμων έμαθε, μέσα στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται. Στη συνέχεια τα υιοθέτησε και τα προώθησε στα νέα μέλη της κοινωνίας. Ως ο σωστός τρόπος για κάποιον να αντιλαμβάνεται, να σκέφτεται, να αισθάνεται σε σχέση με τα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν.», ο Schwartz (1992) όρισε την κουλτούρα ως «αποτέλεσμα της εμπειρίας, περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένη, διδαχθείσα ή δημιουργημένη από τα άτομα ενός πληθυσμού, συμπεριλαμβανομένων αυτών των εικόνων και των ερμηνειών τους (έννοιες) που μεταδίδονται από τις προηγούμενες γενιές», σύμφωνα με τον Hofstede (1994) «κουλτούρα είναι ο τρόπος σκέψης που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κατηγορίας ανθρώπων από μία άλλη», ο Matsumoto (1996) είπε ότι η κουλτούρα είναι «ένα σύνολο από συμπεριφορές, αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές που μοιράζεται μια ομάδα ανθρώπων (αλλά διαφορετικές για κάθε άτομο), που μεταφέρονται από την μια γενιά στην άλλη», τέλος ο Spencer-Oatey (2008) ανέφερε ότι «η κουλτούρα είναι ένα ασαφές σύνολο βασικών παραδοχών και αξιών, προσανατολισμών για τη ζωή, πεποιθήσεων, πολιτικών, διαδικασιών και συμβάσεων συμπεριφοράς που διαμοιράζεται μια ομάδα ανθρώπων, και που επηρεάζουν (αλλά δεν καθορίζουν) την συμπεριφορά κάθε μέλους και τις ερμηνείες του, σχετικά με την «σημασία» της συμπεριφοράς των άλλων ανθρώπων». Συνοψίζοντας όλους τους προηγούμενους ορισμούς, σημειώνεται ότι υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρονται για την κουλτούρα (Brewster, 2007; Legee, 2005; Weber and Kabst, 2004), ως εξής:

- Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί.
- Έχει πολλές διαφορετικές διαστάσεις με πολλά διαφορετικά περιεχόμενα.
- Απαιτεί χρόνο για να δημιουργηθεί, επομένως χρειάζεται χρόνο για να αλλάξει.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο κοινών πεποιθήσεων και αξιών, βασικών παραδοχών, άτυπων κανόνων που μπορούν να αποτελέσουν ένα κοινό πλαίσιο που συνδέει άτομα που ανήκουν σε μια ομάδα (σε μια εταιρεία ή σε μια κοινωνία) και επηρεάζουν την συμπεριφορά τους.

3.2 Η Εθνική κουλτούρα συνδέεται με κοινωνικές ομάδες

Η Εθνική κουλτούρα διαμοιράζεται μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας. Έτσι, μια ιδέα, ένα πράγμα ή μια συμπεριφορά που θεωρείται πολιτισμική, διαμοιράζεται σε μια κοινωνική ομάδα ή στην κοινωνία. Σε περίπτωση που ένα άτομο σκέφτεται και

συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο, αυτή η σκέψη ή η δράση είναι ατομική και όχι πολιτισμική (Ferraro, 1998).

Κάθε άτομο ανήκει σε διάφορες ομάδες ταυτόχρονα. Οι άνθρωποι μεταφέρουν αναπόφευκτα αρκετά επίπεδα πνευματικού προγραμματισμού μέσα τους, που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας. Για παράδειγμα:

- σε εθνικό επίπεδο σύμφωνα με την χώρα που κατοικεί κάποιος (ή τις χώρες για άτομα που μετανάστευσαν κατά την διάρκεια της ζωής τους).
- μια περιφερειακή και/ή εθνική και/ή θρησκευτική και/ή γλωσσική σχέση, καθώς τα περισσότερα έθνη αποτελούνται από πολιτισμικά διαφορετικές περιοχές και/ή εθνικές και/ή θρησκευτικές και/ή γλωσσικές ομάδες.
- σε επίπεδο φύλου, ανάλογα με το αν ένα άτομο γεννήθηκε κορίτσι ή αγόρι.
- σε επίπεδο γενιάς που διαχωρίζει τους παππούδες και τις γιαγιάδες από τους γονείς και αυτούς από τα παιδιά.
- μια κατηγορία ρόλων, π.χ. γονέα, γιου/κόρης, δασκάλου, μαθητή.
- σε επίπεδο κοινωνικής τάξης, που συνδέεται με τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες και την απασχόληση ή το επάγγελμα ενός ατόμου.
- με βάση την επαγγελματική τους ιδιότητα και τον εργασιακό χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζεται η συμπεριφορά τους.

Γενικότερα, όλοι είναι ταυτόχρονα μέλη διάφορων πολιτισμικών ομάδων και θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι έχουν πολυπολιτισμική συμμετοχή (Hofstede, 1991).

Όσο πιο περίπλοκο και διαφοροποιημένο είναι το κοινωνικό σύστημα, τόσο περισσότερες πιθανές ομάδες υπάρχουν. Κανένας πληθυσμός δεν μπορεί να χαρακτηριστεί επαρκώς με μία μόνο κουλτούρα, καθώς αποτελείται από διαφορετικές κοινωνιολογικές ομάδες (τάξη, περιφέρεια, εθνικότητα κ.λπ.). Γι' αυτόν τον λόγο, χρειάζεται η έννοια της «υποκουλτούρας (-ες)» (Budhwar, 2001). Οι υποκουλτούρες είναι αξίες και κανόνες διαφορετικοί από αυτούς της πλειοψηφίας και τηρούνται από μια ομάδα μέσα σε μια ευρύτερη κοινωνία. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη θρησκευτική, εθνική, γλωσσική ομάδα κ.λπ.

Έως αυτό το σημείο, παρέχεται μια ευρύτερη ιδέα για το τι είναι η κουλτούρα. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, κουλτούρα είναι ένα σύνολο κοινών πεποιθήσεων κι αξιών, βασικών παραδοχών, άτυπων κανόνων που μπορούν να αποτελέσουν ένα κοινό πλαίσιο που συνδέει τα άτομα τα οποία ανήκουν σε μια ομάδα (σε μια εταιρεία ή σε μια κοινωνία) και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους.

Στη συνέχεια, αναφέρεται λεπτομερώς η κουλτούρα που διαμοιράζονται οι εργαζόμενοι σε μια εταιρεία και ονομάζεται οργανωσιακή κουλτούρα. Διότι, η κουλτούρα των μελών μιας κοινωνίας που εργάζεται σε μια επιχείρηση, είναι σε θέση να δημιουργήσει (ή να επηρεάσει) την κουλτούρα του οργανισμού, αντίστοιχα. Ως εκ τούτου, παρουσιάζεται ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, παρακάτω.

3.3 Ορισμός της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Schein (1985), η οργανωσιακή κουλτούρα είναι «κοινές βασικές παραδοχές που ένα σύνολο ατόμων έμαθε, μέσα στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται. Στη συνέχεια τα υιοθέτησε και τα προώθησε στα νέα μέλη της κοινωνίας. Ως ο σωστός τρόπος για κάποιον να αντιλαμβάνεται, να σκέφτεται, να αισθάνεται σε σχέση με τα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν».

Αναλυτικότερα, η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει (Schneider, 1988; Chen, 2007; Jackson, 1995):

- **Τεχνουργήματα (artifacts):** περιλαμβάνουν τα ορατά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού ως τρόπο σχεδιασμού και οργάνωσης του εργασιακού περιβάλλοντος του. Για παράδειγμα, αν υπάρχουν μεγάλοι ή μικροί χώροι εργασίας, αν όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα ίδιο μεγάλο γραφείο ή αν κάθε εργαζόμενος έχει δικό του γραφείο, την διακόσμηση του χώρου εργασίας, τον ενδυματολογικό κώδικα των εργαζομένων και γενικά το εσωτερικό και εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον δείχνει μέχρι κάποιο βαθμό αν υπάρχει επικοινωνία, συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και γενικότερα ο τρόπος συμπεριφοράς που είναι αποδεκτός από την εταιρεία.
- **Γλωσσικές εκφράσεις:** περιλαμβάνουν ιστορίες, ανέκδοτα, ειδικές εκφράσεις που χρησιμοποιούνται από τους εργαζομένους ενός οργανισμού και έχουν ιδιαίτερη σημασία για αυτούς. Εκφράσεις όπως «καλή εξυπηρέτηση», «προϊόντα με ποιότητα» αντιλαμβάνονται και κατανοούνται διαφορετικά με βάση την κουλτούρα κάθε οργανισμού (Schein, 1985). Επιπλέον, οι ιστορίες είναι πολύτιμες, καθώς αποτελούν μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας, μιας και δείχνουν πώς ο οργανισμός αντιμετώπισε διαφορετικές καταστάσεις στο παρελθόν.
- **Αποδεκτοί Τύποι Συμπεριφορών:** περιλαμβάνουν διαφορετικά είδη τελετουργικών που διαχωρίζονται σε τρεις τύπους σύμφωνα με τον Brown (1998).
 - Τελετουργικά (Rituals) που βοηθούν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν σε διαφορετικές αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον, όπως εκπαιδευτικά

προγράμματα, εισαγωγικά προγράμματα, τελετές ή δείπνα σχετικά με τη συνταξιοδότηση.

- Τελετουργικά σχετικά με την αναζήτηση που μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τους υπαλλήλους ως εξωτερικούς συμβούλους, διάδοση σημαντικών ιστοριών.

- Τελετουργικά που αποσκοπούν στην ενημέρωση ή τον επανασχεδιασμό ορισμένων δραστηριοτήτων εργασίας, θέσεων εργασίας, έρευνας κοινής γνώμης των εργαζομένων και οτιδήποτε άλλο είναι απαραίτητο για την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

- **Τρόποι Συμπεριφοράς:** περιλαμβάνουν άτυπους κανόνες που πρέπει να ακολουθούν όλοι οι υπάλληλοι της εταιρείας.
- **Ήρωες:** είναι συγκεκριμένα πρόσωπα που είναι υπεύθυνα για την επιτυχία της εταιρείας. Αυτά τα άτομα είναι κυρίως οι ιδρυτές του οργανισμού που φαίνονται ως πρότυπα συμπεριφοράς που εμπνέουν, ενισχύουν την αφοσίωση των εργαζομένων και καθιστούν δυνατή την επιτυχία για όλους τους εργαζομένους (Kovach, 1995).
- **Σύμβολα:** που χρησιμοποιεί κάθε εταιρεία και έχουν ιδιαίτερη σημασία για κάθε υπάλληλο αυτού του οργανισμού. Όταν βλέπουμε ένα σύμβολο, αναμένουμε να βρούμε περισσότερους ανθρώπους που θα το αναγνωρίσουν, θα το υποστηρίξουν και θα το βελτιώσουν (Kluckhohn, 1942; Pettigrew, 1979; Trice and Beyer, 1984).
- **Πεποιθήσεις, αξίες, στάσεις:** είναι τα κύρια στοιχεία που δημιουργούν την κουλτούρα μιας επιχείρησης. Αυτά καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία ενεργεί στην αγορά. Όλες οι εταιρείες έχουν τον ίδιο στόχο που είναι η επίτευξη του κέρδους, αλλά ο τρόπος με τον οποίο κάθε εταιρεία προσπαθεί να τον επιτύχει διαφέρει. Ο διαφορετικός τρόπος επίτευξης αυτού του στόχου, έγκειται στη διαφορετική κουλτούρα που διαθέτει ο κάθε οργανισμός.

3.4 Πηγές Κουλτούρας που επηρεάζουν την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η κουλτούρα, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, μπορεί να οριστεί ως η «κρυσταλλοποίηση της ιστορίας στη σκέψη, και της δράσης της σημερινής γενιάς» (Hofstede, 1993), θεωρείται επίσης ότι «η ιστορία, η υποδομή, οι πόροι και η κουλτούρα ενός εθνικού κράτους επηρεάζει όλες τις πτυχές της ζωής μέσα στο εσωτερικό μιας χώρας, συμπεριλαμβανομένης της συμπεριφοράς των διευθυντικών στελεχών στους εθνικούς οργανισμούς της (Bartlett and Ghoshal, 1998). Έτσι, οι εθνικές πολιτισμικές αξίες επηρεάζουν τις διευθυντικές διαδικασίες και τις οργανωσιακές συμπεριφορές που αντίστοιχα επηρεάζουν την οικονομική απόδοση της

εταιρείας (Hofstede, 1980). Πηγή αυτών αποτελούν οι πολιτισμικές διαφορές που ενσωματώνονται στις στάσεις και τον τρόπο σκέψης των διευθυντικών στελεχών, ενισχύουν τις ιδιαίτερες αξίες και καθοδηγούν τις διευθυντικές ενέργειες κι επιλογές τους. Όλοι οι εθνικοί πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη αναλαμβάνουν αποφάσεις και εκτελούν τους ρόλους τους (Hofstede, 1980; Scheinder, 1988).

Για παράδειγμα, σε κουλτούρες όπως στην Ιαπωνία, τις Αραβικές και νότιες Ευρωπαϊκές χώρες, η έννοια της επικοινωνίας προέρχεται βασικά από τα εξωγλωσσικά στοιχεία, τις εκφράσεις του προσώπου, τον καθορισμό και το χρονοδιάγραμμα (Boyacigiller, 1991). Αντιθέτως, σε κουλτούρες όπως στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης, εκτιμώνται ως πιο ξεκάθαρες, σαφείς και γραπτές μορφές επικοινωνίας (Hall, 1976).

Ένα άλλο χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών είναι των Kluckholm και Srodttbeck (1961), που περιέγραψαν την κουλτούρα ως σύνολο υποθέσεων και αξιών υψηλού επιπέδου σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και μεταξύ ανθρώπων και των περιβαλλόντων τους. Πρότεινε τέσσερις προσανατολισμούς αξιών, οι οποίοι χωρίζονται σε υποδιαστάσεις με σκοπό να αποτυπώσουν τις πολύπλοκες πολιτισμικές διακυμάνσεις μεταξύ των κοινωνιών.

Οι κυριότεροι προσανατολισμοί σε αυτό το πρότυπο είναι η ανθρώπινη φύση (κακό και καλό), η σχέση ανθρώπου-φύσης (υποταγή, αρμονία, κυριαρχία), η κοινωνική σχέση με τους ανθρώπους (ιεραρχία), η ανθρώπινη δραστηριότητα (είμαι, γίνομαι, κάνω) και η λογική του χρόνου (παρελθόν, παρόν, μέλλον). Το πλαίσιο του πολιτισμικού προσανατολισμού έχει υιοθετηθεί από τους ερευνητές για να εξηγήσουν τις διαφοροποιήσεις των πρακτικών της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων σε όλες τις χώρες (Aycan, 2007; Nyambegera, 2000; Sparrow and Wu, 1998; Hofstede, 1980; House, 2002).

Οι πιο πρόσφατες έρευνες έχουν προσθέσει περισσότερες πολιτισμικές διαστάσεις για την μελέτη της επιρροής της κουλτούρας στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των πολιτικών και των Πρακτικών Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (Aycan, 2000; Aycan, Kanungo, & Sinha, 1999). Για παράδειγμα, η διάσταση του πατερναλισμού αφορά τον βαθμό στον οποίο μια κοινωνία ενθαρρύνει και αποδέχεται ότι τα άτομα με εξουσία παρέχουν φροντίδα, καθοδήγηση και προστασία στους υφισταμένους τους. Οι υφιστάμενοι σε πατερναλιστικές κοινωνίες, με την σειρά τους, αναμένεται να δείξουν πίστη και σεβασμό στους ανωτέρους τους. Αντίθετα, ο φαταλισμός αναφέρεται στην

πεποιθήση των μελών της κοινωνίας ότι τα αποτελέσματα των πράξεών τους δεν είναι πλήρως ελεγχόμενα.

Πρέπει να αναφερθεί ότι η εθνική κουλτούρα ή με άλλα λόγια η κουλτούρα μιας κοινωνίας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και την Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, καθώς οι πεποιθήσεις, τα πρότυπα και οι κανόνες επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού (Pailuzzo, 2010; Chen, 2007; Jackson, 1995). Για παράδειγμα, τα μέλη μιας κοινωνίας κατέχουν τον δικό τους ρόλο στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιούνται, αλλά ταυτόχρονα είναι και πελάτες της εταιρείας με την οποία συνεργάζονται. Αυτό σημαίνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και η εθνική κουλτούρα αλληλοσυνδέονται. Αυτή η ερμηνευτική διαδικασία επισημαίνει αρκετές πηγές πολιτισμικών επιρροών στον σχεδιασμό πρακτικών ΔΑΠ (Scott, 1983).

Πρώτον, άτομα που βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα κοινωνικοποιούνται με παρόμοιες αξίες και πεποιθήσεις και θα διαμορφώσουν παρόμοιες απόψεις για τους διευθυντικούς τους ρόλους (Hofstede, 1983; Kluckhohn and Strodtbeck, 1961).

Δεύτερον, η διάρκεια της εθνικής κουλτούρας κάνει τις νέες γενιές να διατηρούν σχεδόν τις ίδιες πολιτισμικές αξίες και πρότυπα που επηρεάζουν την προτίμηση που έχουν τα άτομα για συγκεκριμένες πρακτικές ΔΑΠ και τον βαθμό στον οποίο αυτές οι πρακτικές θα λειτουργούν αποτελεσματικά μέσα σε ένα δεδομένο πολιτιστικό σύστημα (Sparrow and Wu, 1998).

Τρίτον, η εθνική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα «ελέγχουν, επιλέγουν, ερμηνεύουν και επικυρώνουν πληροφορίες από το περιβάλλον προκειμένου να εντοπίζουν, να ιεραρχούν και να κατηγοριοποιούν ζητήματα» (Budhwar and Sparrow, 2002). Συμπεραίνεται ότι η εθνική κουλτούρα είναι ένας ισχυρός καθοριστικός παράγοντας για το πώς γίνονται αντιληπτά τα προβλήματα των ανθρώπων και πώς δημιουργούνται, υλοποιούνται και αξιολογούνται οι λύσεις τους σε έναν εργασιακό χώρο.

Συνεπώς, με βάση τις ομοιότητες στην εθνική κουλτούρα, έχουν κατηγοριοποιηθεί χώρες με παρόμοια χαρακτηριστικά. Όπου διαπιστώνουμε πως οι χώρες Νορβηγία, Σουηδία, Φινλανδία και Δανία ανήκουν στην ίδια ομάδα κουλτούρας των Βόρειων χωρών. Σε αντίθεση, με την Ελλάδα που ανήκει σε διαφορετική ομάδα κουλτούρας των Νότιων χωρών (Gupta, 2002).

3.5 Διαφορετικές Κουλτούρες χωρών επηρεάζουν διαφορετικά τη χρήση Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Γενικά, υπάρχουν πολλές έρευνες που αναλύουν και αποδεικνύουν ότι η διαφορετική κουλτούρα κάθε χώρας επηρεάζει διαφορετικά τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που χρησιμοποιούνται από μια εταιρεία που δραστηριοποιείται σε άλλη χώρα, συμπεριλαμβανομένων διαφορετικών πολιτισμικών περιβαλλόντων, όπως της Κίνας (Warner, 2008), της Κορέας (Bae & Lawler, 2000), της Σιγκαπούρης (Barnard & Rodgers, 2000), του Χονγκ Κονγκ (Ngo, Turban, Lau, & Lui, 1998), της Κένυας (Nyambegera, Sparrow, & Daniels, 2000) και του Ομάν (Aycan, Al-Hamadi, Davis, & Budhwar, 2007). Επιπλέον, οι υπάρχουσες μελέτες έχουν συγκρίνει τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια, όπως των Ηνωμένων Πολιτειών, του Καναδά και των Φιλιππίνων (Galang, 2004), των ΗΠΑ, της Ιαπωνίας και της Γερμανίας (Pudelko, 2006), της Ανατολικής Ασίας (Zhu, Warner, & Rowley, 2007), της Αυστραλίας, της Ινδονησίας, της Μαλαισίας και του Χονγκ Κονγκ (Mamman, Sulaiman, & Fadel, 1996), του Ηνωμένου Βασιλείου και της Κίνας (Easterby-Smith et al., 1995), της Τουρκίας, της Γερμανίας και της Ισπανίας (Özcelik & Aydinli, 2006), της Κίνας και της Ολλανδίας (Verburg, Drenth, Koopman, Muijen, & Wang, 1999), της Κίνας, της Ιαπωνίας και της Νότιας Κορέας (Rowley, Benson, & Warner, 2004), του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ινδίας (Budhwar & Khatri, 2001; Budhwar & Sparrow, 2002) και της Κίνας και της Ταϊβάν (Warner & Zhu, 2002). Ωστόσο, δεν υπάρχουν πολλές έρευνες σχετικά με τις Σκανδιναβικές χώρες και κυρίως σε σύγκριση με την Ελλάδα (Georgen, Brewster and Wood, 2009).

Ειδικότερα, οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που χρησιμοποιούνται από την κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται σε διαφορετικές χώρες του κόσμου μπορεί να είναι ίδιες, αλλά ο τρόπος με τον οποίο κάθε εταιρεία επιλέγει να τις εφαρμόζει κάνει την διαφορά. Για παράδειγμα, οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην πρόσληψη και την επιλογή νέων εργαζομένων υπάρχουν σε όλες τις εταιρείες, αλλά ο τρόπος εφαρμογής και η διαδικασία που ακολουθείται σε κάθε εταιρεία διαφέρει ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθεί και την οργανωσιακή της κουλτούρα (Scheinder, 1988; Jackson, 1995). Συγκεκριμένα, οι κουλτούρες υψηλής αποφυγής της αβεβαιότητας τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερους τύπους δοκιμασιών επιλογής, να διεξάγουν περισσότερες συνεντεύξεις, να ελέγχουν λεπτομερώς την διαδικασία και να προτιμούν να συλλέγουν αντικειμενικά δεδομένα

για την λήψη αποφάσεων (Ryan, McFarland, Baron, 1999). Οι κουλτούρες με υψηλό προσανατολισμό στην απόδοση θα χρησιμοποιήσουν επίσης πιο τυποποιημένες και εξειδικευμένες ως προς την εργασία μεθόδους επιλογής εργαζομένων (Aycan, 2005).

Όσον αφορά στις πρακτικές της αποζημίωσης και της ανταμοιβής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, επηρεάζονται ανάλογα κι από την διαφορετική εθνική κουλτούρα. Σε εθνικές κουλτούρες με υψηλή απόσταση εξουσίας (power distance), το σύστημα αμοιβών επηρεάζεται από υποκειμενικές αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης και θα εστιάσει στο πρόσωπο και όχι στην ίδια την εργασία (Aycan, 2005). Επίσης, οι κουλτούρες με υψηλή απόσταση εξουσίας και με έντονο το χαρακτηριστικό του φαταλισμού τείνουν να παρουσιάζουν χαμηλότερες συσχετίσεις ανταμοιβής και απόδοσης (Aycan, 2000).

Τα συστήματα αποζημίωσης διαφέρουν μεταξύ των ατομικών (ή ανεξάρτητων) (individualist) και των συλλογικών (collectivist) κουλτούρων. Οι αμοιβές που βασίζονται αποκλειστικά στην απόδοση των εργαζομένων είναι πολύ συχνές στις ατομικιστικές κουλτούρες, ενώ στις συλλογικές κουλτούρες τείνει να χρησιμοποιείται η κατανομή αμοιβών βάσει ομάδων και να βασίζεται στη χαμηλότερη συνολική διασπορά αμοιβών (Easterby-Smith, 1995; Schuler and Rogovsky, 1998).

Επιπλέον, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων επηρεάζεται από τις διάφορες εθνικές κουλτούρες και εφαρμόζεται με διαφορετικό τρόπο. Σε φαταλιστικές κουλτούρες, για παράδειγμα τα άτομα που αντιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της εργασίας τους να είναι πέρα από την επιρροή τους, τείνουν να αποδέχονται την χαμηλή απόδοση τους σε σχέση με τις προσδοκίες τους και τις ικανότητες τους, καθώς το αποτέλεσμα είναι αναπόφευκτο, πάρα την προσπάθεια τους για το αντίθετο. Επιπλέον, οι κουλτούρες χαμηλής απόστασης εξουσίας και οι οικουμενικές κουλτούρες (universalistic cultures) σχετίζονται περισσότερο με τις ικανότητες των εργαζομένων και με το αποτέλεσμα της εργασίας τους (Aycan, 2005).

Η πρακτική της αξιολόγησης που βασίζεται στην άμεση ανατροφοδότηση είναι πιο συνηθισμένη στις ατομικιστικές κουλτούρες, ενώ στις συλλογικές κουλτούρες επικεντρώνονται σε σχέσεις προσανατολισμένες στις προσωπικές μορφές ανατροφοδότησης (Hofstede, 1998). Ομοίως, οι άμεσες, ρητές και επίσημες διαδικασίες αξιολόγησης είναι πιο διαδεδομένες σε κουλτούρες χαμηλής απόστασης εξουσίας (Milliman, 1998). Οι κουλτούρες χαμηλής απόστασης εξουσίας φαίνεται να χρησιμοποιούν περισσότερο συμμετοχικές και κοινωνικά ισότιμες μορφές αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ σε κουλτούρες υψηλής απόστασης εξουσίας οι προϊστάμενοι έχουν ένα απολυταρχικό ύφος που δεν επιτρέπει στους

εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους κατά το σύστημα της αξιολόγησης (Snape, Thompson, Yan and Redman, 1998).

Μια άλλη πρακτική ΔΑΠ που αφορά την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων επηρεάζεται επίσης από τις διαφορετικές εθνικές κουλτούρες. Για παράδειγμα, στις φαναλιστικές κουλτούρες αντιλαμβάνονται την κατάρτιση και την ανάπτυξη ως λιγότερο σημαντικές για τους οργανισμούς, δεδομένης της κυρίαρχης αντίληψης ότι οι εργαζόμενοι έχουν περιορισμένες ικανότητες που είναι δύσκολο να βελτιωθούν (Aycan, 2000). Επίσης, το κάθε άτομο μαθαίνει με διαφορετικό τρόπο, γεγονός που επηρεάζεται από την κουλτούρα της κάθε χώρας (Liu, 2004). Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η σχεδίαση και η εφαρμογή διαφορετικής κατάρτισης σε όλες τις εθνικές κουλτούρες. Σε εθνικές κουλτούρες με υψηλή απόσταση εξουσίας, προτιμώνται τα μαθήματα κατάρτισης και εκπαίδευσης στα οποία ο εκπαιδευτής θεωρείται ότι διαθέτει επαρκή εξουσία και γνώσεις. Σε αυτές τις εθνικές κουλτούρες, οι οργανισμοί συνήθως απασχολούν ανώτερα διευθυντικά στελέχη και όχι εξωτερικούς εκπαιδευτές για να εξασφαλίσουν υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης (Wright, Szeto and Cheng, 2002). Διαπιστώνεται ότι οι εθνικές κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας, οδηγούν τα διευθυντικά στελέχη στο να ακολουθούν εσωτερικούς, συστηματικούς και μακροπρόθεσμους προσανατολισμούς στην ανάπτυξη του προσωπικού.

Συνοψίζοντας, η κουλτούρα κάθε χώρας, επηρεάζει τις πρακτικές ΔΑΠ που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση. Ειδικότερα, οι πολιτισμικές αξίες και τα πρότυπα διαμορφώνουν και καθορίζουν τις διευθυντικές επιλογές και αποφάσεις που λαμβάνονται σε μια επιχείρηση σε μια χώρα, δηλαδή σε εθνικό επίπεδο. Επομένως, οι λόγοι αυτοί εξηγούν τις διαφορές που προκύπτουν στις πρακτικές ΔΑΠ στις διαφορετικές χώρες.

3.6 Διαφορές στην Εθνική κουλτούρα και στη Διοίκηση μεταξύ Ελλάδας και Σκανδιναβικών χωρών

Αρχικά, αναφέρονται οι κύριες αξίες της κουλτούρας, της Ελλάδας, της Φινλανδίας, της Σουηδίας, της Νορβηγίας και της Δανίας, προκειμένου να περιγραφούν και να εξηγηθούν καλύτερα οι κυριότερες διαφορές που χαρακτηρίζουν τις κουλτούρες τους. Έτσι ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα πώς αυτές οι διαφορετικές εθνικές κουλτούρες επηρεάζουν αντίστοιχα την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Οι κύριες αξίες της **Ελληνικής κουλτούρας** είναι:

- η ορθή κρίση
- η ελευθερία
- η λιτότητα
- η αγάπη για τη θάλασσα
- η ορθολογική συζήτηση
- το ταλέντο για τις επιχειρήσεις
- το χάρισμα

Επιπλέον, οι Έλληνες τρέφουν μεγάλο σεβασμό για την εκπαίδευση, την απόκτηση προσόντων, τις διανοητικές ικανότητες, τον πλούτο και τις οικογενειακές γνωριμίες. Επίσης, έχουν στενούς οικογενειακούς δεσμούς, είναι εκφραστικοί, διατηρούν οπτική επαφή και σωματική αμεσότητα, χάνουν την αίσθηση του χρόνου κατά την διάρκεια της συζήτησης, αλλά είναι καλοί ακροατές, επιθυμούν να είναι καλά ενημερωμένοι για τις επιχειρήσεις, διαθέτουν μεγάλη φαντασία, είναι άριστοι οικοδεσπότες και η φιλοξενία τους μπορεί να προκαλέσει αμηχανία, είναι καλοί διαπραγματευτές και δείχνουν ευελιξία, όσον αφορά τους κανόνες και τους κανονισμούς (Ingħjaonic, 2003; Aprosori, 2008; Psychogios and Wood, 2010).

Αντίθετα, με βάση τον Hofstede (1994) οι Σκανδιναβικές χώρες χαρακτηρίζονται από κουλτούρα με χαμηλή απόσταση εξουσίας και πολύ υψηλές στον Φεμινισμό. Ειδικότερα, η αντίληψη του Hofstede για μια γυναικεία κουλτούρα είναι ότι οι ρόλοι των φύλων των ανδρών και των γυναικών είναι σχετικά παρόμοιοι και υπάρχει προτίμηση για καλές εργασιακές σχέσεις. Για τον λόγο αυτόν, στις Σκανδιναβικές χώρες υπάρχουν περισσότερες γυναίκες διευθυντικά στελέχη, καθώς και περισσότερες γυναίκες στα κοινοβούλια και τις κυβερνήσεις, από ό,τι σε άλλες χώρες (Hofstede, 1998).

Ο ατομικισμός φάνηκε να είναι μέτρια υψηλός, ενώ υπήρχαν ορισμένες διαφορές όσον αφορά την αποφυγή της αβεβαιότητας, στην Σουηδία και στην Δανία. Όπου διατηρούν χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας (Hofstede, 1980; 1998). Συγκεκριμένα, οι κύριες αξίες της **Φιλανδικής κουλτούρας** είναι:

- εγκαρδιότητα
- αγάπη για ελευθερία
- θαυμασμός της ψυχραιμίας και της ήρεμης κρίσης
- θέληση για επικοινωνία
- διαλλακτικότητα
- ανεξαρτησία

- δημοκρατία
- έντονος ατομικισμός
- δυτική αντίληψη
- ικανότητα δράσης σε ατομικό επίπεδο
- επιθυμία να γίνεται κανείς αρεστός
- αγάπη για την χώρα τους
- καμιά προσπάθεια δεν κάνουν για να είναι αρεστοί

Οι πρακτικές ηγεσίας της Φινλανδίας είναι δίκαιες και ξεκάθαρες. Τα Φινλανδικά διευθυντικά στελέχη συνήθως ηγούνται και επιδιώκουν τη σωστή ισορροπία ανάμεσα στον αυταρχισμό και το συμβουλευτικό ύφος. Επιτρέπουν στους εργαζομένους ελευθερία δράσης, εφόσον είναι ειλικρινείς, αξιόπιστοι, συνεπείς και γενικά πιστοί.

Η γραφειοκρατία διατηρείται σε ελάχιστο επίπεδο σε σύγκριση με τις άλλες Σκανδιναβικές χώρες (Sparrow, 1998). Οι περισσότεροι Φινλανδοί διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς συνεχή αναφορά στα κεντρικά γραφεία και αυτή η πληροφόρηση του εταιρικού κλίματος διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών και τον αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων (Brodbeck, 2000; House, 2004).

Οι Φινλανδοί χρειάζονται πνευματικό και φυσικό χώρο. Έτσι, το εργασιακό περιβάλλον είναι συνήθως ευάερο, καλά σχεδιασμένο, με κανόνες υγιεινής και τα γραφεία είναι πολύχρωμα. Όσον αφορά την ώρα, είναι πολύ ακριβείς στις συναντήσεις τους.

Οι Φινλανδοί εργαζόμενοι, εργάζονται σκληρά όταν πληρώνονται καλά και είναι ικανοποιημένοι. Για τον λόγο αυτόν, οι διευθυντές επιμένουν στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, στην κατάρτιση όλου του προσωπικού και οτιδήποτε άλλο θα αυξήσει την παραγωγικότητά τους. Είναι προτιμότερο οι σκοποί να είναι σαφείς και οι στόχοι να καθορίζονται από την αρχή. Επίσης, βασίζονται στις ικανότητες και δεξιότητες των Φινλανδών εργαζομένων τους, για να πετύχουν τους εργασιακούς τους στόχους, με τον δικό τους ρυθμό και να είναι πλήρως υπόλογοι γι' αυτό. Δεν τους αρέσει η στενή εποπτεία, προτιμούν να συναντούν τους διευθυντές τους, όταν θα έχουν κάποια αποτελέσματα. Αν και παρουσιάζουν εμφανείς αδυναμίες στην επικοινωνία, μιλούν ελάχιστα και συχνά αποφεύγουν τις αντιπαραθέσεις με άλλους ανθρώπους λόγω της ντροπαλότητας που τους χαρακτηρίζει (Smith and Eyjolfsson, 1996).

Οι κύριες αξίες της **Σουηδικής κουλτούρας** είναι:

- ευσυνειδησία
- αφοσίωση
- ισότητα
- αγάπη για την φύση
- καλοσύνη
- ειλικρίνεια
- διαλλακτικότητα
- αγάπη για την ειρήνη
- καθαριότητα
- σεμνότητα
- ισότητα για τις γυναίκες

Η Σουηδική διοίκηση είναι αποκεντρωμένη και δημοκρατική. Η ιεραρχική δομή μιας τυπικής Σουηδικής εταιρείας έχει μια οριζόντια όψη. Η κοινωνική ανισότητα είναι μικρή και τα διευθυντικά στελέχη είναι διαθέσιμα για συζήτηση με τους εργαζόμενους τους.

Στην πραγματικότητα, υπάρχει ένας Σουηδικός νόμος ο οποίος ορίζει ότι όλες οι σημαντικές αποφάσεις πρέπει να συζητούνται με όλα τα μέλη του προσωπικού πριν εφαρμοστούν (Bjerke, 1999). Το σκεπτικό είναι ότι οι καλύτερα ενημερωμένοι εργαζόμενοι έχουν ισχυρότερο κίνητρο και κατά συνέπεια αποδίδουν καλύτερα.

Η συλλογική μορφή λήψης αποφάσεων δίνει την ευκαιρία να συζητηθούν διεξοδικά τα σχέδια, αφού το δικαίωμα συζήτησης και έκφρασης της άποψης ενισχύεται από την πολιτική της εταιρείας. Στην Σουηδία, η λήψη απόφασης μπορεί να καθυστερήσει σημαντικά, αλλά μόλις γίνει, είναι ομόφωνη και όλοι στην εταιρεία θα την αποδεχτούν και θα την στηρίξουν. Οι Σουηδοί διευθυντές είναι ικανοί να διοικούν τους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας, χρησιμοποιώντας χαρισματικό, ευγενικό και πειστικό ύφος που χαρακτηρίζει την επικοινωνία τους, ακολουθώντας μια έξυπνη ψυχολογική προσέγγιση. Είναι καλοί γιατί πρέπει να είναι. Παρ'όλα αυτά, δεν μπορούν να απολύσουν ή να παρακινήσουν τους εργαζόμενους με χρήματα (το πρόσθετο εισόδημα, οδηγεί σε αύξηση φόρων) και προσπαθούν να αποσπάσουν το καλύτερο από αυτούς που διοικούν. Οι Σουηδοί διευθυντές δεν δίνουν πολλές εντολές στους προϊσταμένους τους, απλώς δίνουν κατευθυντήριες γραμμές ή προτάσεις. Σε γενικές γραμμές προσπαθούν να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητά τους μέσω προσεκτικού σχεδιασμού και διαδικασιών.

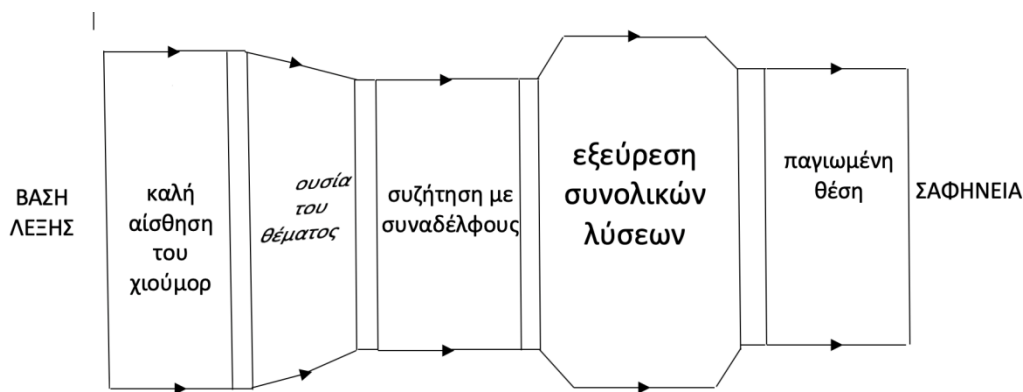
Το εργασιακό περιβάλλον είναι συνήθως ευάερο, καλά σχεδιασμένο, με κανόνες υγιεινής και τα γραφεία είναι πολύχρωμα (Bjerke, 1999).

Οι κύριες αξίες της **Νορβηγικής κουλτούρας** είναι:

- ειλικρίνεια
- πίστη στο άτομο
- αυτοπεποίθηση
- έλεγχος των πόρων
- επιμονή, εσωστρέφεια
- αγάπη για τη φύση
- ισότητα για τις γυναίκες

Στην δημοκρατική Νορβηγία, ο εργοδότης βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό στο κέντρο των καταστάσεων και το προσωπικό έχει πρόσβαση σε αυτόν τις περισσότερες φορές. Οι γνώμες των μεσαίων διευθυντικών στελεχών ακούγονται και ενεργούν με κοινωνικά ισότιμο τρόπο, αλλά τα ανώτερα στελέχη σπανίως παραιτούνται από τις ευθύνες και την λογοδοσία (Smith, 1996). Τα διευθυντικά στελέχη είναι δημοκρατικά και διατηρούν επαφή με όλους τους συναδέλφους τους. Το εργασιακό περιβάλλον είναι συνήθως ευάερο, καλά σχεδιασμένο και με κανόνες υγιεινής. Τα γραφεία είναι πολύχρωμα. Είναι συνεπείς στις συναντήσεις τους και μπαίνουν απευθείας στο θέμα που επιθυμούν να συζητήσουν. Το πρότυπο επικοινωνίας στη Νορβηγία απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα 3.1:

Σχήμα 3.1 Νορβηγικό πρότυπο επικοινωνίας



Πηγή: Νορβηγικό πρότυπο επικοινωνίας (Lewis, 2010)

Οι κύριες αξίες της **Δανικής κουλτούρας** είναι:

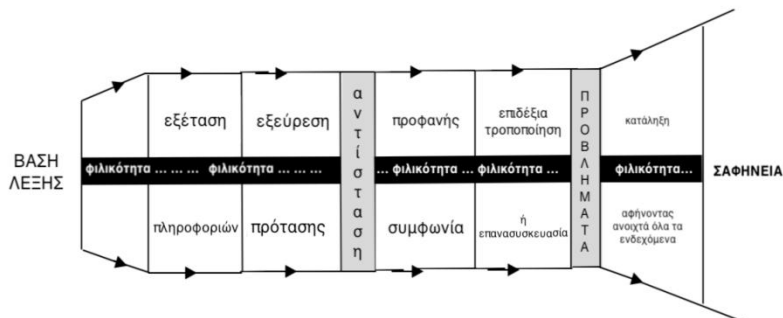
- ευελιξία
- κοινωνική ισότητα
- ισότητα για τις γυναίκες
- σαρκασμός
- διαλλακτικότητα
- ειλικρίνεια
- προτεσταντική ηθική εργασίας
- κοινωνική δικαιοσύνη
- ειρωνεία
- ειλικρίνεια

Η Δανική κουλτούρα έχει σχεδόν τα ίδια χαρακτηριστικά με τις προηγούμενες Σκανδιναβικές χώρες, αλλά οι Δανοί αναφέρονται ως οι Λατίνοι της Σκανδιναβίας, καθώς είναι πιο επικοινωνιακοί, ευπρόσδεκτοι και διεθνοποιημένοι σε σύγκριση με τους Σουηδούς, τους Νορβηγούς και τους Φινλανδούς.

Η συζήτηση με τους συναδέλφους πριν από την λήψη αποφάσεων είναι υποχρεωτική όπως και στη Σουηδία. Αλλά οι Δανοί είναι πιο γρήγοροι στο να παίρνουν αποφάσεις και να δρουν γρήγορα. Μετά την συζήτηση, θέλουν αυτονομία και ανεξαρτησία (Gullestad, 1992). Σε γενικές γραμμές, οι διευθυντές ακολουθούν το δημοκρατικό τύπο ηγεσίας, αν κι έχουν χαμηλό προφίλ και συμβουλευονται συναδέλφους για εργασιακά θέματα που προκύπτουν. Το εργασιακό περιβάλλον είναι συνήθως ευάερο, καλά σχεδιασμένο και με κανόνες υγιεινής. Τα γραφεία είναι πολύχρωμα. Όσον αφορά την διατήρηση του χρόνου, είναι ακριβείς χωρίς να έχουν εμμονές.

Συνάμα, είναι καλοί ακροατές, δεν διακόπτουν, αλλά είναι αρκετά πρόθυμοι να κάνουν ερωτήσεις μετά. Περιμένουν να ακούσουν όλες τις απόψεις των συμμετεχόντων και να τις συζητήσουν. Επίσης, η οριζόντια επικοινωνία θεωρείται δεδομένη και λίγες ιεραρχικές επιρροές που μπορεί να εισέλθουν πρέπει να είναι διαφανείς. Το πρότυπο επικοινωνίας στην Δανία απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα 3.2:

Σχήμα 3.2 Δανικό πρότυπο επικοινωνίας



Πηγή: Δανικό πρότυπο επικοινωνίας (Lewis, 2010)

3.7 Μερικά παραδείγματα διαφορετικών πρακτικών ΔΑΠ που εφαρμόζονται σε διαφορετικές χώρες όπως στην Ελλάδα και στην Σκανδιναβία

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η Εθνική κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και ως εκ τούτου, τις πρακτικές Διόκλησης Ανθρώπινων Πόρων, που ακολουθούνται, για να βελτιώσουν την απόδοση της. Οπότε, κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μια άλλη χώρα πρέπει να προσαρμοστεί σε διαφορετικό νομικό, πολιτικό, οικονομικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται διαφορετικά έχοντας διαφορετικό τρόπο ζωής, πεποιθήσεις και στάση. Η εταιρεία θα πρέπει να κατανοήσει, να σεβαστεί αυτές τις διαφορές και να τις προσαρμόσει στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα διοικείται, ώστε να είναι αποτελεσματική. Έτσι, οι εταιρείες ακολουθούν διαφορετικές πρακτικές ΔΑΠ σε όλο τον κόσμο. Με βάση τους Aycan, 2005; Stavrou, 2010; Brewster, 2004 και σε σύγκριση μεταξύ Σκανδιναβικών χωρών με τις Νότιες χώρες της Ευρώπης, φαίνεται ότι υπάρχουν διαφορές στην εθνική κουλτούρα και τις πρακτικές ΔΑΠ που εφαρμόζονται.

Για παράδειγμα, στις Σκανδιναβικές χώρες, οι επιχειρήσεις υιοθετούν ένα πιο συμμετοχικό μοντέλο που χαρακτηρίζεται από την επικοινωνία και τη συμμετοχή, αφού οι εργαζόμενοι ενημερώνονται με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να είναι ικανοί να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά.

Επίσης, ενισχύεται η ομαδική εργασία και γενικά πιστεύεται ότι η ανταλλαγή πληροφοριών σε θέματα όπως η στρατηγική, τα οικονομικά θέματα της εταιρείας ή το

όραμα του οργανισμού δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης της εταιρείας. Έτσι, οι εργαζόμενοι ανταποδίδουν την εμπιστοσύνη που εισπράττουν από την εταιρεία, μέσω των προσπαθειών τους για την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης.

Αντίθετα στην Γερμανία, οι επιχειρήσεις ενισχύουν την συμμετοχή των εργαζομένων, αλλά είναι λιγότερο κοινωνικά ισότιμη και κατευθυνόμενοι από την Βόρεια προς τη Νότια Ευρώπη. Υιοθετούν ένα γραφειοκρατικό και επίσημο μοντέλο, όπου η συγκεντρωτικοποίηση και η απόσταση εξουσίας (κοινωνική ανισότητα) αυξάνονται και η συμμετοχή μειώνεται.

Επιπλέον, στις Σκανδιναβικές χώρες, καθώς υπάρχει ατομικιστική και κοινωνικά ισότιμη εθνική κουλτούρα, δίνεται περισσότερη προσοχή στην πρόσληψη, την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, μολονότι κοστίζει, αλλά είναι πολύ σημαντικό να αυξηθεί η υψηλή οργανωσιακή απόδοση μακροπρόθεσμα μέσω αυτών των πρακτικών. Από την άλλη πλευρά, αυτό το φαινόμενο φαίνεται λιγότερο σημαντικό στην Νότια Ευρώπη, αφού χαρακτηρίζεται από τη συλλογική εθνική κουλτούρα και την απόσταση εξουσίας.

Επιπλέον, στις Σκανδιναβικές χώρες, οι διευθυντές Ανθρώπινων Πόρων συμμετέχουν στην διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού προκειμένου να κατανοήσουν τις ανάγκες της εταιρείας και να αναπτύξουν τις απαραίτητες πρακτικές για να διατηρήσουν ένα ικανό εργατικό δυναμικό. Η συμμετοχή της λειτουργίας της ΔΑΠ στην διαμόρφωση της στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικό συντονισμό των πρακτικών, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και υψηλότερης οργανωσιακής απόδοσης. Αυτό το γεγονός φαίνεται ότι δεν είναι σημαντικό εξίσου στην Νότια Ευρώπη.

Προφανώς, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι διαφορετικές εθνικές κουλτούρες που υπάρχουν σε κάθε χώρα επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και τις πρακτικές ΔΑΠ που εφαρμόζονται αντίστοιχα. Έτσι, οι πρακτικές όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η στελέχωση, η αποζημίωση, η επικοινωνία, η συμμετοχή και ο σχεδιασμός είναι ίδιες για όλες τις εταιρείες, αλλά ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται διαφέρουν.

Μέχρι αυτό το σημείο, αναφέρθηκαν οι κύριες αξίες της κουλτούρας κάθε χώρας, όπως η Ελλάδα, η Φινλανδία, η Σουηδία, η Δανία και η Νορβηγία, προκειμένου να αποκτήσουμε μια ευρύτερη ιδέα για αυτές τις κουλτούρες.

Φαίνεται ότι η διαφορετική πολιτική, νομική, οικονομική, ιστορική και κοινωνική κατάσταση κάθε χώρας επηρεάζει γενικά την συμπεριφορά των μελών κάθε κοινωνίας

και κατά συνέπεια την συμπεριφορά τους ως εργαζόμενοι στους διάφορους οργανισμούς, στις διαφορετικές χώρες (Hofstede, 1980; Brewster, 2004; Larsen and Brewster, 2000; Smith, 2003).

Συγκεκριμένα, οι κύριες πρακτικές ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται σε διάφορες επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο μπορεί να είναι οι ίδιες σχετικά με τους κύριους τομείς ενδιαφέροντος όπως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, η πρόσληψη και η επιλογή, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, το σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής και η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά ο τρόπος εφαρμογής των πρακτικών αυτών διαφέρει ανά εταιρεία και ανά χώρα (Brewster, 2010, 2007; Holmberg, 2006; Stavrou, 2007; Sparrow, 1994; Aycan, 2000). Για να το αναλύσουμε περισσότερο, θα αναφερθούμε στις διαφορές των πρακτικών ΔΑΠ μεταξύ Ελλάδας και Σκανδιναβικών χωρών:

Στις Σκανδιναβικές χώρες, βασίζονται πολύ περισσότερο σε αγγελίες σε εφημερίδες, επαγγελματικά περιοδικά ή επαγγελματικούς ιστοτόπους για να επιλέξουν νέους εργαζόμενους σε σχέση με τις Νότιες χώρες όπως η Ελλάδα. Αντιθέτως, στην Ελλάδα δίνεται μεγαλύτερη βάση στις προσωπικές επαφές (από στόμα σε στόμα) για την επιλογή, την πρόσληψη εργαζομένων, διευθυντών ή άλλων επαγγελματιών. Όλες οι διαθέσιμες θέσεις σε μια επιχείρηση στελεχώνονται βάσει των γνωστών που προτείνουν οι εργαζόμενοι της εταιρείας (Filella, 1991; Inghjaovic, 2003; Due, 1991; Tregaskis and Brewster, 2000; Stavrou and Brewster, 2005). Αυτό συμβαίνει, επειδή είναι ένας εύκολος, ασφαλής, γρήγορος και λιγότερο δαπανηρός τρόπος να βρεθούν νέοι υπάλληλοι. Για παράδειγμα, εάν ένας υπάλληλος που ήδη εργάζεται στην εταιρεία γνωρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα, τι προσδοκά η εταιρεία από τους υπαλλήλους της, τις απαιτήσεις (προσόντα, δεξιότητες και ικανότητες) που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη κενή θέση (δουλειά) και επίσης γνωρίζει πως το άτομο που μπορεί να προτείνει έχει όλα αυτά τα προσόντα που τον καθιστούν τον κατάλληλο υποψήφιο για αυτή τη δουλειά. Έτσι, υπάρχει η κατάλληλη αντιστοίχιση (ή ένταξη) του ατόμου σε αυτήν την συγκεκριμένη θέση εργασίας γρήγορα, εξοικονομώντας χρόνο και μειώνοντας το κόστος (Psychogios and Wood, 2010).

Στις Σκανδιναβικές χώρες με καθιερωμένη σοσιαλιστική παράδοση, τείνουν να εξαρτώνται από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις για να διευθετήσουν διαφορές συμφερόντων ή απόψεων από εκείνες που διαθέτουν πιο άκαμπτη κοινωνική δομή (Filella, 1991; Due, 1991; Tregaskis and Brewster, 2000; Stavrou and Brewster, 2005; Apospori, 2008; Psychogios and Wood, 2010). Κατά την λήψη αποφάσεων σχετικά με την στρατηγική, την χρηματοδότηση και το σύστημα αξιολόγησης, υπάρχει πάντα

υπάρχει η εκπροσώπηση των εργαζομένων στις συνεδριάσεις των διευθυντικών στελεχών προκειμένου να υποστηριχθούν και να διατηρηθούν οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους (Ingnjaovic, 2003; Apospori, 2008; Psychogios and Wood, 2010). Αντίθετα, στις ελληνικές εταιρείες, οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με στρατηγικές, οικονομικά θέματα και ούτω καθεξής. Τα Διευθυντικά Στελέχη ή τα ιεραρχικά διευθυντικά στελέχη συνήθως πρώτα λαμβάνουν τις αποφάσεις και μετά ενημερώνουν τους υπαλλήλους, οι οποίοι απλώς πρέπει να ακολουθήσουν τις εντολές, μη έχοντας το δικαίωμα να παρουσιάσουν ή να εκφράσουν τις απόψεις τους κατά την διάρκεια των συναντήσεων (Ingnjaovic, 2003; Apospori, 2008; Psychogios and Wood, 2010).

Στις Σκανδιναβικές χώρες, η συμμετοχή των εργαζομένων παραμένει πολύ υψηλή. Οι συνθήκες εργασίας των Σκανδιναβών εργαζομένων βελτιώνονται συνεχώς προκειμένου να τους κρατήσουν ικανοποιημένους και να μπορούν να διατηρήσουν το ενδιαφέρον τους και την απόδοσή τους σε υψηλό επίπεδο. Αναφορικά με αυτό, οι Σκανδιναβοί διευθυντές συνήθως δεν έχουν πρόβλημα με το πώς οι εργαζόμενοι πρόκειται να κάνουν το έργο τους, απλώς να είναι έτοιμοι να παραδώσουν το έργο τους στο χρόνο που έχουν συμφωνήσει. Τους δίνουν τον χρόνο και τον χώρο να είναι ευέλικτοι και να αποπερατώσουν το έργο τους, καθώς πιστεύουν ότι αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος γι' αυτούς. Επίσης, τα Σκανδιναβικά διευθυντικά στελέχη συχνά δεν εποπτεύουν τους υπαλλήλους τους αυστηρά και διαρκώς, έτσι ώστε να τους δείξουν ότι τους εμπιστεύονται και να αισθάνονται ελεύθεροι χωρίς στρες να δοκιμάζουν νέες μεθόδους ή οτιδήποτε άλλο είναι απαραίτητο για να ολοκληρώσουν αποδοτικά και αποτελεσματικά την εργασία τους (Filella, 1991; Ingnjaovic, 2003; Due, 1991; Tregaskis and Brewster, 2000; Stavrou and Brewster, 2005; Apospori, 2008).

Αντίθετα, στην Ελλάδα η ευελιξία στην απασχόληση παραμένει πολύ χαμηλή, καθώς τα Ελληνικά διευθυντικά στελέχη είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν την αντίθετη συμπεριφορά. Συνήθως επιβλέπουν αυστηρά τους εργαζομένους τους, δεν έχουν τον χρόνο και την ευκαιρία να προτείνουν νέες ιδέες, πόσο ακόμη να δοκιμάσουν νέους τρόπους για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους και πρέπει να ακολουθούν τις εντολές που τους δίνονται, ενώ σε περίπτωση που αποφασίσουν να ακολουθήσουν άλλον δρόμο, πρέπει να ζητήσουν άδεια και να το εγκρίνει ο διευθυντής και στην συνέχεια να το εφαρμόσουν ((Ingnjaovic, 2003; Apospori, 2008; Psychogios and Wood, 2010). Στην Ελλάδα οι διευθυντές ΔΑΠ έχουν πολύ χαμηλό κύρος και καταβάλλουν προσπάθειες για την εφαρμογή ποικίλων νέων επαγγελματικών μεθόδων, καθώς οι περισσότερες Ελληνικές εταιρείες δεν διαθέτουν τμήματα ΔΑΠ. Κυρίως οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν τμήμα

ΔΑΠ και τα καθήκοντα των διευθυντών ΔΑΠ κατά κύριο λόγο σχετίζονται με τη λογιστική, το σύστημα μισθοδοσίας και την αποστολή και παραλαβή από τους υπαλλήλους μιας συνηθισμένης ανατροφοδότησης ετησίως σύμφωνα με τις πολιτικές της επιχείρησης. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το 95% των Ελληνικών εταιρειών είναι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και για τον λόγο αυτό δεν υπάρχουν τόσο καλά οργανωμένα τμήματα ΔΑΠ (Inghjaovic, 2003; Apospori, 2008; Psychogios and Wood, 2010).

Στις Σκανδιναβικές χώρες, σχεδόν όλες οι εταιρείες έχουν τμήματα ΔΑΠ, όπως συνηθίζεται και ασχολούνται περισσότερο με θέματα που αφορούν τα προβλήματα των εργαζομένων και πώς να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας τους, να νιώθουν ικανοποίηση, ώστε να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Για τους λόγους αυτούς, στις Σκανδιναβικές χώρες οι διευθυντές ΔΑΠ φέρουν υψηλό κύρος (Inghjaovic, 2003; Filella, 1991; Due, 1991; Tregaskis and Brewster, 2000; Stavrou and Brewster, 2005; Apospori, 2008).

Στις Σκανδιναβικές χώρες υπάρχει σαφής προτίμηση για επίσημες γραπτές πολιτικές, ενώ στην Ελλάδα οι άγραφες πολιτικές είναι πιο συνηθισμένες. Οι γραπτές πολιτικές υποχρεώνουν τους ανθρώπους με θέσεις εξουσίας να καθιστούν τις πράξεις τους δημοσίως γνωστές και αναγνωρισμένες (Due, 1991; Tregaskis and Brewster, 2000; Stavrou and Brewster, 2005; Apospori, 2008). Αντιθέτως, οι προφορικές δηλώσεις είναι προφανώς γνωστές σε όλους, αλλά είναι δεσμευτικές στον βαθμό που οι νόμιμες αρχές επιλέγουν να τις εφαρμόσουν. Η ισχύς ή όχι της αίτησής τους εξαρτάται από το πρόσωπο που κατέχει την θέση εξουσίας. Για τον λόγο αυτόν, οι Σκανδιναβικές επιχειρήσεις τείνουν να έχουν πιο αντικειμενική δομή εξουσίας, ενώ οι Ελληνικές επιχειρήσεις εξαρτώνται περισσότερο από το προσωπικό ύφος του διευθυντή (Filella, 1991; Inghjaovic, 2003; Apospori, 2008; Psychogios and Wood, 2010).

Στις Σκανδιναβικές χώρες, οι εταιρείες δαπανούν ένα μεγάλο χρηματικό ποσό και χρόνο για την κατάρτιση των υπαλλήλων τους, πιστεύοντας ότι πρέπει να δίνουν κίνητρα στο προσωπικό τους για να γίνει ολοένα και καλύτερο. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι θα βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους, το εργασιακό ενδιαφέρον τους θα είναι ζωντανό, οι αποδόσεις τους θα ενισχυθούν και αυτό σημαίνει ότι η οργανωσιακή απόδοση θα βελτιωθεί αντιστοίχως (Filella, 1991; Inghjaovic, 2003; Due, 1991; Tregaskis and Brewster, 2000; Stavrou and Brewster, 2005; Apospori, 2008).

Αντίθετα, οι Ελληνικές εταιρείες είναι πιθανό να μην δαπανήσουν χρήματα και χρόνο στην κατάρτιση των υπαλλήλων τους. Για τον λόγο αυτόν, οι περισσότεροι νέοι υπάλληλοι μαθαίνουν την εργασία δουλεύοντας ταυτόχρονα (μάθηση στην πράξη), μην έχοντας

κάποια ιδιαίτερη κατάρτιση πριν ξεκινήσουν να εργάζονται και ακόμη και κατά τη διάρκεια της καριέρας τους στην εταιρεία (Ingijaonic, 2003; Apospori, 2008; Psychogios and Wood, 2010).

Στις Σκανδιναβικές χώρες, οι εταιρείες δραστηριοποιούνται με περισσότερη δημοκρατία σε σύγκριση με τις εταιρείες στην Ελλάδα (Filella, 1991; Ingijaonic, 2003; Due, 1991; Tregaskis and Brewster, 2000; Stavrou and Brewster, 2005). Αυτό είναι προφανές, καθώς στις Σκανδιναβικές χώρες, κατά την λήψη αποφάσεων σχετικά με την στρατηγική, την χρηματοδότηση και το σύστημα αξιολόγησης, υπάρχει πάντα η εκπροσώπηση των εργαζομένων στις συνεδριάσεις των διευθυντικών στελεχών προκειμένου να υποστηριχθούν και να διατηρηθούν οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους. Επίσης, οι εργαζόμενοι στις Σκανδιναβικές χώρες έχουν ευελιξία στην εργασία τους. Όμως, αυτά τα πλεονεκτήματα δεν υπάρχουν καθόλου σε Ελληνικές εταιρείες και δεν είναι διαθέσιμα για τους Έλληνες εργαζόμενους, οι οποίοι κατά καιρούς πρέπει να ακολουθούν εντολές και συγκεκριμένους τρόπους για να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους (Ingijaonic, 2003; Apospori, 2008; Psychogios and Wood, 2010).

Στις Σκανδιναβικές χώρες, οι εταιρείες επιδεικνύουν μεγαλύτερη ευαισθησία στα ανθρώπινα ζητήματα σε σχέση με τις εταιρείες στην Ελλάδα (Brewster and Larsen, 2000; Ingijaonic, 2003; Due, 1991; Tregaskis and Brewster, 2000; Stavrou and Brewster, 2005; Apospori, 2008; Psychogios and Wood, 2010). Αυτό συμβαίνει επειδή οι περισσότερες εταιρείες στην Ελλάδα παρουσιάζουν οικονομικά προβλήματα, προβλήματα παραγωγής, προώθησης, εταιρικής στρατηγικής και προβλήματα χρήσης νέων τεχνολογιών.

Κατά συνέπεια, όλα τα προηγούμενα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει μια εταιρεία σε διαφορετικό βαθμό, μειώνουν την ανάπτυξή της και καθιστούν ακόμη δυσκολότερη την αφιέρωση του χρόνου για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των εργαζομένων προκειμένου να τους κρατήσει ικανοποιημένους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Filella, 1991; Psychogios and Wood, 2010).

Κεφάλαιο 4: Τα Μοντέλα Κουλτούρας

Στις μέρες μας, οι οργανισμοί έχουν γίνει ολοένα και πιο παγκόσμιοι και πολυπολιτισμικοί. Ο ιδρυτής ασκεί σημαντική επίδραση στην κουλτούρα που αναπτύσσει, καθώς είναι υπεύθυνος για τις θεωρίες, τις υποθέσεις και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποδέχονται κι εργάζονται βάσει αυτών. (Triantis, 1984). Για να κατανοήσουμε την Οργανωσιακή Κουλτούρα, πώς λειτουργεί και τι είδους χαρακτηριστικά την καθιστούν ισχυρότερη και αποτελεσματικότερη, όχι μόνο για έναν οργανισμό, αλλά και για τους εργαζομένους του (δεδομένου ότι είναι ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για όλες τις εταιρείες), πρέπει να αναφερθούν ορισμένα μοντέλα κουλτούρας. Με αυτόν τον τρόπο, θα επιλεγεί το κατάλληλο μοντέλο για τις ανάγκες αυτής της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουμε ότι, παρουσιάζονται διαφορετικά μοντέλα που εξετάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, την εθνική κουλτούρα, τη σχέση μεταξύ κουλτούρας και πρακτικών ΔΑΠ, τις επιρροές που ασκούνται από την κοινωνία, τη χώρα και από διεθνείς παράγοντες με γνώμονα τις αποκλίνουσες διαστάσεις και αξίες που περιλαμβάνει κάθε μοντέλο. Ωστόσο, για να ολοκληρωθεί η εν λόγω έρευνα είναι απαραίτητο να βρεθεί ένα μοντέλο όπου θα συμπεριλαμβάνονται οι διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας, οργανωσιακής κουλτούρας, οι πρακτικές ΔΑΠ και οργανωσιακής απόδοσης. Κατά συνέπεια, θα είμαστε σε θέση να εξετάσουμε σε ποιο βαθμό κάθε διάσταση επηρεάζει την άλλη και τον αντίκτυπο που δέχεται η οργανωσιακή απόδοση σε διάφορες περιοχές του κόσμου, όπως η Ελλάδα και η Σκανδιναβία.

4.1 Μοντέλα Κουλτούρας

4.1.1 Το μοντέλο του Hofstede (1980)

Με αφετηρία τη γνώση ότι υπάρχουν πολυποικίλες θεωρητικές προσεγγίσεις για τη δομή των αξιών σε πολιτισμικό επίπεδο, παρατίθεται η έρευνα του Hofstede, καθώς ήταν μία από τις πιο σημαντικές σε επιρροή, προτείνοντας τέσσερις αξίες που είναι οι εξής (Hofstede, 1980):

1. **Ατομικισμός εναντίων Συλλογικότητας:** Από τη μία πλευρά του ατομικισμού, υπάρχουν κοινωνίες στις οποίες οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων δεν είναι καθόλου στενές. Όλοι ενδιαφέρονται για τον εαυτό τους και τους πολύ κοντινούς συγγενείς τους. Γι'αυτό ευθύνεται η άπλετη ελευθερία που μια τέτοια κοινωνία παραχωρεί στα άτομα. Από την

άλλη πλευρά, υπάρχουν κοινωνίες που οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι πολύ στενοί, δεδομένου ότι μπορούν να ανήκουν σε ομάδες, όπως η οικογένεια τους με την ευρεία έννοια (όπως παππούδες, θείες, θείοι και ούτω καθεξής) και να βοηθούν ο ένας τον άλλον, όταν κάποιος αντιμετωπίζει προβλήματα. Σύμφωνα με έρευνες, οι χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία, οι Η.Π.Α., η Ολλανδία έχουν πιο ατομικιστική φιλοσοφία σε σύγκριση με χώρες όπως το Πακιστάν, η Ταϊβάν, η Ισπανία, η Ινδία, η Ιαπωνία που είναι συλλογικές (Hofstede, 1998; 1994).

2. Η **Απόσταση Εξουσίας**, δείχνει πώς η κοινωνία αντιμετωπίζει την ανισότητα. Ακόμη και αν όλες οι κοινωνίες είναι άνισες, υπάρχουν κάποιες που προσπαθούν περισσότερο να μειώσουν αυτή την απόκλιση έναντι άλλων. Στους οργανισμούς, το επίπεδο της απόστασης εξουσίας σχετίζεται με τον βαθμό συγκεντροποίησης της εξουσίας και απολυταρχικής ηγεσίας. Επιπρόσθετα, αυτή η σχέση δείχνει ότι η συγκεντροποίηση και η απολυταρχική ηγεσία έχουν ρίζες σε όλα τα μέλη της κοινωνίας, όχι μόνο σε όσους είναι στην κορυφή της εξουσίας, αλλά και σε εκείνους που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία της.

3. **Αποφυγή της Αβεβαιότητας** δείχνει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας αισθάνονται άνετα με την αβεβαιότητα. Για παράδειγμα, υπάρχουν κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι διακινδυνεύουν ευκολότερα και είναι δεκτικοί σε ποικιλία συμπεριφορών και απόψεων, επειδή δεν αισθάνονται ότι απειλούνται από αυτούς. Τέτοιες κοινωνίες μπορούν να ονομαστούν «Μικρής Αποφυγής Αβεβαιότητας». Άλλες κοινωνίες, κοινωνικοποιούν τα μέλη τους με σκοπό να αντιμετωπίσουν το μέλλον, επειδή παραμένει απρόβλεπτο. Στην τελευταία κατηγορία κοινωνιών, υπάρχει υψηλό επίπεδο άγχους, νευρικής και επιθετικότητας και ονομάζονται κοινωνίες «Υψηλής Αποφυγής Αβεβαιότητας».

4. **Ανδροπρέπεια εναντίον Θηλυκότητας** καταδεικνύει τον διαχωρισμό των ρόλων μεταξύ των φύλων στην κοινωνία. Στην κοινωνία της «Ανδροπρέπειας», οι κοινωνικές αξίες διαπερνούν όλη την κοινωνία, ακόμη και τον τρόπο σκέψης των γυναικών. Τέτοιου είδους αξίες περιλαμβάνουν την έννοια της επίδειξης, της επίτευξης ενός ορατού στόχου και τη δημιουργία περιουσίας. Στην κοινωνία της «Θηλυκότητας», οι αξίες της αφορούν λιγότερη επίδειξη, θέτοντας τις ανθρώπινες σχέσεις πάνω από τα χρήματα, φροντίζοντας την ποιότητα ζωής και βοηθώντας τους άλλους (Gouveia, 2000; Hofstede, 1980).

Εντούτοις, οι διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας που εφαρμόζονται με μεγαλύτερη κλίμακα σε οργανισμούς είναι η απόσταση εξουσίας και η Αποφυγή Αβεβαιότητας (Hofstede, 1980), αφού οι οργανισμοί διανέμουν εξουσία και προσπαθούν να αποφύγουν την αβεβαιότητα προκειμένου να δημιουργήσουν κλίμα προβλεψιμότητας. Όταν

παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει το θέμα διαφορετικά σύμφωνα με την οργανωσιακή κουλτούρα της και τον τρόπο με τον οποίο επιτρέπει στους εργαζομένους της να συμπεριφέρονται. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι θα υπάρξουν ορισμένοι υπάλληλοι που μπορεί να παραπέμψουν το πρόβλημα στον ανώτερο τους, δηλαδή στο επόμενο ανώτερο επίπεδο εξουσίας. Όμως, άλλοι μπορεί να ζητήσουν την θέσπιση κανόνων για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων στο μέλλον (παρουσιάζεται υψηλό ποσοστό «αποφυγής της αβεβαιότητας» με το να συμπεριφέρεται κανείς με αυτόν τον τρόπο), ή για να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και της κατάρτισης των ανθρώπινων σχέσεων (οπουδήποτε υπάρχουν ευέλικτοι κανόνες και η επίλυση των προβλημάτων γίνεται μέσω της διαπραγμάτευσης, επιδεικνύεται «μικρή απόσταση εξουσίας» και «μικρή αποφυγή αβεβαιότητας»).

Συνοπτικά, σύμφωνα με τη θεωρία του Hofstede, η «διαχείριση» και η «οργάνωση» είναι πολιτισμικά εξαρτώμενες, επειδή συνίστανται στην ικανότητα χειρισμού συμβόλων που έχουν νόημα για τους ανθρώπους από τους οποίους αποτελείται μια επιχείρηση ή οργάνωση. Το νόημα σχετίζεται με σύμβολα, τα οποία επηρεάζονται απ' ό,τι έχουμε μάθει μέσα από την οικογένεια, το σχολείο, το περιβάλλον εργασίας, την κοινωνία, γιατί η διοίκηση και ο οργανισμός συνδέονται με την εθνική κουλτούρα από την αρχή μέχρι το τέλος. Έτσι, οι οργανισμοί μεταβιβάζουν ξένες πρακτικές και θεωρίες διοίκησης στις τοπικές συνθήκες κουλτούρας και οδηγούν σε ισχυρότερη ικανότητα διαχείρισης των διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων και των πολυπολιτισμικών οργανισμών (Hofstede, 1985). Ως εκ τούτου, η κουλτούρα ενός έθνους επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται και συμπεριφέρονται, άρα τον τρόπο που διαχειρίζονται μια εταιρεία και τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών (Mayfield, 2012 Hofstede, 1980; 1994; Minkov, 2011).

4.1.2. Το Μοντέλο του Schein (1984)

Το μοντέλο του Schein (1984) εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο διδάσκεται, μεταφέρεται κι αλλάζει η οργανωσιακή κουλτούρα σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από βασικές υποθέσεις που μια δεδομένη ομάδα ανακάλυψε κι ανέπτυξε κατά τη διάρκεια εκμάθησης της αντιμετώπισης των προβλημάτων, όπως παρουσιάστηκαν σε θέματα εξωτερικής προσαρμογής (δηλαδή εκτός εργασιακού περιβάλλοντος) και εσωτερικής ενσωμάτωσης (ασυνείδητοι λόγοι που διέπουν την συμπεριφορά των εργαζομένων). Υποθέσεις που έχουν επεξεργαστεί αρκετά καλά, ώστε να θεωρούνται έγκυρες και να διδάσκονται στα νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με αυτά τα προβλήματα.

Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε πολλά διαφορετικά επίπεδα. Τέτοια είναι τα ορατά τεχνουργήματα (artifacts) (το δομημένο περιβάλλον του οργανισμού, η αρχιτεκτονική του, η τεχνολογία του, η διάταξη των γραφείων του, ο ενδυματολογικός κώδικάς του, τρόποι συμπεριφοράς) που είναι εύκολο να συλλεχθούν, αλλά είναι δύσκολο να κατανοηθούν σε βάθος «γιατί» μια ομάδα συμπεριφέρεται με τον τρόπο που συμπεριφέρεται. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναλυθούν οι αξίες (φαίνεται στο δεύτερο επίπεδο του σχήματος 4.1) που διέπουν την συμπεριφορά της, επειδή ορισμένοι λόγοι μπορεί να είναι ασυνείδητοι, όμως η ομάδα μπορεί ακόμα να αντιληφθεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται, αισθάνεται και συμπεριφέρεται. Οι λόγοι αυτοί σχετίζονται με τις βασικές υποθέσεις αντίστοιχα. Αυτά αναφέρονται στο τρίτο επίπεδο του σχήματος 4.1 που περιλαμβάνει:

(1) Τη σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του, η οποία αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο τα βασικά μέλη του οργανισμού βλέπουν τη σχέση με τον οργανισμό, ως σχέση κυριαρχίας και υποταγής, ή εναρμονίζοντας και βρίσκοντας την κατάλληλη θέση σε αυτόν.

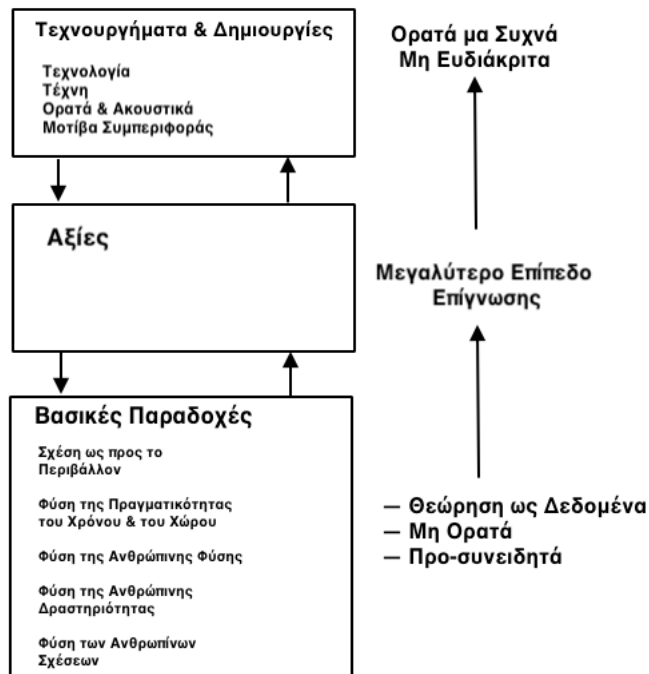
(2) Η φύση της πραγματικότητας (ο χρόνος και ο χώρος) και η Αλήθεια, είναι οι γλωσσικοί και συμπεριφορικοί κανόνες που καθορίζουν τι είναι πραγματικό ή όχι, τι είναι «γεγονός», πώς η αλήθεια πρόκειται τελικά να προσδιοριστεί και αν η αλήθεια «αποκαλύπτεται» ή «ανακαλύπτεται». Εδώ, συμπεριλαμβάνονται βασικές έννοιες του χρόνου και του χώρου.

(3) Η φύση του Ανθρώπου, αφορά στην εξακρίβωση των χαρακτηριστικών που είναι εγγενή ή βασικά στην ανθρώπινη φύση του. Με λίγα λόγια, κατά πόσο η ανθρώπινη φύση είναι καλή, κακή ή ουδέτερη και αν οι άνθρωποι μπορούν να τελειοποιηθούν ή όχι.

(4) Η φύση της Ανθρώπινης δραστηριότητας, έχει να κάνει με το ποιο είναι το «σωστό» που πρέπει να πράξουν οι άνθρωποι, με βάση τις παραπάνω παραδοχές για την πραγματικότητα, το περιβάλλον και την ανθρώπινη φύση, ώστε να είναι παθητικοί ή ενεργητικοί, εξελισσόμενοι, φαναλιστές ή οτιδήποτε άλλο.

(5) Η φύση των Ανθρώπινων Σχέσεων, θεωρείται ότι είναι ο «σωστός» τρόπος για να συνδέονται οι άνθρωποι μεταξύ τους για την κατανομή εξουσίας. Θα πρέπει να είναι φύση συνεργασίας κι ως εκ τούτου ανταγωνιστική, ατομικιστική ή ομαδική.

Σχήμα 4.1: Τα Επίπεδα κουλτούρας και οι αλληλεπιδράσεις τους



Πηγή: (Schein, 1983)

Αυτές οι υποθέσεις του σχήματος 4.1 χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Εάν, λοιπόν, μια ομάδα (η οποία αποτελείται από τους υπαλλήλους μιας εταιρείας) πιστεύει ότι όλες οι καλές ιδέες προέρχονται από ατομική προσπάθεια, δεν μπορεί ταυτόχρονα να ευθύνεται για τα επιτευχθέντα αποτελέσματα ως ομάδα, δεδομένου ότι τα άτομα δεν θα θέσουν ως υψηλή προτεραιότητα την αφοσίωση στην ομάδα. Διαφορετικά, αν μια ομάδα υποθέτει ότι ο τρόπος επιβίωσης έγκειται στο να κατακτήσει τη φύση και να χειραγωγήσει επιθετικά το περιβάλλον της, δεν μπορεί ταυτόχρονα να υποθέσει ότι η καλή σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας είναι αυτό που δίνει έμφαση στην παθητικότητα και την αρμονία. Με άλλα λόγια, αυτό σημαίνει ότι μια εταιρεία που βασίζεται σε διαφορετικές υποθέσεις δημιουργεί διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα, δεδομένου ότι δίνει προτεραιότητα σε άλλες αξίες, και έτσι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται διαφορετικά.

Ως συνέπεια αυτών, η «δύναμη» της κουλτούρας μπορεί να οριστεί από (1) την ομοιογένεια και την σταθερότητα των μελών της ομάδας και (2) την διάρκεια και την ένταση των κοινών εμπειριών των μελών. Εάν μια σταθερή ομάδα είχε μια μακρά έντονη ιστορία (αν χρειάστηκε να αντιμετωπίσει πολλά δύσκολα προβλήματα επιβίωσης και τα έχει καταφέρει) θα έχει μια ισχυρή και άκρως διαφοροποιημένη κουλτούρα. Αντιθέτως, αν μια ομάδα έχει μια συνεχώς μεταβαλλόμενη σύσταση μεταξύ των μελών ή είναι μαζί μόνο για σύντομο χρονικό διάστημα και δεν έχει αντιμετωπίσει κανένα δύσκολο ζήτημα, θα έχει «αδύναμη» κουλτούρα. Καθίσταται προφανές μέσα σε εκείνη την ομάδα ότι μπορεί να έχει πολύ ισχυρές ατομικές παραδοχές, δεδομένου ότι δεν θα υπάρχουν αρκετές εμπειρίες προς ανταλλαγή στην ομάδα ως σύνολο, ώσπου να αποκτήσει μια καθορισμένη κουλτούρα. Έτσι, θα ήταν δύσκολο να μεταβιβαστεί η κουλτούρα της εταιρείας (οι αξίες της) στα νέα μέλη και να δημιουργηθούν υποκουλτούρες.

Τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής είναι εκείνα που τελικά καθορίζουν την επιβίωση της ομάδας στο περιβάλλον. Θα υπάρχουν στοιχεία όπως ο καιρός, οι φυσικές συνθήκες, η διαθεσιμότητα των οικονομικών καθώς και άλλων πόρων, πολιτικές αναταραχές που είναι σαφώς πέρα από τον έλεγχο της ομάδας και που σε μεγάλο βαθμό θα καθορίσουν την μοίρα της. Ένας τρόπος για να κατηγοριοποιήσουμε τα προβλήματα της επιβίωσης είναι να διακρίνουμε τα στάδια της επίλυσης προβλημάτων, όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα 4.1 σύμφωνα με τον Schein (1984).

Πίνακας 4.1: Προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και επιβίωσης

Στρατηγική	Ανάπτυξη συναίνεσης στην πρωταρχική εργασία, αποστολή, λειτουργίες της ομάδας.
Στόχοι	Ανάπτυξη συναίνεσης για τους στόχους, μιας και οι στόχοι είναι η απτή αντανάκλαση της βασικής αποστολής.
Μέσα για την επίτευξη των στόχων	Ανάπτυξη συναίνεσης σχετικά με τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων (διαίρεση της εργασίας, δομή του οργανισμού, σύστημα ανταμοιβής).
Μέτρηση απόδοσης	Ανάπτυξη συναίνεσης σχετικά με τα κριτήρια που πρέπει να χρησιμοποιούνται

	για την μέτρηση της προόδου της ομάδας στους στόχους της (πληροφορίες, σύστημα ελέγχου).
Διόρθωση	Ανάπτυξη συναίνεσης σχετικά με τις στρατηγικές αποκατάστασης, όπως απαιτείται όταν η ομάδα δεν ολοκληρώνει τους στόχους της.

Πηγή: Schein (1983), «Ο ρόλος του ιδρυτή στην δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας»

Οι ιδρυτές του οργανισμού θα καθορίσουν τις βασικές παραδοχές που θα ακολουθήσουν και θα επηρεάσουν τις αρχικές διατυπώσεις της βασικής αποστολής, των στόχων, των μέσων, των κριτηρίων, των διορθωτικών στρατηγικών και σε αυτούς μόνο τους τρόπους δράσης θα είναι εξοικειωμένα τα μέλη της ομάδας. Αλλά, ενώ ένας οργανισμός αναπτύσσει την δική του εμπειρία ζωής, μπορεί να αρχίσει να τροποποιεί μέχρι κάποιο σημείο τις αρχικές παραδοχές του. Έτσι, για κάθε στάδιο του κύκλου επίλυσης προβλημάτων, θα προκύψουν λύσεις που θα χαρακτηρίζουν την ιστορία της ίδιας της ομάδας και αυτές οι λύσεις ή οι τρόποι δράσης, με βάση τις διδαχθείσες παραδοχές, θα αποτελέσουν ένα μεγάλο μέρος της κουλτούρας αυτής της ομάδας.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν προβλήματα εσωτερικής ενσωμάτωσης. Ένας οργανισμός δεν μπορεί να επιβιώσει αν δεν μπορεί να διαχειριστεί τον εαυτό του ως ομάδα. Ο ακόλουθος πίνακας 4.2 περιγράφει τα σημαντικότερα ζητήματα εσωτερικής ενσωμάτωσης γύρω από τα οποία πρέπει να βρεθούν πολιτισμικές λύσεις.

Πίνακας 4.2: Προβλήματα Εσωτερικής ενσωμάτωσης

Γλώσσα	Κοινές γλωσσικές και εννοιολογικές κατηγορίες. Εάν τα μέλη δεν μπορούν να επικοινωνούν και να κατανοήσουν το ένα το άλλο, είναι ανέφικτη η δημιουργία ομάδας εξ ορισμού.
Όρια	Συναίνεση σχετικά με τα όρια των ομάδων και τα κριτήρια για την ένταξη και τον αποκλεισμό. Είναι σημαντική η κοινή συναίνεση για το ποιος βρίσκεται μέσα και ποιος έξω και με ποια κριτήρια καθορίζει κανείς την ιδιότητα μέλους.

Ισχύς και Κύρος	Κριτήρια συναίνεσης σχετικά με την κατανομή της ισχύος και του κύρους. Κάθε οργανισμός πρέπει να εργαστεί στο στυλ ιεραρχίας και τους κανόνες του για το πώς κάποιος παίρνει, διατηρεί και χάνει την εξουσία. Αυτό είναι σημαντικό μιας και βοηθά τα μέλη να διαχειριστούν τα δικά τους συναισθήματα επιθετικότητας.
Οικειότητα	Κριτήρια συναίνεσης για οικειότητα, φιλία και αγάπη. Κάθε οργανισμός πρέπει να επεξεργάζεται τους κανόνες του παιχνιδιού σε σχέσεις ομοτιμίας, σχέσεις μεταξύ των φύλων και για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διαχειρίζονται τα θέματα που προκύπτουν σε έναν οργανισμό.
Ανταμοιβές και Τιμωρίες	Συναίνεση σχετικά με τα κριτήρια κατανομής ανταμοιβών και τιμωριών. Κάθε ομάδα πρέπει να ξέρει τι αποτελεί συμπεριφορά ηρωισμού και αδικίας. Ποια συμπεριφορά ανταμείβεται με περιουσία, κύρος και εξουσία. Ποια συμπεριφορά τιμωρείται με απόσυρση ανταμοιβών.
Ιδεολογία	Συναίνεση στην ιδεολογία. Κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει ανεξήγητα γεγονότα στα οποία πρέπει να αποδοθεί νόημα, ώστε τα μέλη να μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτά και να αποφύγουν το άγχος της αντιμετώπισης τους κατ' ανεξήγητο και ανεξέλεγκτο τρόπο.

Πηγή: (Schein, 1983), «Ο ρόλος του ιδρυτή στην δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας»

Ακόμη και αν η φύση των λύσεων ποικίλλει από τον έναν οργανισμό στον άλλο, κάθε οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίσει κάθε ένα από αυτά τα ζητήματα και να αναπτύξει κάποιο είδος λύσεων. Η φύση αυτών των λύσεων θα αντικατοπτρίζει τις προκαταλήψεις των ιδρυτών και των τωρινών ηγετών, την προηγούμενη εμπειρία των μελών της ομάδας και τα πραγματικά γεγονότα που έχουν βιώσει, είναι πιθανό κάθε οργανωσιακή κουλτούρα να είναι μοναδική, ακόμη και αν τα υποφαινόμενα ζητήματα, όπου σχηματίζεται η κουλτούρα, είναι κοινά (Schein, 1983).

Δεδομένου ότι η κουλτούρα εξυπηρετεί τη λειτουργία της σταθεροποίησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος για έναν οργανισμό, πρέπει να διδάσκεται σε νέα μέλη.

Δεν θα εξυπηρετήσει τη λειτουργία του αν κάθε γενιά νέων μελών μπορεί να εισάγει νέες αντιλήψεις, τρόπους σκέψης και κανόνες αλληλεπίδρασης. Πρέπει να εκλαμβάνεται ως σωστή και έγκυρη και, εάν συμβεί αυτό, προκύπτει αυτομάτως η ανάγκη να διδάσκεται στους νεοεισερχόμενους. Είναι γεγονός ότι τα νέα μέλη φέρνουν νέες ιδέες και παράγουν αλλαγές στην κουλτούρα, ειδικά αν έχουν μεταφερθεί σε υψηλά επίπεδα του οργανισμού. Για τους λόγους αυτούς, είναι σημαντικό να δοθεί προσοχή στο «Τι» είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και τη διαδικασία που ακολουθείται για την ομαλή αλλαγή της.

4.1.3 Το μοντέλο των Allaire and Firsirotu, (1984)

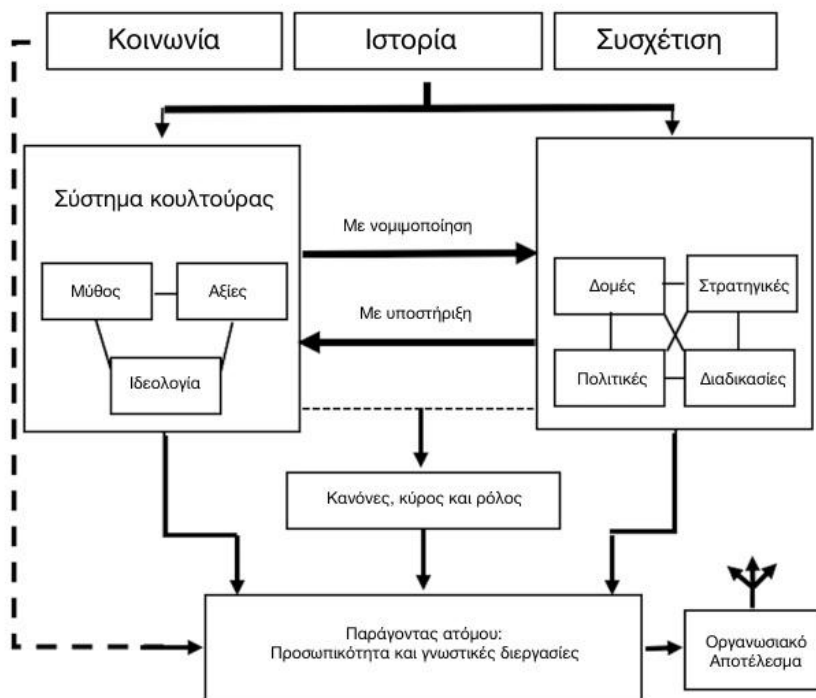
Το μοντέλο των Allaire και Firsirotu (1984) καλύπτει αρκετές πτυχές που αναφέρθηκαν μέχρι στιγμής. Διακρίνει το *εξωτερικό περιβάλλον* (κοινωνία, ιστορία, απρόοπτο) και το *εσωτερικό περιβάλλον* (πολιτισμικό σύστημα, κοινωνικοπολιτισμικό σύστημα). Στη συνέχεια, αναφέρει ότι οι *οργανωσιακές αξίες* επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά ταυτόχρονα μπορούν να προσδιοριστούν ως ένα ξεχωριστό σύστημα κουλτούρας όπως το μοντέλο του Hofstede (1990). Όπως φαίνεται από το σχήμα 4.2 παρακάτω, το *κοινωνικά δομημένο σύστημα* περιλαμβάνει δομή, στρατηγικές, πολιτικές και στέκεται ευθυγραμμισμένο με το σύστημα κουλτούρας που αποτελείται από μύθους, αξίες και ιδεολογίες. «*Μεμονωμένοι φορείς*» είναι το μέσο για την οργανωσιακή επιρροή, καθώς επηρεάζεται από το κοινωνικό-πολιτισμικό σύστημα. Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται άμεσα από το εξωτερικό περιβάλλον και από τους εργαζομένους, οι οποίοι φέρνουν την δική τους προσωπικότητα και τις αντιλήψεις τους για τις κοινωνικές αξίες, τους κανόνες και τα πρότυπα (Schwartz, 2007).

Όμως, παρέχει μη προσδιορισμένες διασυνδέσεις μεταξύ κάθε στοιχείου αυτού του μοντέλου, ιδίως μεταξύ εκείνων που οικοδομούν το πολιτισμικό και το κοινωνικό σύστημα. Σε αντίθεση με τους Homburg και Pflesser (2000) (που αναφέρεται το

συγκεκριμένο μοντέλο παρακάτω 4.1.8), οι Allaire και Firsirotu (1984) αναγνωρίζουν ότι η οργανωσιακή παραγωγή μπορεί να φέρει συνέπειες στην οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά αφήνει αυτήν τη σχέση απροσδιόριστη.

Ειδικότερα, το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει προσεγγίσεις που μπορούν να δώσουν απαντήσεις στο «Ποιοι είναι οι παράγοντες που θα πρέπει να εξεταστούν σε ένα μοντέλο διαμόρφωσης;», αλλά δεν μπορεί να παρέχει πληροφορίες στο «Πώς» αυτοί οι παράγοντες συνδέονται μεταξύ τους (Dauber, 2012).

Σχήμα 4.2: Το μοντέλο του Allaire & Firsirotu, (1984)



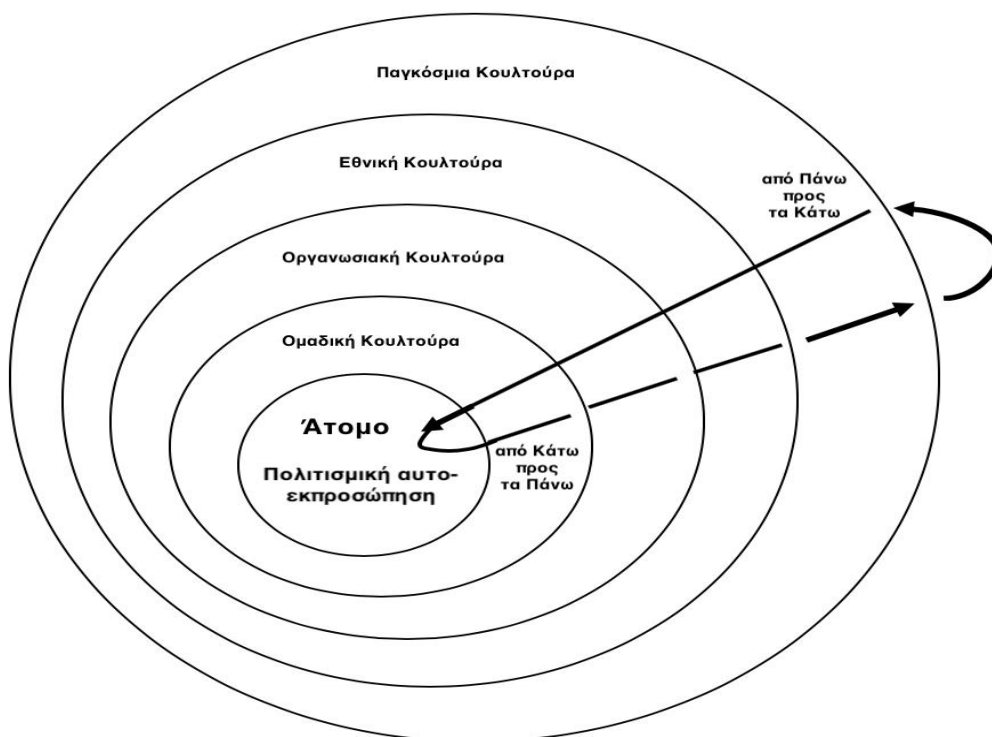
4.1.4. Το μοντέλο των Erez and Gati, (1992)

Το μοντέλο των Erez & Gati (1992) προτείνει τη διαδικασία από πάνω προς τα κάτω να μπορεί να επηρεάσει πρώτα το πιο εξωγενές επίπεδο συμπεριφορών και πρακτικών. Όταν τα μέλη της ίδιας μονάδας μοιράζονται αυτές τις συμπεριφορές, γίνονται κοινές, διαμοιραζόμενοι κανόνες και στη συνέχεια, μετατρέπονται σε αξίες και βασικές παραδοχές. Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για αλλαγή πνευματικών προγραμμάτων γίνεται μέσω αλλαγής των ατομικών συμπεριφορών (Hofstede, 1980).

Ωστόσο, οι εθνικές κουλτούρες διαφέρουν σημαντικά στο κατά πόσο έχουν επηρεαστεί από την παγκοσμιοποίηση. Η διαφοροποίηση από την επιρροή της παγκοσμιοποίησης μπορεί να εξηγηθεί μέσω των πολιτισμικών αξιών όπως προκύπτουν σε εθνικό επίπεδο.

Θεωρείται ότι οι αξίες της απόστασης εξουσίας και της υψηλής αποφυγής αβεβαιότητας αυξάνουν την αντοχή στην αλλαγή της συλλογικής κουλτούρας, ενώ στην κουλτούρα του ατομικισμού, η χαμηλή απόσταση ισχύος και η χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας αυξάνουν την δεκτικότητα στον παγκόσμιο κόσμο (Harzing ,1996). Όλα αυτά απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα 4.3.

Σχήμα 4.3: Η δυναμική της διαδικασίας από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω σε επίπεδα κουλτούρας



Πηγή: Erez and Gati, (1992)

Στο παραπάνω σχήμα 4.3, φαίνεται πως το χαμηλότερο επίπεδο των κουλτούρων είναι ένθετο σε υψηλότερο επίπεδο, και οι αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα επίπεδο διαμορφώνουν αλλαγές σε άλλο επίπεδο. Θεωρείται ότι η παγκόσμια κουλτούρα συνιστά το μακροοικονομικό επίπεδο κουλτούρας. Στη συνέχεια, μέσα στην εθνική κουλτούρα εγκιβωτίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα που περιλαμβάνει ένα σύνολο πεποιθήσεων και αξιών στο οποίο τα μέλη ενός οργανισμού διαμοιράζονται και επηρεάζουν τις συμπεριφορές τους (Schein, 1992). Η δύναμη μιας οργανωσιακής κουλτούρας εξαρτάται

από το επίπεδο ομοιογένειας της αντίληψης και των πεποιθήσεων των μελών. Όταν το επίπεδο της ομοιογένειας είναι υψηλό, η οργάνωση έχει ισχυρή κουλτούρα.

Σε ομαδικό επίπεδο (ομάδα), οι κοινές αξίες των μελών της ομάδας αντικατοπτρίζουν μια ομαδική κουλτούρα. Αυτές οι αξίες σε επίπεδο ομάδας διαμοιράζονται μέσω της εκμάθησης του προσανατολισμού, της ομαδικής ψυχολογικής ασφάλειας προκειμένου να εκφράζονται οι αμφιβολίες τους, οι σκέψεις τους, οι απόψεις τους, η διαπροσωπική εμπιστοσύνη και η υποστήριξη. Σε ατομικό επίπεδο, υπάρχουν οι πολιτισμικές αξίες κάθε ατόμου ως μεμονωμένο άτομο. Επίσης, υπάρχουν οι διεργασίες από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω για να εξηγήσουν τα αποτελέσματα των δομών υψηλότερου επιπέδου σε ένθετα επίπεδα. Η διεργασία από κάτω προς τα πάνω δείχνει πώς η διαδικασία χαμηλότερου επιπέδου των κοινών εννοιών αναδύεται σε μια οντότητα υψηλότερου επιπέδου. Επί παραδείγματι, τα ομαδικά πνευματικά μοντέλα (γνωστική λειτουργία), η ομαδική απόδοση (συμπεριφορά) και η ομαδική πολυμορφία (προσωπικά χαρακτηριστικά) αντιπροσωπεύουν όλα αναδυόμενες ιδιότητες της ομάδας που προέρχονται από τα ατομικά στοιχεία, τα οποία συνθέτουν την ομάδα ώστε μέσω αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών της ομάδας, αναδύεται η ιδιότητα της ομάδας.

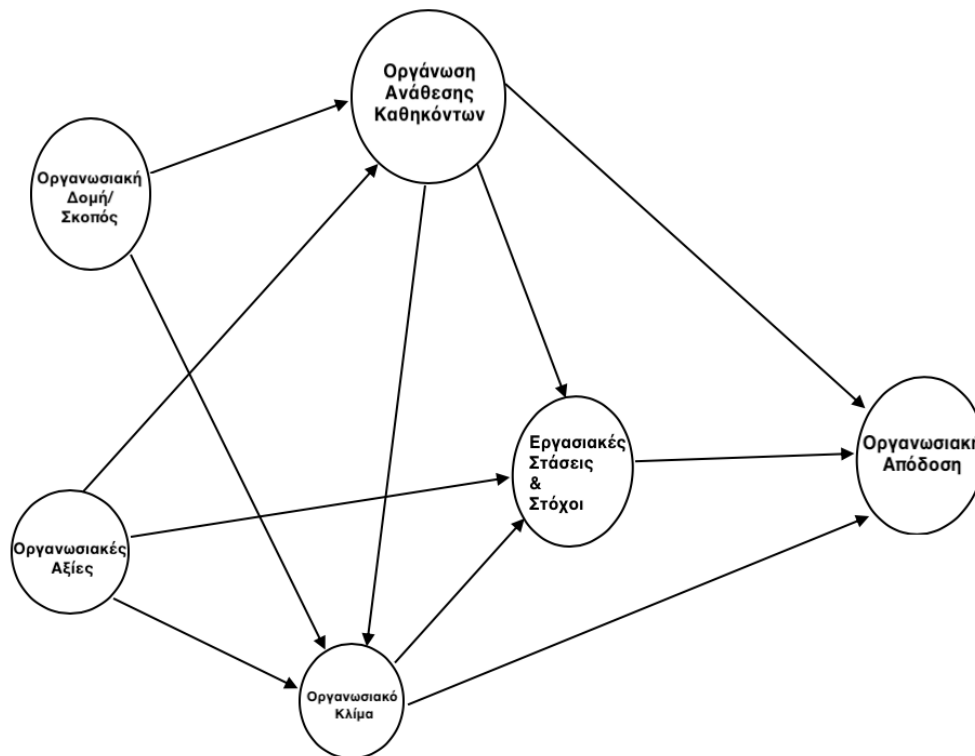
4.1.5 Το μοντέλο του Marcoulides (1993)

Με βάση το μοντέλο του Marcoulides (1993), η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει στον ορισμό της πρότυπα κοινών αξιών και πεποιθήσεων με την πάροδο του χρόνου, τα οποία παράγουν κανόνες συμπεριφοράς που υιοθετούνται για την επίλυση προβλημάτων. Ο Schein (1985) σημειώνει, επίσης, ότι η κουλτούρα είναι ένα σύνολο λύσεων σε προβλήματα που έχουν αποδώσει με συνέπεια και διδάσκονται στα νέα μέλη ως τον σωστό τρόπο για να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα. Στην πραγματικότητα, αυτές οι κοινές παραδοχές, αξίες, προσδοκίες, στάσεις και κανόνες διατηρούν συνεκτικό τον ιστό ενός οργανισμού. Έτσι, το σύνολο των ενσωματωμένων εννοιών γίνεται η στρατηγική μέσω της οποίας ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους συγκεκριμένους στόχους του. Αποτέλεσμα αυτού είναι, η οργανωσιακή κουλτούρα να επηρεάζει τόσο τις στάσεις όσο και τις επακόλουθες συμπεριφορές των εργαζομένων, καθώς και το επίπεδο απόδοσης που επιτυγχάνει ο οργανισμός.

Ωστόσο, η οργανωσιακή κουλτούρα διέπεται από ορισμένες μεταβλητές όπως η οργανωσιακή δομή και ο σκοπός, οι οργανωσιακές αξίες, η οργάνωση ανάθεσης των εργασιών, το κλίμα και οι ατομικές αξίες και πεποιθήσεις. Αυτές οι μεταβλητές φαίνεται να επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Φαίνεται ότι η σύγκριση των ορατών πτυχών της κουλτούρας μέσα στους οργανισμούς μπορεί να παράσχει χρήσιμες πληροφορίες για την

καθοδήγηση των οργανισμών μέσω οδηγιών (Marcoulides, 1993). Όλες αυτές οι μεταβλητές παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα 4.4:

Σχήμα 4.4: Προτεινόμενο Μοντέλο Μεταβλητών με επιρροή στην οργανωσιακή απόδοση



Πηγή: (Marcoulides, 1993)

Με βάση το σχήμα, η κουλτούρα αποτελείται από πέντε αλληλένδετες μεταβλητές, οι οποίες περιλαμβάνουν την οργανωσιακή δομή/σκοπό και τις οργανωσιακές αξίες που φαίνονται στο μοντέλο (σχήμα 4.4) ως εξωγενείς, εφόσον η μεταβλητότητά τους προσδιορίζεται από παράγοντες εκτός του μοντέλου. Υπάρχουν επίσης τρεις ενδογενείς μεταβλητές που είναι το οργανωσιακό κλίμα, η οργάνωση της ανάθεσης εργασιών, οι στάσεις/στόχοι των εργαζομένων. Οι εξωγενείς μεταβλητές θεωρείται ότι επηρεάζουν έμμεσα την οργανωσιακή απόδοση μέσω των ενδογενών μεταβλητών στο μοντέλο.

Αυτή η δομική εξίσωση, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η οργανωσιακή απόδοση επηρεάζεται τόσο άμεσα όσο και έμμεσα από τις εξωγενείς και ενδογενείς μεταβλητές. Στην περίπτωση αυτή αξίζει να σημειωθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα πολυδιάστατο οικοδόμημα, αποτελούμενο από πολλές υποφαινόμενες, διασυνδεδεμένες διεργασίες, συμπεριλαμβανομένης της οργανωσιακής δομής/σκοπού, των αξιών, της

οργάνωσης ανάθεσης των εργασιών, του κλίματος και των στάσεων των εργαζομένων σχετικά με την δουλειά τους (Schein, 1984). Η σύνθεση αυτών των αλληλεπιδράσεων δημιουργεί μια οργανωσιακή κουλτούρα που αποτελείται από αξίες και πεποιθήσεις που εκδηλώνονται στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Εν τέλει, μαζί με τις περιβαλλοντικές διεργασίες, η κουλτούρα του οργανισμού δημιουργεί αντίκτυπο στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να αναφερθεί η επεξήγηση των μεταβλητών λεπτομερώς:

(1) Οργανωσιακή δομή: αντικατοπτρίζει την δομή και τις επιχειρησιακές διεργασίες ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει το μέγεθος του οργανισμού, την πολυπλοκότητα της διαχειριστικής ιεραρχίας και τον τρόπο της επικοινωνίας.

(2) Οργανωσιακές αξίες: περιγράφουν τις αρχές, τις ιδεολογίες και τις αξίες που διατηρεί ένας οργανισμός και αντικατοπτρίζονται στον χώρο εργασίας, τη σχέση με τους πελάτες, τους εργαζομένους, το πόσο γρήγορα ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς, τις ευκαιρίες και τη διαφήμιση. Με άλλα λόγια, δείχνει πόσο αποτελεσματικές είναι οι αξίες του οργανισμού, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός.

(3) Οργάνωση ανάθεσης εργασιών: αντιπροσωπεύει τις τυπικές στρατηγικές, πολιτικές και δράσεις που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων του. Για παράδειγμα, αφορά το εάν μια εταιρεία επιλέγει τους σωστούς εργαζομένους, εάν παρέχει τα απαραίτητα κίνητρα ή εάν ακολουθεί αποτελεσματικές μεθόδους επιλογής των εναλλακτικών λύσεων λήψης αποφάσεων.

(4) Οργανωσιακό κλίμα: περιγράφει την αντίληψη των εργαζομένων για το εργασιακό περιβάλλον, εάν είναι ευχάριστο ή όχι, την ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, την αναγνώριση εντός του εργασιακού χώρου, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι ανάγκες των ατόμων ενδιαφέρουν τον οργανισμό.

(5) Στάσεις των Εργαζομένων: αντικατοπτρίζουν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με μια ποικιλία ζητημάτων που σχετίζονται με κοινωνικά, πολιτικά, οργανωσιακά θέματα, μερικά από τα οποία μπορεί να επηρεάζονται από τον οργανισμό και μερικά από τα οποία μπορεί να καθορίζονται ξεχωριστά. Ωστόσο, υπολογίζεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι δυσανασχετούν με τις οργανωσιακές πολιτικές σε σχέση με την αποδοχή των μειονοτήτων που αφορούν τον εθνικισμό, την στοιχειώδη ευγένεια και ακρίβεια, την προσήλωση και την αφοσίωση στον οργανισμό. Τέλος, αναφέρεται σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι διευθυντές τους επιλέγουν προκειμένου να συμμετάσχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

(6) Οργανωσιακή απόδοση: αντικατοπτρίζει την έκταση της επίτευξης ενός στόχου στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας, το κεφάλαιο, την προώθηση, τα φορολογικά θέματα,

την επίτευξη των πωλήσεων, τη διείσδυση στην πιθανή πελατειακή βάση του οργανισμού, το ακαθάριστο κέρδος σε σχέση με τα περιουσιακά στοιχεία και τις επενδύσεις μετοχικού κεφαλαίου.

Προφανώς, αυτό το μοντέλο προτείνει συγκεκριμένους παράγοντες που οι διευθυντές μπορούν να διαχειριστούν σε οργανωσιακό επίπεδο (όπως μέθοδοι πρόσληψης και διατήρησης, αξιολόγηση, διαδικασία λήψης αποφάσεων, στάσεις προς τους εργαζομένους) προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση επιχειρώντας τη στρατηγική διαχείριση συγκεκριμένων πτυχών της οργανωσιακής κουλτούρας της.

Για την εξέταση των επιρροών της οργανωσιακής δομής/σκοπού, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η καταμέτρηση του επιπέδου επίτευξης του πραγματικού σκοπού του οργανισμού, όπως η παροχή υπηρεσιών, να εξακριβωθεί το πώς είναι δομημένη μια εταιρεία από την άποψη της πολυπλοκότητας της διοικητικής ιεραρχίας και των πόρων της, τα πρότυπα ροής επικοινωνίας και τις στρατηγικές που έχουν υιοθετηθεί για την επίτευξη των στόχων. Η αξιολόγηση αυτών των πληροφοριών παρέχει στους διευθυντές επιλογές για να τους βοηθήσουν να καθοδηγήσουν τον οργανισμό, να ενισχύσουν τα πολιτισμικά στοιχεία που θεωρούνται πολύ σημαντικά για την βελτίωση της απόδοσης και να απορρίψουν εκείνα τα στοιχεία που θεωρούνται ολοένα και πιο δυσλειτουργικά (Schein, 1983). Στη συνέχεια, οι επιλογές διοίκησης μπορεί να περιλαμβάνουν την αποκέντρωση της οργανωσιακής ιεραρχίας που θα μπορούσε να βελτιώσει τον τρόπο επικοινωνίας.

Ωστόσο, η *οργάνωση ανάθεσης εργασιών* επηρεάζει το επίπεδο της οργανωσιακής απόδοσης, ακολουθώντας τις κατάλληλες μεθόδους για την επιλογή νέων εργαζομένων, την ποιότητα των μεθόδων για την αξιολόγηση της απόδοσης τους, τα μισθολογικά κριτήρια και πρακτικές, την παρακολούθηση της απόδοσης που σχετίζεται με την οργανωσιακή απόδοση, όπως και οι σωστές πρακτικές λήψης αποφάσεων.

(7) Το εργασιακό κλίμα, μετριέται με βάση τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη λήψη κινδύνων, την ασφάλεια στον χώρο εργασίας, την ταχεία ανταπόκριση στις ευκαιρίες αγοράς, τη δημιουργία νέων προϊόντων παραγωγής αλλά και τη βελτίωση αυτών που ήδη υπάρχουν. Μέσα από αυτές τις παραδοχές, οι διευθυντές μπορούν να αναδιαμορφώσουν τη δομή των οργανισμών, κατορθώνοντας να αλλάξουν τις διεργασίες της οργάνωσης ανάθεσης εργασιών για να βελτιώσουν, τόσο το κλίμα όσο και την απόδοση. Έτσι, αυτές οι μεταβλητές μπορούν να δώσουν σημαντικές πληροφορίες στους διευθυντές σχετικά με το τι πάει στραβά σε μια επιχείρηση και να εφαρμόσει τις σωστές διορθώσεις, ώστε να ενισχύσει την απόδοσή της.

4.1.6 Το μοντέλο του Schwartz (1996)

Ο Schwartz ανέπτυξε μια εναλλακτική θεωρία σχετικά με την δομή των πολιτισμικών αξιών που ανέπτυξε και ο Hofstede. Αναλυτικότερα, ο Schwartz προσέθεσε σε αυτήν την θεωρία κάποιες νέες διαστάσεις επισημαίνοντας ότι η διχοτόμηση του ατομικισμού και συλλογικού έχει αποκτήσει μεγάλη δημοφιλία, αλλά υπάρχουν κάποιες σημαντικές διαφορές μεταξύ κάποιων αξιών που συνήθως συσχετίζονται με αυτό. Υπάρχουν ορισμένες επικριτικές παρατηρήσεις σχετικά με το γιατί δεν είναι επαρκής μια τυπολογία. Πρώτον, υπάρχουν αξίες οι οποίες, λόγω της φύσης τους, εξυπηρετούν τόσο το προσωπικό συμφέρον (ατομικισμός), όσο και το συλλογικό, τέτοιες αξίες μπορεί να αποτελέσουν κίνητρο για την αναζήτηση προσωπικής, οικογενειακής και εθνικής ασφάλειας. Δεύτερον, η διχοτόμηση είναι ανεπαρκής επειδή αγνοεί αξίες που εξυπηρετούν τους συλλογικούς στόχους, αλλά δεν αποτελούν χαρακτηριστικό της ομάδας (κοινωνική δικαιοσύνη, ισότητα για όλους, προστασία της φύσης και ούτω καθεξής). Σύμφωνα με τον Schwartz (1990), εάν το συλλογικό ορίζεται σε συνάρτηση με την ομάδα, τότε πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ του συλλογικού εντός της ομάδας και του παγκόσμιου συλλογικού (Triandis, 1984). Τρίτον, μπορεί να υπάρχουν ατομικά και συλλογικά συμφέροντα που δε συγκρούονται. Δηλαδή, να υπάρχουν αξίες που εξυπηρετούν τα συμφέροντα του ατόμου, αλλά όχι αναγκαστικά εις βάρος οποιασδήποτε συλλογικής κουλτούρας. Αυτές οι αξίες μπορούν να θεσπιστούν από τους ηγέτες ή τα μέλη μιας συλλογικής κουλτούρας ως στόχοι για όλα τα μέλη.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Schwartz, οι κουλτούρες μπορούν να υπολογιστούν βάσει επτά πολιτισμικών αξιών (Schwartz, 1996; Borg, 2011):

1. **Διατήρηση:** Χαρακτηριστικό των κοινωνιών που βασίζονται σε αλληλεξαρτώμενες κοινωνικές σχέσεις, όπου η ασφάλεια, η συμμόρφωση και η παράδοση αποτελούν προτεραιότητες. Αυτές οι αξίες προσπαθούν να αποφύγουν ενέργειες ατόμων που επιχειρούν να τροποποιήσουν την παραδοσιακή καθιερωμένη τάξη (υπακοή, σεβασμός στην παράδοση, οικογενειακή ασφάλεια, αυτοπειθαρχία).
2. **Ιεραρχία:** πρόκειται για την κοινωνική δύναμη, την εξουσία, την ταπεινότητα και τον πλούτο προς διατήρηση, που αποτελεί τον πυρήνα της διάστασης του συλλογικού που έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για να περιγράψει τις εθνικές κουλτούρες και τις κοινωνίες (Triandis, 1984).
3. **Πνευματική Αυτονομία:** Περιλαμβάνει τις αξίες που καθιστούν το άτομο αυτόνομη οντότητα επιδιώκοντας την επίτευξη των στόχων του και των πνευματικών του ενδιαφερόντων.

4. **Συναισθηματική Αυτονομία:** Ενδιαφέρον για την προώθηση και την προστασία της επίτευξης θετικών συναισθηματικών εμπειριών (ευχαρίστηση, συναρπαστική ζωή, ζωή με ποικιλία εκφάνσεων). Οι αξίες αυτές διαμοιράζονται στην πνευματική αυτονομία όσον αφορά τα ατομικά συμφέροντα και τις διαπραγματευθείσες συμφωνίες.

5. **Ικανότητα:** Οι αξίες δίνουν προτεραιότητα στην κυριαρχία του περιβάλλοντος μέσω της αυτοεπιβεβαίωσης (φιλοδοξία, επιτυχία, κίνδυνος). Σχετίζεται με τη συναισθηματική ατομικότητα.

6. **Αρμονία:** Αρμονική σχέση με την φύση, ίσως ακόμη και με το περιβάλλον.

7. **Συμβιβασμός σε θέματα κοινωνικής ισότητας:** Τυπικό των κοινωνιών που συμερίζονται την ανησυχία για την ευημερία των άλλων (ισότητα, κοινωνική δικαιοσύνη, υπευθυνότητα). Αυτές οι αξίες παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την πνευματική και αποτελεσματική αυτονομία (ατομικισμός) και αρνητική συσχέτιση με την συλλογική κουλτούρα.

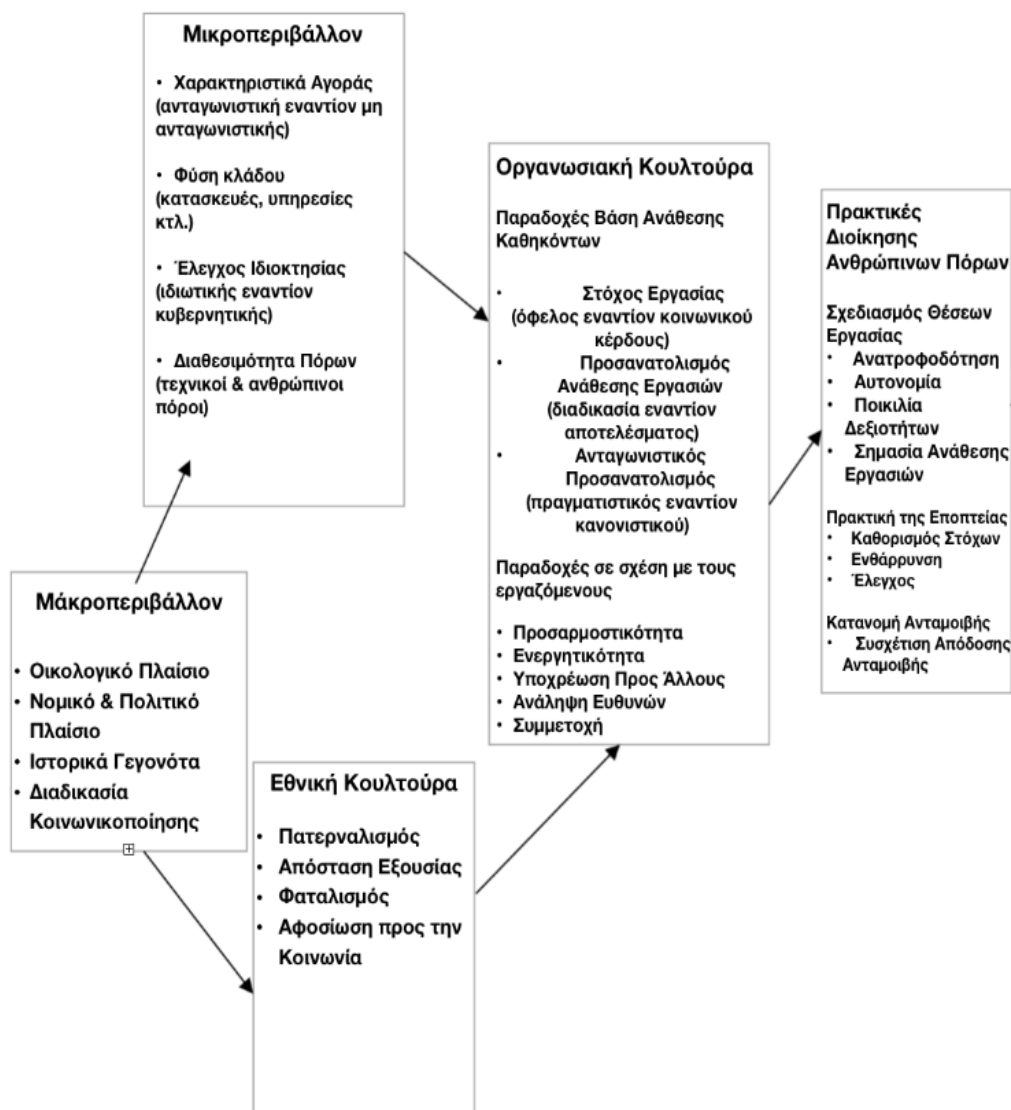
4.1.7. Το μοντέλο των Aycan and Kanungo (1999)

Ένα άλλο μοντέλο κουλτούρας των Aycan and Kanungo και των συνεργατών τους, εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον επηρεάζει την εσωτερική οργανωσιακή κουλτούρα και τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς απαιτεί κατανόηση της επιρροής τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών περιβαλλόντων των οργανισμών. Το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της αγοράς, την φύση της βιομηχανίας, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, ενώ το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον περιλαμβάνει τον πατερναλισμό, την απόσταση εξουσίας, την ανδροπρέπεια / θηλυκότητα, την αποφυγή αβεβαιότητας και την αφοσίωση προς την κοινωνία, αντιστοίχως. Και οι δύο αυτές περιβαλλοντικές δυνάμεις επηρεάζονται από το κοινωνικό-πολιτικό πλαίσιο, όπως τις οικολογικές, νομικές, κοινωνικές, πολιτικές και ιστορικές δυνάμεις. Επομένως, τόσο το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον (μάκρο-περιβάλλον) όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον (μικρο-περιβάλλον) επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και τις πρακτικές ΔΑΠ (Aycan, 2000).

Σε αυτό το μοντέλο, η κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύνολο πεποιθήσεων, αξιών, παραδοχών και κανόνων συμπεριφοράς των ανθρώπινων ομάδων (που εκπροσωπούνται από κοινωνίες, οργανισμούς, ιδρύματα). Αυτές οι πολιτισμικές μεταβλητές επηρεάζουν τις πρακτικές ΔΑΠ που μπορούν να διακριθούν σε τρία επίπεδα. Αρχικά, διακρίνουμε το βασικό επίπεδο, στο οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές

διευθυντικές πεποιθήσεις και παραδοχές που επηρεάζουν άμεσα τις πρακτικές ΔΑΠ. Αυτές οι διευθυντικές πεποιθήσεις και παραδοχές σχετίζονται με δύο θεμελιώδη οργανωσιακά στοιχεία: την ανάθεση εργασιών και τους εργαζομένους. Οι διευθυντικές παραδοχές που σχετίζονται με την ανάθεση εργασιών έχουν να κάνουν με την φύση του έργου και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί κατά βέλτιστο τρόπο. Αυτές οι παραδοχές που σχετίζονται με τους εργαζομένους έχουν να κάνουν με την φύση και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι διευθυντές εφαρμόζουν πρακτικές ΔΑΠ με βάση τις αντιλήψεις τους σχετικά με την φύση τόσο των εργασιών όσο και των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτές οι διευθυντικές παραδοχές διαμορφώνονται από δύο άλλα επίπεδα πολιτισμικών δυνάμεων. Αυτά απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα 4.5 το οποίο θα αναλυθεί (Gelfand, 2007).

Σχήμα 4.5: Το μοντέλο κουλτούρας των Aycan, Sinha & Kanungo, (1999)



Πηγή: Aycan and Kanungo (1999)

Ειδικότερα, η διάσταση του μάκρο-περιβάλλοντος της εταιρείας περιέχει τις οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και ιστορικές πληροφορίες σχετικά με τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Στη συνέχεια, η διάσταση του μικρό-περιβάλλοντος περιλαμβάνει χαρακτηριστικά της βιομηχανίας στην οποία λειτουργεί ο οργανισμός.

Η διάσταση της εθνικής κουλτούρας περιλαμβάνει τις μεταβλητές (Hofstede, 1985;1998;1990;1994; Aycan and Knungo,1999,2000):

Πατερναλισμός: περιγράφει την σχέση των μελών της κοινωνίας.

Απόσταση εξουσίας: περιγράφει την ανισότητα που υπάρχει στην κοινωνία και σε ποιο βαθμό γίνεται αποδεκτή από τα μέλη της κοινωνίας.

Φαταλισμός: περιγράφει την αντίληψη «ότι πρόκειται να συμβεί, θα συμβεί στο μέλλον, όσο σκληρά και αν προσπαθήσω να το αποφύγω». Σε περίπτωση που τα μέλη της κοινωνίας αποδεχτούν και πιστέψουν σε αυτό, σημαίνει ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος για την εταιρεία να κάνει μακροπρόθεσμα σχέδια, επειδή το αποτέλεσμα είναι προκαθορισμένο.

Αφοσίωση προς την κοινωνία: περιγράφει σε ποιο βαθμό τα μέλη της κοινωνίας αισθάνονται υπεύθυνα να ασκήσουν τα καθήκοντά τους όταν ανήκουν σε μια ομάδα ανθρώπων (όπως η οικογένεια, η εταιρεία). Τα προηγούμενα στοιχεία αναμένεται να επηρεαστούν από το μάκρο-περιβάλλον, καθώς η πολιτική και η οικονομική κατάσταση μιας χώρας επηρεάζει την εθνική κουλτούρα της.

Έτσι, η διάσταση της εθνικής κουλτούρας επηρεάζει τη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας. Όπως φαίνεται, ο λαός μιας χώρας αισθάνεται, σκέφτεται και συμπεριφέρεται σύμφωνα με την κουλτούρα της χώρας του. Συνεπώς, ορισμένα χαρακτηριστικά όπως ο πατερναλισμός, η απόσταση εξουσίας, η αφοσίωση προς την κοινωνία, επηρεάζουν τις αντιλήψεις που σχετίζονται με τους εργαζομένους όπως τις υποχρεώσεις τους προς τους άλλους και τη συμμετοχή τους. Τα χαρακτηριστικά της διάστασης της εθνικής κουλτούρας επηρεάζουν την συμπεριφορά ενός διευθυντή για το πώς θα μεταχειριστεί τους υπαλλήλους του. Για παράδειγμα, αν πιστεύει στον πατερναλισμό, θα είναι πιο υποστηρικτικός και συνεργάσιμος με τους υπαλλήλους του. Σε περίπτωση που δεν πιστεύει στον πατερναλισμό, θα είναι λιγότερο υποστηρικτικός και θα τείνει να δίνει εντολές σε υφισταμένους και δεν θα ενισχύει τη συμμετοχή μεταξύ των εργαζομένων.

Με τον ίδιο τρόπο, το μικρο-περιβάλλον που περιλαμβάνει χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία επίσης, επηρεάζει την οργανωσιακή της κουλτούρα. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά της αγοράς, το μέγεθος της εταιρείας, η φύση του κλάδου, η διαθεσιμότητα των πόρων και αν η εταιρεία είναι ιδιωτική ή όχι,

επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας, όπως τον στόχο της, τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, σε ποιο βαθμό θα είναι ανταγωνιστική και ούτω καθεξής.

Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι όλα αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα που ορίζεται ως ένα σύνολο πεποιθήσεων, αξιών, παραδοχών και κανόνων συμπεριφοράς των ανθρώπινων ομάδων (που εκπροσωπούνται από κοινωνίες, οργανισμούς, ιδρύματα). Οι προηγούμενες διαστάσεις επηρεάζουν τις πρακτικές ΔΑΠ, διότι δείχνουν πώς οι εταιρείες οργανώνουν και διοικούν το προσωπικό τους για να επιτύχουν τους στόχους τους. Ειδικά, η ευελιξία, η συμμετοχή και η ανάληψη ευθυνών, αποτελούν μέρος της κουλτούρας του οργανισμού, επηρεάζουν τις πρακτικές ΔΑΠ που η εταιρεία εφαρμόζει σε σχέση με την αυτονομία, την ποικιλία δεξιοτήτων, τη σημασία ανάθεσης εργασιών, τη ρύθμιση στόχων, την εποπτεία, τον έλεγχο και τη διανομή ανταμοιβών.

Όλες οι εταιρείες μπορούν να εφαρμόσουν τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προκειμένου να στηρίξουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων τους για να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους και να αυξήσουν την οργανωσιακή απόδοση, αλλά ο τρόπος με τον οποίο κάθε εταιρεία προσπαθεί να το επιτύχει είναι διαφορετικός, δεδομένου ότι κάθε εταιρεία έχει διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα και διαφορετικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων της.

Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές διευθυντικές πεποιθήσεις και παραδοχές που επηρεάζουν άμεσα τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αυτές οι διευθυντικές πεποιθήσεις και παραδοχές σχετίζονται με δύο θεμελιώδη οργανωσιακά στοιχεία: την ανάθεση εργασιών και τους εργαζομένους.

Οι διευθυντικές παραδοχές που σχετίζονται με την ανάθεση εργασιών έχουν να κάνουν με την φύση του έργου και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί κατά βέλτιστο τρόπο. Οι διευθυντές εφαρμόζουν πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με βάση τις παραδοχές τους σχετικά με τη φύση τόσο των εργασιών όσο και των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτές οι διευθυντικές παραδοχές διαμορφώνονται από δύο άλλα επίπεδα πολιτισμικών δυνάμεων (Gelfand, 2007).

Παραδοχές που βασίζονται στην ανάθεση εργασιών επηρεάζονται από το μακρο-περιβάλλον, εφόσον διαμορφώνονται από τα χαρακτηριστικά του κλάδου των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένου του ιδιοκτησιακού καθεστώτος (ιδιωτικό έναντι του δημόσιου τομέα), της βιομηχανίας (υπηρεσίας έναντι κατασκευών), της ανταγωνιστικότητας της αγοράς και της διαθεσιμότητας των πόρων (ανθρώπινοι και τεχνολογικοί πόροι). Για παράδειγμα, όσον αφορά τον στόχο της ολοκλήρωσης της

ανάθεσης εργασιών, οι δημόσιοι οργανισμοί τονίζουν το κοινωνικό όφελος, ενώ οι ιδιωτικοί οργανισμοί επικεντρώνονται στο κέρδος μιας και είναι ο σημαντικότερος στόχος. Οι συνθήκες της αγοράς και η φύση του κλάδου μπορεί να επηρεάσουν τις πεποιθήσεις σχετικά με τον τρόπο που πραγματοποιείται η ανάθεση των εργασιών. Για παράδειγμα, στον κατασκευαστικό κλάδο, οι διεργασίες είναι σημαντικότερες από τα αποτελέσματα, ενώ στον κλάδο των υπηρεσιών, η έμφαση είναι στα αποτελέσματα και όχι στις διεργασίες. Έτσι, η ανταγωνιστικότητα της αγοράς, αναγκάζει τους οργανισμούς να φέρονται με τρόπο πραγματιστικό και όχι κανονιστικό (Aycan, 1999).

Υποθέσεις που σχετίζονται με τους εργαζομένους, περιλαμβάνουν (Zammuto, 2000; Walton, 1985; Aycan and Kanungo, 1999):

Προσαρμοστικότητα: με τον όρο δηλώνεται ότι τα διευθυντικά στελέχη που πιστεύουν σε αυτήν υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι από τη φύση τους μπορούν να αλλάξουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, δεδομένης της κατάλληλης κατάρτισης.

Ενεργητικότητα: η οποία αφορά το αν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν προσωπική πρωτοβουλία για την επίτευξη των στόχων εργασίας τους ή απλώς αντιδρούν στις εξωτερικές απαιτήσεις.

Ανάληψη ευθυνών: δείχνει αν οι εργαζόμενοι αποδέχονται και επιδιώκουν την ανάθεση ευθυνών ή όχι στις θέσεις εργασίας τους. Ίσως αυτή η διάσταση να επηρεάζεται από τον φатаλισμό.

Συμμετοχή: έχει να κάνει με το αν τα διευθυντικά στελέχη υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν την αντιπροσώπευση σε όλα τα επίπεδα και επιθυμούν να τους συμβουλευθούν σε θέματα που τους αφορούν.

Υποχρέωση έναντι τρίτων: όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποχρεωμένοι να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους έναντι τρίτων στον χώρο εργασίας. Η παραδοχή της υποχρέωσης αναμένεται να επηρεαστεί από τον πατερναλισμό και την αφοσίωση προς την κοινωνία.

Για παράδειγμα, τα διευθυντικά στελέχη που δίνουν σημασία στον πατερναλισμό και την αφοσίωση προς την κοινωνία είναι πιθανότερο να υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι δεν διστάζουν να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο σε καιρούς ανάγκης και να συνεργαστούν για την εκπλήρωση των εργασιών τους (Aycan, 2000).

Οι παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζουν τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε τρεις τομείς: στον εμπλουτισμό θέσεων εργασίας (σχεδιασμό θέσης εργασίας), τις εποπτικές πρακτικές και την κατανομή ανταμοιβής. Η διάσταση του σχεδιασμού εργασίας περιλαμβάνει:

Ανατροφοδότηση: μέσω αυτής της διεργασίας, η εταιρεία ενημερώνεται σε τι βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από τις εργασίες τους και τι είδους βελτιώσεις προτείνουν.

Αυτονομία: σε τι βαθμό οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν την γνώμη τους σχετικά με την εργασία τους.

Ανάπτυξη δεξιοτήτων: σε τι βαθμό το προσωπικό της εταιρείας έχει τις ευκαιρίες να βελτιώσει τις δεξιότητες και τις ικανότητές του.

Σημασία της ανάθεσης εργασιών: πόσο ενδιαφέρον δείχνουν οι εργαζόμενοι για τις δουλειές τους.

Μια άλλη διάσταση αυτού του μοντέλου είναι η Πρακτική της Εποπτείας, η οποία περιλαμβάνει:

Στόχους: οι οποίοι δείχνουν σε τι βαθμό ο προϊστάμενος συνεργάζεται με τους υπαλλήλους του προκειμένου να θέτουν από κοινού τους στόχους, καθώς και συγκεκριμένα σχέδια για την επίτευξη αυτών.

Ενθάρρυνση: δείχνει σε ποιο βαθμό οι διευθυντές είναι σε θέση να ενθαρρύνουν και να παρέχουν υποστήριξη στους εργαζομένους για την διαχείριση δύσκολων αναθέσεων όταν εργάζονται κατά μονάδες.

Έλεγχος: ο οποίος αφορά τον αυτοέλεγχο που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος και δείχνει την ικανότητα να εργαστεί σκληρά ακόμη και κατά την απουσία των ανωτέρων του.

Η τελευταία διάσταση είναι η κατανομή ανταμοιβής:

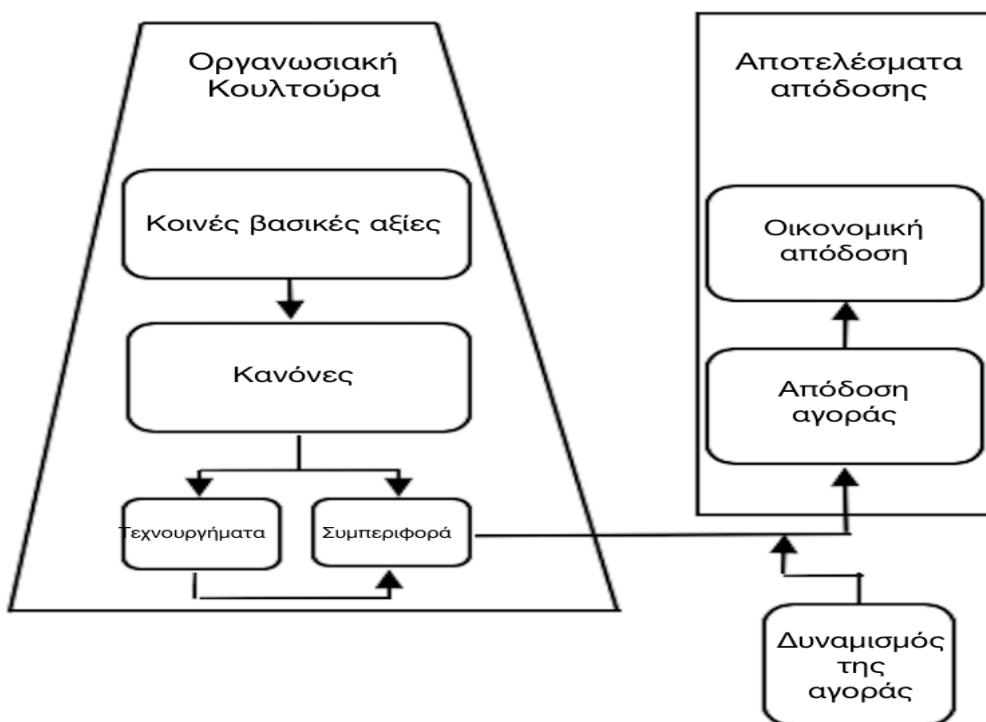
Η κατανομή ανταμοιβής μετριέται μέσω της συσχέτισης απόδοσης - εξωγενούς ανταμοιβής και της συσχέτισης απόδοσης - ενδογενούς ανταμοιβής (στο βαθμό που αυτές οι ανταμοιβές εξωγενείς ή ενδογενείς συσχετίζονται με την απόδοση του εργαζόμενου) (Aycan, 2000; 1999).

4.1.8. Το μοντέλο των Homburg και Pflesser, (2000)

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το μοντέλο των Homburg και Pflesser (2000) που εξηγεί τις σχέσεις μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των αποτελεσμάτων της απόδοσης. Τονίζεται ότι «δυναμισμός της αγοράς» (το εξωτερικό περιβάλλον) μετριάζει αυτήν τη σχέση. Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται παρομοίως από τον Schein (1985) σε τρία επίπεδα. Αλλά οι Homburg και Pflesser (2000) διακρίνουν μεταξύ των τεχνουργημάτων (artifacts) και της συμπεριφοράς, τα οποία ανήκουν σε αυτό το μοντέλο στο ίδιο επίπεδο. Σε αντίθεση με τα τεχνουργήματα που αναφέρονται σε ιστορίες, διευθετήσεις θεμάτων, τελετουργικά και γλώσσα, η συμπεριφορά ορίζεται ως πρότυπο συμπεριφοράς μέσα σε

μια οργανωσιακή λειτουργία. Έτσι, η συμπεριφορά δεν επηρεάζει αλλά επηρεάζεται από πρότυπα και τεχνουργήματα. Ωστόσο, αυτό το μοντέλο και οι σχέσεις του δεν εξετάζουν τις αλληλεπιδράσεις, αλλά επηρεάζονται μόνο γραμμικά από την κουλτούρα μέχρι την οργανωσιακή απόδοση. Επίσης, έχει περιορισμένη επεξηγηματική ισχύ για επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος σε έναν οργανισμό και δεν αναλαμβάνει τις διεργασίες ανατροφοδότησης. Αυτό είναι αντίθετο με τις εκτιμήσεις του Schwartz (2007) που τονίζει την σχέση μεταξύ της κουλτούρας της κοινωνίας (εξωτερικό περιβάλλον) και της οργανωσιακής κουλτούρας (εσωτερικό περιβάλλον).

Σχήμα 4.6: Μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας από τους Homburg και Pflesser, (2000)



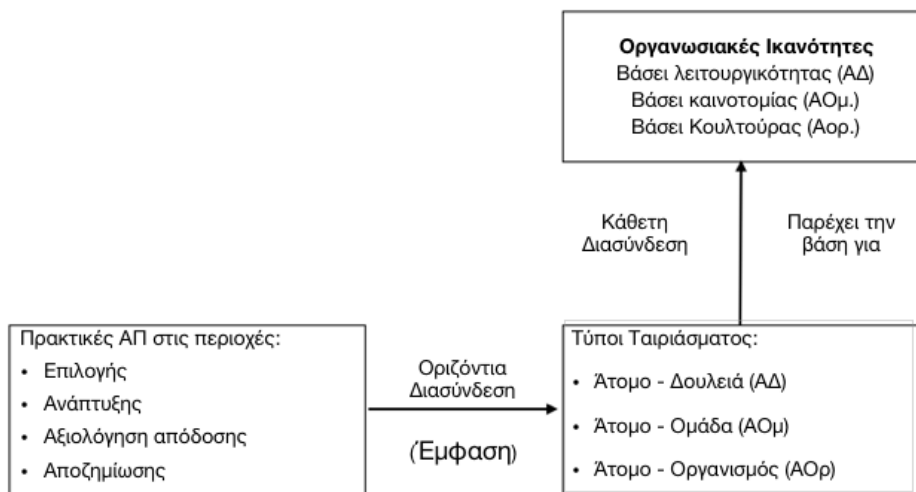
Πηγή: Homburg και Pflesser, (2000)

4.1.9. Το μοντέλο του Werbel (2005)

Το μοντέλο του Werbel (2005), παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί το προσωποποιημένο περιβάλλον για την προώθηση της εσωτερικής ευθυγράμμισης των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή διαφορετικών τύπων ταιριάσματος Α.Π. (ατόμου - περιβάλλοντος) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία κατακόρυφης και οριζόντιας ευθυγράμμισης της Σ.Δ.Α.Π. (Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων).

Εστιάζοντας σε κάθετες διασυνδέσεις, οι τύποι ταιριάσματος σχετίζονται με διαφορετικές οργανωσιακές ικανότητες. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις ειδικές ικανότητές τους για να δημιουργήσουν την βάση για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Το παρακάτω σχήμα 4.7 προσδιορίζει τρεις ταξινομήσεις οργανωσιακών ικανοτήτων και τις διασυνδέει.

Σχήμα 4.7: Ένα μοντέλο που δείχνει τις σχέσεις μεταξύ ταιριάσματος ΑΠ με οριζόντιες και κάθετες διασυνδέσεις



Πηγή: (Werbel, 2005)

Αν και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ανησυχεί για τις ατομικές δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες, οι οργανωσιακές ικανότητες, ωστόσο σχηματίζονται όταν οι ατομικές δεξιότητες, οι γνώσεις και οι ικανότητες διαμοιράζονται ευρέως από όλους τους εργαζομένους σε έναν οργανισμό. Οι πρακτικές ΔΑΠ μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένα από τα κύρια εργαλεία για την δημιουργία κάποιου βαθμού ομοιογένειας με γνώσεις ατομικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Έτσι, οι οργανωσιακές ικανότητες μετατρέπονται σε έναν σημαντικό σύνδεσμο μεταξύ της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο, καθίσταται σημαντικό να λάβουμε υπόψη πώς διαφορετικές οργανωσιακές ικανότητες συνδέονται με διαφορετικούς τύπους Ταιριάσματος Α.Π. (Barney, 1986).

Όπως παρουσιάζεται στο σχήμα, κάθε τύπος ταιριάσματος Α.Π. δίνει έμφαση σε διαφορετικά στοιχεία του ανθρώπινου κεφαλαίου που μπορεί να στηρίξει τις οργανωσιακές ικανότητες και τελικά να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιλογή, η κατάρτιση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση της απόδοσης και τα συστήματα ανταμοιβής εργάζονται από κοινού για την θεσμοθέτηση οργανωσιακών ικανοτήτων που αποτελούν τη βάση για ανταγωνιστική στρατηγική. Οπότε, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να προσδιορίσουν τον τύπο του ταιριάσματος Α.Π. που είναι πιο συμβατός με την επιθυμητή οργανωσιακή στρατηγική και τις υποστηρικτικές της ικανότητες. Οι τρεις ταξινομήσεις των οργανωσιακών ικανοτήτων βασίζονται στη λειτουργικότητα, την καινοτομία και την οργανωσιακή κουλτούρα (Brown, 1995). Έτσι, ο ακόλουθος πίνακας 4.3 δείχνει το ταίριασμα μεταξύ των οργανωσιακών ικανοτήτων και του τύπου ταιριάσματος ατόμου- περιβάλλοντος:

Πίνακας 4.3: Το ταίριασμα μεταξύ των οργανωσιακών ικανοτήτων και του τύπου του ταιριάσματος ατόμου- περιβάλλοντος

Τύπος ταιριάσματος Α.Π.	Κύρια εστίαση ενδιαφέροντος	Επίπεδο ανάλυσης	Οργανωσιακές ικανότητες
1. Άτομο - Δουλειά (Α.Δ.) (person-job)	Αντιστοίχιση δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων για την εκτέλεση	Άτομο	Ικανότητες βάσει λειτουργικότητας: Γενική τεχνική επάρκεια εργασίας, τεχνικές γνώσεις σε μια σημαντική λειτουργία (όπως η εφοδιαστική, η Πληροφορική) ή οι τομείς της αγοράς. Τυπικά, υλοποιείται ως

	συγκεκριμένων εργασιών που σχετίζονται με την δουλειά.		στρατηγική ηγεσίας με κόστος.
2. Άτομο-Ομάδα (A.O.) (person-group)	Αντιστοίχιση δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων τόσο στις συμπληρωματικές όσο και στις αναπληρωματικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης ομάδας εργασίας.	Ομάδα	Ικανότητες βάσει καινοτομίας: Ευελιξία και ενισχυμένη λήψη αποφάσεων της ομάδας με αποκεντρωμένες αποφάσεις. Τυπικά, υλοποιείται ως μια συνολική στρατηγική διαφοροποίησης.
3. Άτομο-Οργανισμός (A.O.) (Person-organisation)	Αντιστοίχιση ενδιαφερόντων, αξιών και αναγκών των εργαζομένων στην οργανωσιακή κουλτούρα.	Οργανωσιακά	Ικανότητες βάσει κουλτούρας: Κοινές αξίες και κανόνες που σχετίζονται με την εταιρική ταυτότητα. Ποικίλες, αλλά συμπεριλαμβανομένων διαφορετικών διαστάσεων της εξυπηρέτησης πελατών, καινοτομία προϊόντων, ακεραιότητα, αγάπη για διασκέδαση, συντηρητικό πνεύμα. Τυπικά, υλοποιείται ως μια στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης.

Πηγή: (Werbel, 2005)

Συγκεκριμένα, (1) *Το ταίριασμα Ατόμου - Δουλειάς και οι οργανωσιακές ικανότητες βάσει λειτουργικότητας*: Η προσαρμογή ατόμου με τη δουλειά του επικεντρώνεται στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων εργασίας. Η εστίαση γίνεται σε ατομικό επίπεδο ανάλυσης, επειδή οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να έχουν διαφορετικά αντικείμενα εργασιών. Αυτό το είδος ταιριάσματος εγγυάται ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τεχνική εμπειρογνωμοσύνη για την εκτέλεση της δουλειάς που τους έχει ανατεθεί. Εάν το ταίριασμα Α.Δ. χρησιμοποιείται σε όλο τον οργανισμό, συνεπάγεται την ύπαρξη ενός εργατικού δυναμικού με τεχνικές ικανότητες συνολικά. Οι συγκεντρωτικές επιρροές αυτού του τύπου ανθρώπινου κεφαλαίου συνδέονται με οργανωσιακές ικανότητες βάσει λειτουργικότητας (Hamel, 1994). Διατυπώνεται ότι αυτό το είδος εμπειρογνωμοσύνης δίνει συχνά τη δυνατότητα σε μία λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού να είναι πιο προηγμένη από τους ανταγωνιστές της, γεγονός που παρέχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όλα αυτά, επειδή χρησιμοποιούνται οι κατάλληλες πρακτικές για την επιλογή, την ανάπτυξη, την κατάρτιση του προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης, το σύστημα ανταμοιβής για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις ικανότητες που απαιτεί η δουλειά τους.

(2) *Ταίριασμα Ατόμου - Ομάδας (Α.Ο.) και οργανωσιακές ικανότητες βάσει καινοτομίας*
Αυτό το είδος ταιριάσματος έχει σχεδιαστεί με την προϋπόθεση ότι οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι θα κάνουν συνεισφορές προστιθέμενης αξίας στις ομάδες εργασίας που συμμετέχουν, οι οποίες προωθούν το συμπληρωματικό ταίριασμα. Διασφαλίζει επίσης ότι τα μέλη της ομάδας θα έχουν συμβατές εργασιακές αξίες για να διευκολύνουν τις αποτελεσματικές αλληλεπιδράσεις των ομάδων που προωθούν το κατάλληλο ταίριασμα. Με αυτό το σκεπτικό, οι ομάδες επιτρέπουν στην εταιρεία να είναι ευέλικτη στις αλλαγές λόγω του ανταγωνισμού. Για παράδειγμα, φαίνεται ότι οι νέες ομάδες ανάπτυξης προϊόντων μειώνουν τις δαπάνες ανάπτυξης, συντομεύουν τον χρόνο στην αγορά, λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις στον κατάλληλο χρόνο, παράγουν προϊόντα υψηλότερης ποιότητας και τελικά επιτυγχάνουν ανώτερα οικονομικά αποτελέσματα.

(2) *Ταίριασμα Ατόμου - Οργανισμού (Α.Ο.) και οργανωσιακές ικανότητες βάσει κουλτούρας*: Το Ταίριασμα Α.Ο. καταβάλλει προσπάθειες για την επιλογή, ανάπτυξη και ενθάρρυνση των εργαζομένων που δείχνουν σημαντικές αξίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η δυσκολία του ταιριάσματος Α.Ο. αφορά τον βαθμό που διαφορετικά τμήματα σε έναν οργανισμό μπορούν να έχουν διαφορετικές κουλτούρες. Λόγου χάρι, το τμήμα πωλήσεων είναι δυνατόν να έχει διαφορετική κουλτούρα από το τμήμα παραγωγής. Στο βαθμό που οι πρακτικές ΔΑΠΙ μπορούν να αποκεντρωθούν σε διαφορετικά τμήματα εντός ενός οργανισμού, μπορούν να

υπάρχουν διαφορετικές κουλτούρες ταυτόχρονα. Έτσι δικαιολογείται το γεγονός ότι οι πωλήσεις και η παραγωγή μπορούν να έχουν πολύ ανόμοιες υποκουλτούρες που βασίζονται σε αταίριαστα συστήματα επιλογής, αξιολόγησης απόδοσης και αποζημίωσης που σχετίζονται με κάθε συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που σκοπεύουν να ανταγωνιστούν μέσω ικανοτήτων βάσει κουλτούρας θα πρέπει να δημιουργήσουν μια κοινή οργανωσιακή κουλτούρα η οποία θα υποστηρίζεται από ένα σύστημα Ανθρώπινων Πόρων που θα επιλέγει, θα εκπαιδεύει, θα αξιολογεί και θα αποζημιώνει τους εργαζομένους σε σχέση με τις ικανότητές τους να συνεργάζονται με άλλες λειτουργικές μονάδες. Γενικά, το ταίριασμα Α.Ο. δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι εργαζόμενοι υιοθετούν ένα σύνολο βασικών αξιών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους και δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Rogg, 2001; Werbel, 2005).

Εκτός από αυτό, είναι σημαντικό οι πρακτικές Ανθρώπινων Πόρων να ορίζουν ένα σαφές και συνεπές μήνυμα σχετικά με τις ιδιότητες που σχετίζονται με τις βασικές οργανωσιακές ικανότητες και όχι με την αποστολή αντιφατικών μπερδεμένων μηνυμάτων, τα οποία θα υπονόμευαν μια σαφή και συνεπή στρατηγική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακολούθως, για να επιτευχθεί η εσωτερική ευθυγράμμιση, είναι σημαντικό να υιοθετηθούν οι κατάλληλες Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για κάθε τύπο ταιριάσματος Α.Π. και να είναι συμβατές μεταξύ τους (Schmidt, 2001). Για παράδειγμα, οι εργοδότες που επιθυμούν να δώσουν έμφαση στο ταίριασμα Α.Ο. είναι πιθανό να ευνοήσουν διαφορετικούς τύπους Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από τους εργοδότες που επιθυμούν να δώσουν έμφαση στο ταίριασμα Α.Δ.. Οι διαφορές αυτές επισημαίνονται στον ακόλουθο πίνακα 4.4:

Πίνακας 4.4: Το εσωτερικό ταίριασμα μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και του τύπου ταιριάσματος Ατόμου - Περιβάλλοντος:

Λειτουργία Ανθρώπινων Πόρων	Ταίριασμα Ατόμου - Δουλειάς	Ταίριασμα Ατόμου - Ομάδας	Ταίριασμα Ατόμου - Οργανισμού
Κριτήρια επιλογής	Οι αξίες του ατόμου πρέπει να είναι ίδιες με τις αξίες της εταιρείας.	Διαπροσωπική έλξη και ευρεία ποικιλία δεξιοτήτων.	Αξίες και ενδιαφέροντα.

Κατάρτιση και ανάπτυξη	Ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων, εξατομικευμένων.	Διαδικασίες καθοδήγησης και διεργασίες ανάπτυξης βασικών ικανοτήτων.	Εκτεταμένη με τις ειδικές για την εταιρεία πρακτικές σε ομάδες.
Αποτίμηση απόδοσης	Δείκτες επάρκειας εργασίας.	Συγκυριακή εργασιακή απόδοση και δείκτες απόδοσης.	Δείκτες συμπεριφοράς των αξιών.
Αποζημίωση	Βάσει ατόμου. Υψηλή μεταβλητότητα σε θέσεις εργασίας.	Ομαδική βάση. Χαμηλή μεταβλητότητα της μονάδας εργασίας.	Οργανωσιακή βάση. Υψηλή μεταβλητότητα διαφόρων επιπέδων.

Πηγή: (Werbel, 2005)

4.1.10. Μοντέλο των Hatch και Cunliffe, (2006)

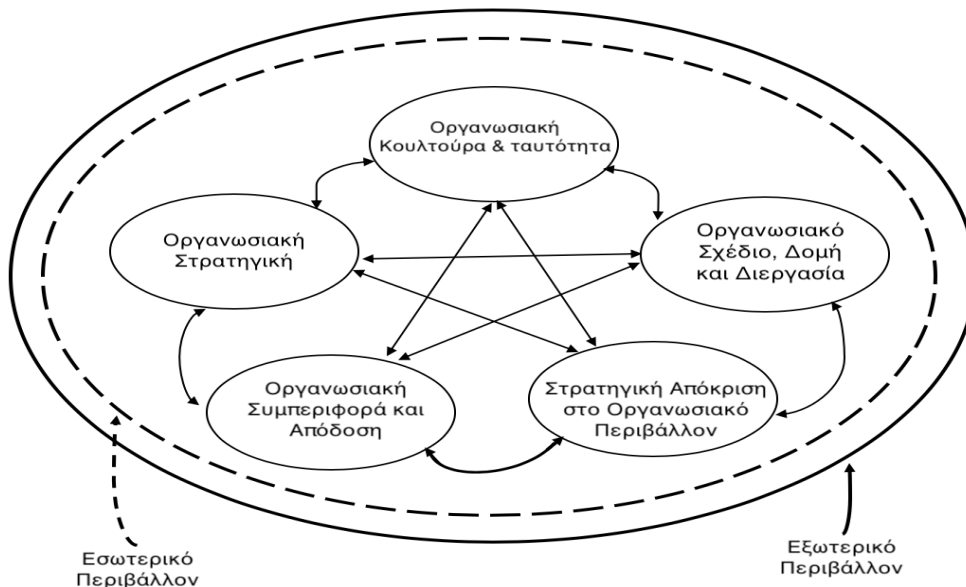
Κατά συνέπεια, σύμφωνα με το μοντέλο των Hatch και Cunliffe (2006) προσδιορίζονται πέντε διαστάσεις:

- (1) *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, η οποία περιλαμβάνει αξίες και πεποιθήσεις.
- (2) *Οργανωσιακή στρατηγική*, αντιπροσωπεύει την επίτευξη ανάθεσης εργασιών και τις επιπτώσεις στις δομές και δραστηριότητες ενός οργανισμού (λόγου χάρη, οι στρατηγικές καθορίζουν τι πρέπει να γίνει, ενώ οι δομές και οι επιχειρησιακές δραστηριότητες καταδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνονται τα πράγματα).
- (3) το *Δομικό σύστημα*, αντικατοπτρίζει την έκφραση αξιών και πεποιθήσεων ως πρότυπα, κανόνες, κανονισμούς που χτίζουν το πλαίσιο για οργανωσιακές διεργασίες και πρότυπα συμπεριφοράς. Όλα αυτά συνάδουν με την προκαθορισμένη στρατηγική του οργανισμού.
- (4) *Οργανωσιακές δραστηριότητες/ λειτουργίες/ ενέργειες*, βασίζονται στα πρότυπα συμπεριφοράς.
- (5) *Εξωτερικό περιβάλλον*, επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και όλη την διεργασία του οργανισμού.

(6) *Εσωτερικό περιβάλλον*, περιλαμβάνει το περιβάλλον του οργανισμού.

Όλοι οι τομείς συνδέονται μεταξύ τους, αλλά δεν εντοπίζονται συγκεκριμένες διεργασίες οι οποίες παραμένουν ασαφείς και απροσδιόριστες. Αυτό μπορεί να παρατηρηθεί στο παρακάτω σχήμα 4.8.

Σχήμα 4.8: Μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας από τους Hatch και Cunliffe (2006)

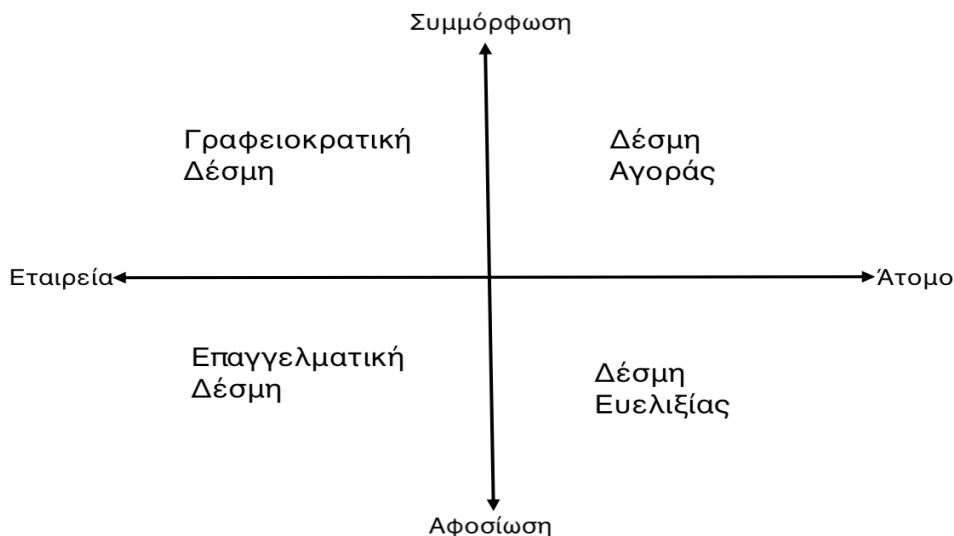


Πηγή: Hatch και Cynliffe, (2006)

4.1.11. Το μοντέλο του Verburg, (2007)

Το μοντέλο του Verburg (2007) προτείνει τέσσερις τύπους συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Εμπνεύστηκε από το έργο του Begin (1992) που είδε την οργανωσιακή δομή ως βασικό παράγοντα στην διαμόρφωση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αν και υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι σύνδεσης της ΔΑΠ με τις οργανωσιακές δομές. Έτσι, υπάρχουν τέσσερις δέσμες οι οποίες είναι η γραφειοκρατική, η αγοραστική, η επαγγελματική και η ευέλικτη. Αυτές εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα 4.9.

Σχήμα 4.9: Προτεινόμενη τυπολογία των δεσμών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων



Πηγή: Verbarg, (2007)

Οι δύο διαστάσεις που υπογραμμίζουν αυτό το μοντέλο, όπως η συμμόρφωση έναντι της αφοσίωσης, περιγράφουν τη διαφορά όταν ο συνολικός στόχος της στρατηγικής για την απασχόληση είναι ο έλεγχος/ συμμόρφωση ή η αφοσίωση. Η ιδέα αυτή εισήχθη από τον Walton (1985), ο οποίος αντιτίθεται στα παραδοσιακά συστήματα εργασίας που χαρακτηρίζονται από στενή εποπτεία, στενά καθορισμένες θέσεις εργασίας και χωρίς ανάπτυξη σταδιοδρομίας με εργασιακά συστήματα εξαιρετικής αφοσίωσης που επισημαίνουν θέσεις εργασίας σε πιο ευρύ πλαίσιο, με ενδιαφέρον για την εκμάθηση, την ανάπτυξη και τον μεγαλύτερο ρόλο της ομάδας στις αξιολογήσεις απόδοσης.

Στην συνέχεια, άτομο εναντίον οργανισμού, πολλές εταιρείες συρρικνώθηκαν και αναδιαρθρώθηκαν προκειμένου να καταστούν πιο ευέλικτες προκειμένου να ανταποκριθούν στους περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως η αύξηση του ανταγωνισμού και οι ταχείες τεχνολογικές αλλαγές. Για τους εργαζομένους σε πολλές γραμμές εργασίας, αυτό έχει αυξήσει την εργασιακή ανασφάλεια και την ανάγκη προσαρμοστικότητας. Μέχρι πρόσφατα, ήταν πολύ συνηθισμένο για τους ανθρώπους να περνούν ολόκληρη την καριέρα τους σε έναν ή δύο οργανισμούς. Αλλά σήμερα οι οργανισμοί έχουν ενθαρρύνει τους εργαζομένους να είναι λιγότερο εξαρτώμενοι από τους εργοδότες τους όσον αφορά την εργασιακή τους ασφάλεια, την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Σύμφωνα με αυτήν την αλλαγή, η σταδιοδρομία, η ψυχολογική σύμβαση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων αλλάζει. Στην παραδοσιακή σταδιοδρομία, οι εργάτες

αντάλλαζαν την ασφάλεια της εργασίας και την προγραμματισμένη εξέλιξη με την αφοσίωση. Ωστόσο, στο πλαίσιο της αναδυόμενης σύμβασης, οι εργαζόμενοι θα ανταλλάσσουν αποδόσεις για συνεχή μάθηση και εμπορευσιμότητα. Οι εργαζόμενοι και όχι οι εταιρείες είναι υπεύθυνοι για την δική τους διαχείριση σταδιοδρομίας, αναπτύσσοντας μεταβιβάσιμες αλλά όχι εξειδικευμένες δεξιότητες για την επιχείρηση.

Κατά συνέπεια, ο συνδυασμός των δύο διαστάσεων που περιγράφονται παραπάνω οδηγεί σε τέσσερις ιδανικές τυπικές μορφές ΔΑΠ, οι οποίες περιγράφονται με την γραφειοκρατική δέσμη, την δέσμη της αγοράς, την επαγγελματική δέσμη και την δέσμη ευελιξίας. Τόσο η επαγγελματική όσο και η δέσμη ευελιξίας προϋποθέτουν τη φιλοσοφία της αφοσίωσης. Διαφέρουν στο ποιος θεωρείται υπεύθυνος για την ανάπτυξη και την σταδιοδρομία των εργαζομένων. Στη δέσμη ευελιξίας, οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνοι για τη δική τους ανάπτυξη και λίγοι κανόνες διέπουν την διεργασία, ενώ στην επαγγελματική δέσμη, η ανάπτυξη θεωρείται καθήκον του οργανισμού και ρυθμίζεται πιο προσεκτικά. Η γραφειοκρατική και η δέσμη της αγοράς τονίζουν την συμμόρφωση. Η γραφειοκρατική δέσμη μπορεί να θεωρηθεί ως «κλασική διοίκηση προσωπικού» που παραδοσιακά βρίσκεται σε μεγάλους γραφειοκρατικούς οργανισμούς. Οι εκτεταμένοι κανόνες και κανονισμοί είναι κοινοί. Η δέσμη της αγοράς διαθέτει πολύ λιγότερους κανόνες, δηλαδή απουσιάζει η άμεση επιτήρηση. Τα άτομα είναι υπεύθυνα για τη δική τους ανάπτυξη.

Ειδικότερα, η *γραφειοκρατική διαμόρφωση* αποτελείται από μια δέσμη πρακτικών που ενεργούν ως μηχανισμοί ελέγχου της συμπεριφοράς, όπως κανόνες και κανονισμοί για τον συντονισμό μεγάλων ομάδων εργαζομένων με λιγότερες δεξιότητες. Οι κανόνες διέπουν την παραγωγική διεργασία και συμβάλλουν στην διατήρηση της αποδοτικότητας. Η ανάθεση εργασιών των εργαζομένων προσδιορίζεται με σαφήνεια και οι απαιτούμενες δεξιότητες είναι περιορισμένες. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν πολλές ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη. Τα μεγάλα τμήματα προσωπικού είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη και την εκτέλεση επίσημων διαδικασιών που καθορίζουν τον τρόπο διοίκησης του εργατικού δυναμικού. Σχετικά με την πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η πρόσληψη τείνει να είναι εύκολη, καθώς η βασική παραγωγική διεργασία αποτελείται πρωτίστως από τυποποιημένα και σχετικά απλά καθήκοντα. Η τυποποιημένη παραγωγική διεργασία απαιτεί ένα σύστημα υποχρεωτικής και τυπικής κατάρτισης με μεγάλη έμφαση στις τεχνικές δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι δεν είναι υπεύθυνοι για την ανάληψη πρωτοβουλιών για την ανανέωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους, καθώς η εταιρεία αναλαμβάνει αυτήν την πρωτοβουλία. Ενδέχεται να υπάρχουν ορισμένες δυνατότητες εσωτερικής κατάρτισης, αλλά οι συνολικές ευκαιρίες για προώθηση και

ανάπτυξη είναι περιορισμένες και ο οργανισμός δαπανά λίγους οικονομικούς πόρους για την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Επίσης, το σύστημα ανταμοιβής είναι τυπικό σε μεγάλο βαθμό και η συνολική πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι σχεδιασμένη για να μεγιστοποιεί τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και της συμμόρφωσης παρά να ενισχύει την αφοσίωση.

Επαγγελματική διαμόρφωση, έχει επίσης πολλούς κανόνες και κανονισμούς, αλλά πολύ λιγότερη έμφαση δίνεται στον μηχανισμό ελέγχου της συμπεριφοράς. Η πολιτική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στοχεύει στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό της πολιτικής και την πρόσληψη εργαζομένων που είναι εξαιρετικά μορφωμένοι και εξειδικευμένοι. Για το λόγο αυτό, η επιλογή γίνεται κυρίως μέσω συνεντεύξεων και ψυχομετρικών δοκιμών. Αν και οι ιδιαίτερα εξειδικευμένοι επαγγελματίες αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για την ενημέρωση και διατήρηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, οι οργανισμοί παρέχουν υποστήριξη για δραστηριότητες στο πλαίσιο της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Επίσης, ο οργανισμός προσφέρει επαρκείς ευκαιρίες προώθησης, οι οποίες καθοδηγούνται από επίσημα συστήματα εξέλιξης σταδιοδρομίας (όπως τα προγράμματα ανάπτυξης της διαχείρισης). Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται από τους ανωτέρους με την συμβολή των κριτηρίων απόδοσης που αναπτύσσει το τμήμα προσωπικού. Η εταιρεία μπορεί να έχει αναπτύξει μια τυπική πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και μια περιγραφή της αποστολής της. Καθώς οι βασικές δραστηριότητες του οργανισμού απαιτούν υψηλά επίπεδα εξειδικευμένης γνώσης, η έμφαση στην πολιτική της απασχόλησης αφορά την ανάπτυξη του προσωπικού. Η αφοσίωση είναι επίσης μια σημαντική κινητήρια δύναμη για την πολιτική, καθώς είναι δύσκολη και δαπανηρή η αντικατάσταση αυτής της εξειδικευμένης ομάδας εργαζομένων.

Στην δέσμη της αγοράς, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης είναι υπεύθυνος για την θέσπιση της πολιτικής σε θέματα που αφορούν την απασχόληση. Εντοπίζονται υψηλά επίπεδα άμεσης εποπτείας, σε συνδυασμό με περιορισμένο αριθμό σαφών κανόνων και κανονισμών για την διατήρηση της ευελιξίας. Οι εργαζόμενοι συνήθως δεν αντιλαμβάνονται ξεκάθαρες ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη εντός της επιχείρησης. Παραδείγματα εταιρειών είναι τα εστιατόρια, οι μικρές επιχειρήσεις ή οι νεοσύστατες εταιρείες στον τομέα των κατασκευών. Οι ανεπίσημες διαδικασίες όσον αφορά την πρόσληψη και την επιλογή είναι τυπικές εδώ. Η πρόσληψη εργαζομένων με λιγότερες δεξιότητες είναι συνήθως σχετικά εύκολη και η επιλογή γίνεται μέσω μιας ανεπίσημης συνέντευξης με το «αφεντικό». Δεν χρησιμοποιούνται έντυπα αίτησης ή επίσημες δοκιμές. Δεν υπάρχει σαφής χρηματοδότηση για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Μπορεί να απαιτηθεί υποχρεωτική

κατάρτιση για την απόκτηση ορισμένων αναγκαίων δεξιοτήτων, αλλά οι ανάγκες αυτές καθορίζονται και εξετάζονται κατά περίπτωση. Μόνο λίγες ευκαιρίες για προώθηση τείνουν να είναι διαθέσιμες λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης. Οι ανταμοιβές βασίζονται σε άτυπες διαδικασίες και η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στην αντίληψη του διευθυντικού στελέχους για την απόδοση των εργαζομένων και συχνά σχετίζεται με το αν πληρείται το σύνολο των προκαθορισμένων στόχων ή σκοπών. Ως εκ τούτου, η συνολική πολιτική στοχεύει στο να παραμείνει ευέλικτη και όχι στο να ενισχύσει την αφοσίωση.

Η διαμόρφωση της ευελιξίας δίνει έμφαση στη αφοσίωση μεμονωμένων υπαλλήλων. Ελάχιστοι επίσημοι κανόνες και διαδικασίες εφαρμόζονται. Η εταιρεία βρίσκεται σε συνεχή διεργασία ευθυγράμμισης με τις ανάγκες των πελατών σε μια ταραχώδη αγορά. Έτσι, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι επαγγελματίες σε ένα ευρύ φάσμα και να μπορούν να εκτελέσουν διαφορετικές εργασίες όταν χρειάζεται. Αν και οι οργανισμοί δεν προσφέρουν πολλή εργασιακή ασφάλεια σε αυτό το περίπλοκο περιβάλλον, στοχεύουν στη αφοσίωση προκειμένου να διατηρήσουν τους καλά εκπαιδευμένους και ευέλικτους εργαζομένους τους. Η δημιουργία της δικής τους εργασιακής ασφάλειας, θεωρείται ευθύνη των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο, οι οποίοι πρέπει να διατηρήσουν την «ικανότητα τους για απασχόληση» για μελλοντικές θέσεις εργασίας μέσα ή έξω από την παρούσα επιχείρηση. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες για ανάπτυξη, αλλά οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για την ανάπτυξη τους σε οποιοδήποτε δοθέντα τομέα. Έτσι, η εκτέλεση πολλών καθηκόντων Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται στα χέρια διευθυντικών στελεχών, στην ιεραρχία που υποστηρίζονται από μερικούς εσωτερικούς ή ακόμη και εξωτερικούς συμβούλους Ανθρώπινων Πόρων. Παραδείγματα επιχειρήσεων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν το μοντέλο ευελιξίας, μπορούν να βρεθούν στον τομέα της προηγμένης τεχνολογίας, του διεθνούς εμπορίου και των επαγγελματικών υπηρεσιών. Ωστόσο, η πρόσληψη και η επιλογή καλά μορφωμένων και ικανών επαγγελματιών είναι ύψιστης σημασίας σε αυτήν την δέσμη πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι ψυχομετρικές δοκιμές και τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται συχνά ως εργαλεία για την επιλογή. Οι δραστηριότητες σε αυτόν τον τομέα συχνά ανατίθενται σε ειδικευμένη εταιρεία πρόσληψης και επιλογής. Τα διευθυντικά στελέχη στην ιεραρχία και όχι το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνα για την πρόσληψη του δικού τους νέου προσωπικού. Καθώς οι θέσεις εργασίας ορίζονται κατά ευρύ και ευέλικτο τρόπο, δεν υπάρχει επίσημο σύστημα ταξινόμησης των θέσεων εργασίας ή περιγραφής των καθηκόντων. Οι ανταμοιβές συνήθως προκύπτουν από έναν βασικό μισθό σε συνδυασμό με σημαντικά πακέτα αποδοχών σε σχέση με την απόδοση.

Δεν υπάρχουν υποχρεωτικοί κύκλοι κατάρτισης και οι εργαζόμενοι είναι προσωπικά υπεύθυνοι για την ενημέρωση στον τομέα τους. Δεν υπάρχει επίσημο σύστημα ανάπτυξης της διαχείρισης, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν ευκαιρίες για προώθηση και ανάπτυξη (κυρίως εξαρτάται από την πρωτοβουλία του εργαζομένου). Ο συνολικός στόχος της πολιτικής είναι η αφοσίωση εκείνων των εργαζομένων που είναι ιδιαίτερα μορφωμένοι και δύσκολο στο να αντικατασταθούν.

Προφανώς, οι τέσσερις προτεινόμενες δέσμες αποτελούνται από μοναδικούς συνδυασμούς ευθυγραμμισμένων Πρακτικών Ανθρώπινων Πόρων. Για παράδειγμα, ο τρόπος με τον οποίο επιλέγονται οι εργαζόμενοι συνάδει με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποτελούν συνδυασμούς πρακτικών που ανταμείβονται και αναπτύσσονται, και οι δύο βασίζονται σε αυτό που ταιριάζει στο περιβάλλον τους. Οι τέσσερις δέσμες μπορεί να αποτελούν όλες εξίσου αποτελεσματικούς τρόπους διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με την προσέγγιση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που διαμορφώνεται, οι ευθυγραμμισμένοι συνδυασμοί πρακτικών που αντικατοπτρίζουν αυτό που χρειάζεται, σε ένα δεδομένο πλαίσιο αναμένεται να είναι αποτελεσματικοί. Έτσι, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τεσσάρων δεσμών σε δύο διαστάσεις, οι οποίες παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα 4.5:

Πίνακας 4.5: Διαφορές μεταξύ των τεσσάρων δεσμών σε δύο διαστάσεις

Σκοπός της Πολιτικής ΑΠ	Ικανότητα για απασχόληση	
	Εταιρική Ευθύνη	Ατομική ευθύνη
	Γραφειοκρατική δέσμη <ul style="list-style-type: none"> • Πολλοί κανόνες και διαδικασίες • Λίγες ευκαιρίες για ανάπτυξη • Τμήμα προσωπικού 	Δέσμη Αγοράς <ul style="list-style-type: none"> • Λίγοι κανόνες και διαδικασίες • Πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη • Ιδρυτής/ιδιοκτήτης (Διευθύνων Σύμβουλος)
	Επαγγελματική δέσμη <ul style="list-style-type: none"> • Πολλοί κανόνες και διαδικασίες • Πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη • Τμήμα (σύμφωνα με το τμήμα προσωπικού) 	Δέσμη ευελιξίας <ul style="list-style-type: none"> • Λίγοι κανόνες και διαδικασίες • Πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη • Διευθύντικά στελέχη στην ιεραρχία

Πηγή: Verbarg, (2007)

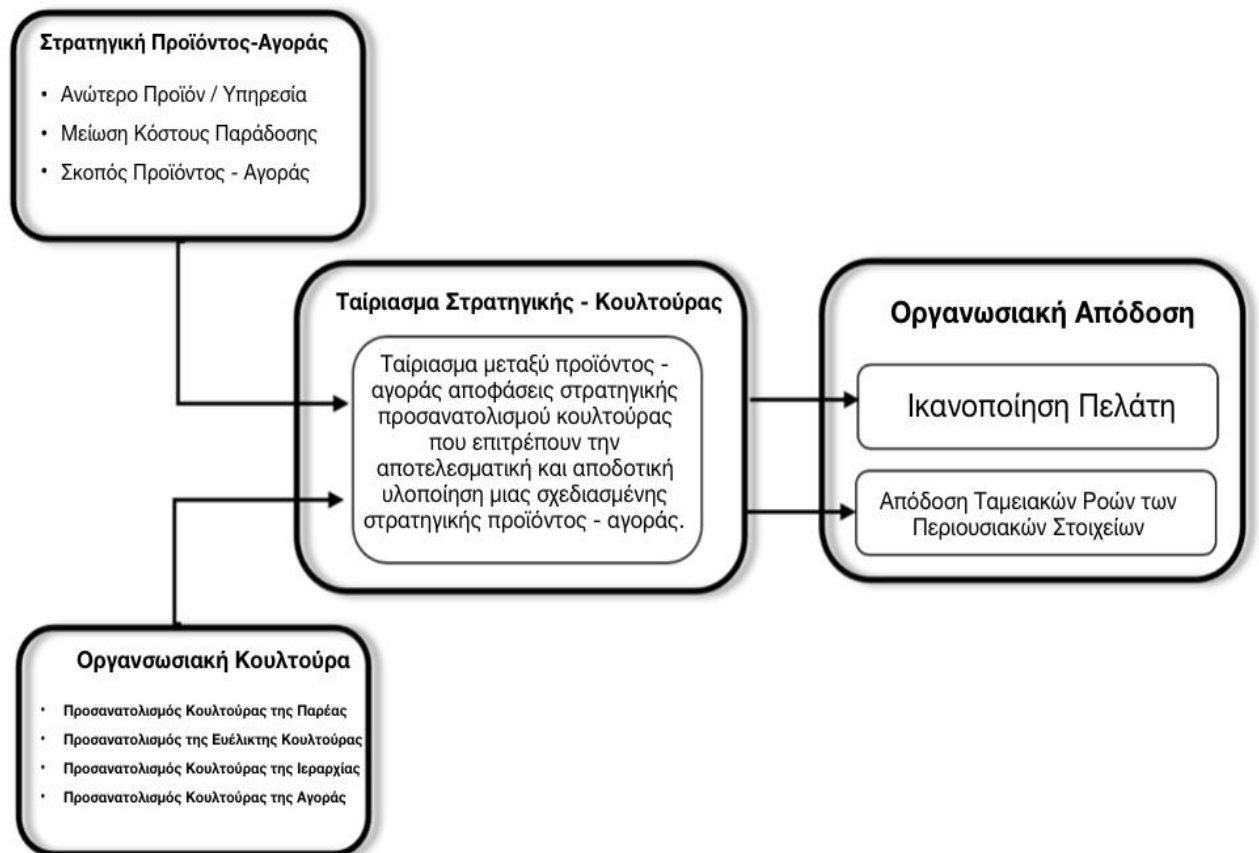
4.1.12. Το Μοντέλο του Yarbotough, (2010)

Το μοντέλο Yarbtough (2010) προσπαθεί να εξηγήσει γιατί ορισμένες επιχειρήσεις είναι καλύτερα προσαρμοσμένες στο περιβάλλον τους από άλλες. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβαίνει λόγω σύνθετων πολυδιάστατων δομών, συμπεριλαμβανομένης της δομής του οργανισμού, της οργανωσιακής κουλτούρας, της στρατηγικής της αγοράς προϊόντων και του περιβάλλοντος της αγοράς. Με άλλα λόγια, το μοντέλο αναγνωρίζει τη στρατηγική της αγοράς προϊόντων και την οργανωσιακή κουλτούρα ως βασικές μεταβλητές που προσδιορίζουν την οργανωσιακή απόδοση στη στρατηγική της προώθησης.

Ωστόσο, η οργανωσιακή απόδοση θεωρείται συνάρτηση της ικανότητας ενός οργανισμού να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του. Κατόπιν, υπάρχουν τρία σημαντικά στοιχεία για τον καθορισμό της ικανότητας μιας επιχείρησης στο να προσαρμοστεί επιτυχώς στο περιβάλλον της, τα οποία είναι: (1) *οι αποφάσεις που λαμβάνει για τη στρατηγική της αγοράς προϊόντων, σχεδιασμένες έτσι ώστε να ταιριάζουν με τους διαθέσιμους πόρους και τις δυνατότητές της με το περιβάλλον της αγοράς, αποβλέποντας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.* (2) *η οργανωσιακή κουλτούρα της, η οποία διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι αισθάνονται και πώς συμπεριφέρονται σε σχέση με το περιβάλλον.* (3) *Το ταίριασμα μεταξύ των στρατηγικών αποφάσεων για την αγορά προϊόντων και της οργανωσιακής κουλτούρας, που επιτρέπει την αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή της προγραμματισμένης στρατηγικής με στόχο την αγορά προϊόντων* (Scholz, 1987).

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση του κατά πόσο η στρατηγική της αγοράς προϊόντων της επιχείρησης και η οργανωσιακή κουλτούρα ευθυγραμμίζονται και ο αντίκτυπος που έχει στο αποτέλεσμα απόδοσης, απαιτεί την ταυτόχρονη εξέταση των πολλαπλών χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης. Αυτά μπορούν να παρατηρηθούν στο σχήμα 4.10 παρακάτω:

Σχήμα 4.10: Στρατηγική της αγοράς προϊόντων και ταίριασμα της οργανωσιακής κουλτούρας με την οργανωσιακή απόδοση



Πηγή: Yarbotough, (2010)

Ειδικότερα, η στρατηγική της αγοράς προϊόντων αφορά τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση προτίθεται και σχεδιάζει να ανταγωνιστεί στις αγορές. Επιλέγει να εξυπηρετήσει, να χαρτογραφήσει τα σχεδιασμένα πρότυπα ανάπτυξης πόρων μέσω των οποίων η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους της. Καθίσταται εννοιολογικό από την άποψη δύο θεμελιωδών αποφάσεων. Πρώτον, το πεδίο εφαρμογής της αγοράς προϊόντων, το οποίο αφορά τον βαθμό στον οποίο ένα επιχειρηματικό σχέδιο στοχεύει να απευθυνθεί σε ευρείες ομάδες πελατών (δηλαδή, σε μεγάλο καταναλωτικό κοινό) ή προκειμένου να επικεντρωθεί περισσότερο σε μικρότερο αριθμό τμημάτων. Δεύτερον, η πρόταση αξίας που πρέπει να παραδοθεί, η οποία αφορά τη δέσμη οφελών/δαπανών με την οποία μια επιχείρηση επιζητεί να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες στοχεύοντας στην υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων.

Αναδεικνύονται δύο βασικά στοιχεία στρατηγικής της αγοράς προϊόντων: (1) τη σχετική υπεροχή των επιχειρηματικών προϊόντων/προσφερόμενων υπηρεσιών, σχετικά με τον

βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση επικεντρώνεται στη δημιουργία ανώτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, την εικόνα και τα οφέλη απόδοσης για τους στοχοποιημένους πελάτες σε σχέση με εκείνα που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές.

(2) Το κόστος της παροχής των προϊόντων/υπηρεσιών της σε στοχοποιημένους πελάτες, όσον αφορά τη διάσταση στην οποία η επιχείρηση επικεντρώνεται σε δράσεις και σε ανάπτυξη πόρων, τέτοια ώστε να μειώνεται το κόστος παροχής των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.

Ωστόσο, οι στρατηγικές της αγοράς προϊόντων θα πρέπει να επικεντρώνονται είτε στην δημιουργία ανώτερων προϊόντων/υπηρεσιών, είτε στην εκτέλεση του χαμηλότερου παρεχόμενου κόστους, είτε σε περιορισμένα πλαίσια, είτε σε ευρείες μαζικές αγορές (Hill, 1988). Επιπλέον, εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν επιτυχώς τις στρατηγικές για την αγορά υβριδικών προϊόντων που συνδυάζουν πτυχές διαφορετικού σκοπού, διαφοροποίησης και στοιχείων ελαχιστοποίησης κόστους (Vorhies, 2009).

Παραπλεύρως, όσον αφορά την *οργανωσιακή κουλτούρα*, είναι ένα σύστημα κοινών πεποιθήσεων, αξιών και παραδοχών που βοηθούν άτομα και ομάδες να λειτουργούν μέσα σε οργανισμούς. Φαίνεται ότι επηρεάζουν τις επιλογές των διευθυντών σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα, τις αποφάσεις σχετικά με τα μέσα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, καθώς και τους κανόνες συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων εντός των οργανισμών (Schein, 1996).

Με βάση τις κοινές πεποιθήσεις σχετικά με τα σημαντικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά, τους τρόπους ηγεσίας, τους οργανωσιακούς μηχανισμούς δεσμών και την έμφαση στους στρατηγικούς στόχους, η οπτική ανταγωνιστικών αξιών παρουσιάζει τις επιχειρήσεις με τέσσερις διαφορετικούς προσανατολισμούς κουλτούρας: (1) *τον προσανατολισμό της παρέας*, εστιάζοντας στις ανθρώπινες σχέσεις, δίνοντας έμφαση στην εσωτερική συνοχή, τη συμμετοχή και την ομαδική εργασία, την ευημερία των εργαζομένων, την αφοσίωση και τη δέσμευση στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης. (2) *Ο ευέλικτος προσανατολισμός*, τονίζει την ευελιξία και την επιχειρηματικότητα, την καινοτομία, την αλλαγή και την προσαρμογή στο περιβάλλον, την επέκταση και την ανάπτυξη. (3) *Ο ιεραρχικός προσανατολισμός*, επισημαίνει τη σταθερότητα, τη συνέχεια και την τάξη, την τυπικότητα και τον έλεγχο. (4) *Ο προσανατολισμός της αγοράς*, υποδεικνύει τις ρυθμίσεις κατεύθυνσης και την επίτευξη σαφών στόχων, την εσωτερική εστίαση στα καθήκοντα, τις ανταγωνιστικές δράσεις και τα αποτελέσματα (Cameron and Freeman, 1991).

Εξάλλου, η στρατηγική της αγοράς προϊόντων της επιχείρησης και η οργανωσιακή της κουλτούρα θα πρέπει να συνδέονται στενά με τις στρατηγικές αποφάσεις της αγοράς προϊόντων που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και αντίστροφα.

Συνεπώς, καθορίζοντας την φύση των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, οι αποφάσεις για την στρατηγική της αγοράς προϊόντων διαμορφώνουν επίσης τους θεσμικούς κανονισμούς που προκύπτουν για την ρύθμιση των ανταλλαγών μεταξύ ατόμων και ομάδων εντός της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η στρατηγική της αγοράς επιχειρηματικών προϊόντων που αντιπροσωπεύει τα σχεδιασμένα πρότυπα ανάπτυξης πόρων για την επιδίωξη των επιθυμητών στρατηγικών στόχων, θα πρέπει να επηρεαστεί με ιδιαίτερους τρόπους από την οργανωσιακή κουλτούρα (Schein, 1996).

Κατά συνέπεια, το ταίριασμα μεταξύ της στρατηγικής της αγοράς προϊόντος και της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της επιχειρηματικής ικανότητας για την ικανοποίηση των πελατών της. Επειδή όταν συμβεί αυτό, οι μεμονωμένοι και οι στρατηγικοί στόχοι θα ευθυγραμμιστούν, τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι θα προσδιορίσουν τους επιχειρηματικούς στρατηγικούς στόχους και τις τακτικές που προτείνονται για την επίτευξή τους. Έτσι, το ταίριασμα της στρατηγικής - κουλτούρας θα πρέπει να αξιοποιήσει την προθυμία των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων προκειμένου να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους με τρόπους που συνάδουν με το σχέδιο ανάπτυξης πόρων που έχει σχεδιαστεί για την εξυπηρέτηση των πελατών.

Αντιστοίχως, και το ταίριασμα μεταξύ της στρατηγικής αγοράς προϊόντων και της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να συνδέεται θετικά με την απόδοση ταμειακών ροών των περιουσιακών στοιχείων για δύο λόγους. Πρώτον, θα επιτρέψει στην επιχείρηση να επιτύχει μεγαλύτερα έσοδα από τις πωλήσεις και να μειώσει τις διακυμάνσεις των τιμών, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα εισροών σε μετρητά. Επίσης, μειώνοντας τα εμπόδια συμπεριφοράς μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων, η επιχείρηση θα πρέπει να δαπανήσει λιγότερους πόρους κατά την υλοποίηση των αποφάσεων της για τη στρατηγική της αγοράς προϊόντων. Αυτό συμβάλλει στην επιτάχυνση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, που αυξάνει την καθαρή παρούσα αξία της και μειώνει την μεταβλητότητα των ταμειακών ροών, οι οποίες μειώνουν το κόστος του κεφαλαίου της. Δεύτερον, η επεξεργασία όλων των πιθανών συσχετίσεων που συνδέονται με την εφαρμογή της στρατηγικής της αγοράς επιχειρηματικών προϊόντων, τη δημιουργία και κοινοποίηση των κανόνων για τα διευθυντικά στελέχη συνάμα με τη συμπεριφορά των εργαζομένων για κάθε συσχέτιση με

τον συντονισμό και την παρακολούθηση του ακριβούς συνδυασμού των δραστηριοτήτων εφαρμογής που απαιτούνται στο πλαίσιο κάθε συσχέτισης είναι συνήθως ασύμφορη.

Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση με οργανωσιακή κουλτούρα που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εφαρμογής της στρατηγικής της για την αγορά προϊόντων, πρέπει να επενδύσει λιγότερους πόρους στα συστήματα επικοινωνίας και ελέγχου για να επιτύχει το ίδιο επίπεδο επιστροφών ταμειακής ροής (Kreps, 1990; Cremer, 1993).

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ της στρατηγικής της αγοράς προϊόντων και της οργανωσιακής κουλτούρας, προκειμένου να είναι αποτελεσματική η οργανωσιακή απόδοση και να είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους της.

4.1.13. Το Μοντέλο του Linnenluecke, (2010)

Το μοντέλο της Linnenluecke (2010) εξετάζει τη σχέση μεταξύ του πολιτισμικού προσανατολισμού ενός οργανισμού και της επιδίωξης των αρχών της εταιρικής βιωσιμότητας. Εντοπίζει, δηλαδή, τους τρόπους με τους οποίους η υιοθέτηση των πρακτικών εταιρικής βιωσιμότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσα στους οργανισμούς. Ακόμα, περιγράφει πώς οι έννοιες της εταιρικής βιωσιμότητας και της οργανωσιακής κουλτούρας παρουσιάζουν ομοιότητες σε διάφορες διαστάσεις.

Κατ'ακολουθίαν, με αφετηρία τα τέσσερα μέρη του πίνακα ΠΑΤ (Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Τιμών), απεικονίζονται οι ανταγωνιστικές απαιτήσεις εντός ενός οργανισμού σε δύο ξεχωριστές και ανταγωνιστικές διαστάσεις.

Στη συνέχεια, η εσωτερική - εξωτερική διάσταση αντικατοπτρίζει το αν ο οργανισμός επικεντρώνεται στην εσωτερική του δυναμική ή τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντός του. Η διάσταση ευελιξίας - ελέγχου αντικατοπτρίζει τις οργανωσιακές προτιμήσεις για την διάρθρωση, τον συντονισμό, τον έλεγχο ή την ευελιξία. Οι οργανισμοί που τονίζουν το άκρο του ελέγχου της διάστασης τείνουν να βασίζονται σε τυπικούς μηχανισμούς συντονισμού και ελέγχου, όπως κανόνες, πολιτικές, άμεση εποπτεία, δημοσιονομικό προγραμματισμό και προϋπολογισμούς για την επιβολή της συμμόρφωσης με τους κανόνες συμπεριφοράς.

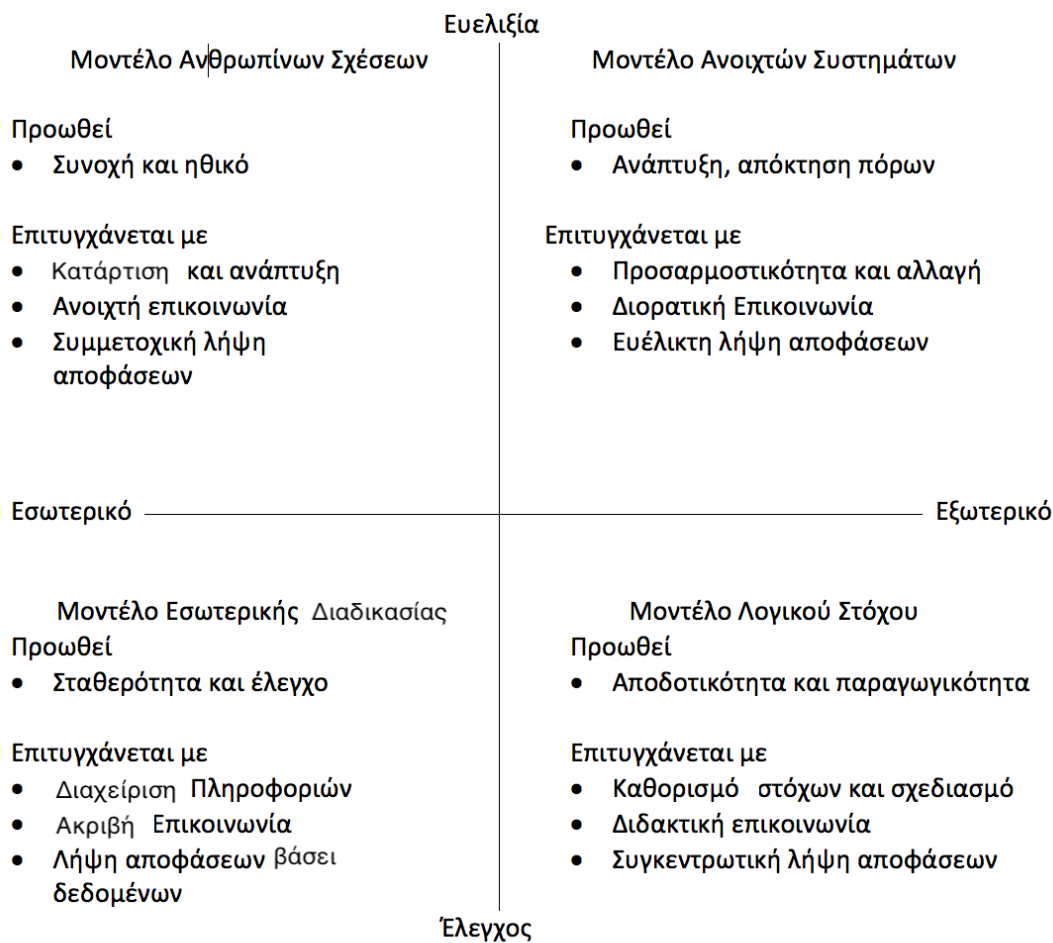
Αντίθετα, οι οργανισμοί που τονίζουν την ευελιξία τείνουν να βασίζονται στον κοινωνικό συντονισμό και τον έλεγχο μέσω της εσωτερικοποίησης των πεποιθήσεων, της κατάρτισης, της συμμετοχής, της αφοσίωσης, της κοινωνικοποίησης και της πίεσης των ομότιμων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμπεριφορών (Zammuto, 2005). Το αποτέλεσμα από αυτές τις δύο ανταγωνιστικές διαστάσεις, είναι ο

σηματισμός τεσσάρων διαφορετικών τύπων κουλτούρας. Το Π.Α.Τ. (Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Τιμών) και τα χαρακτηριστικά κάθε τύπου κουλτούρας παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

Οι οργανωσιακές κουλτούρες που κυριαρχούν στις αξίες των ανθρώπινων σχέσεων (τεταρτημόριο πάνω αριστερά) προωθούν την συνοχή, τη συμμετοχή και το ηθικό των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατάρτιση, την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, την ανοικτή επικοινωνία, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Ο συντονισμός και ο έλεγχος επιτυγχάνονται μέσω της αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων και της συνεργασίας. Η ατομική συμμόρφωση με οργανωσιακές εντολές απορρέει από την εμπιστοσύνη, την παράδοση και τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση στον οργανισμό.

Οι οργανωσιακές κουλτούρες που κυριαρχούνται από αξίες ανοιχτών συστημάτων (τεταρτημόριο πάνω δεξιά) δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη και την απόκτηση πόρων μέσω προώθησης της προσαρμοστικότητας, της αλλαγής και της ετοιμότητας, της διορατικής επικοινωνίας και της ευέλικτης λήψης αποφάσεων. Δίδεται έμφαση στον ανεπίσημο συντονισμό, τον έλεγχο και την οριζόντια επικοινωνία. Τελικά αναφέρουμε ότι τα άτομα παρακινούνται από την σημασία ή την ιδεολογική έφεση των καθηκόντων τους.

Σχήμα 4.11: Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών



Πηγή: (Jones, 2005; Linnenluecke and Zammuto et al., 2000)

Οι οργανωσιακές κουλτούρες που κυριαρχούνται από τις αξίες εσωτερικής διαδικασίας (τεταρτημόριο κάτω αριστερά) προωθούν τη σταθερότητα και τον έλεγχο με τυπικά μέσα όπως: η διαχείριση πληροφοριών, η ακριβής επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. Αυτός ο τύπος κουλτούρας έχει γνωστοποιηθεί ως «κουλτούρα ιεραρχίας», καθώς περιλαμβάνει τη συμμόρφωση, την επιβολή των κανόνων και την προσοχή σε τεχνικά θέματα. Ο συντονισμός και ο έλεγχος επιτυγχάνονται μέσω κάθετης επικοινωνίας, πολιτικών και διαδικασιών. Η ατομική συμμόρφωση επιβάλλεται μέσω κανόνων και κανονισμών.

Αξιοπρόσεκτο είναι ότι οι οργανωσιακές κουλτούρες κυριαρχούνται από αξίες λογικού στόχου (τεταρτημόριο κάτω δεξιά) προωθούν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα μέσω του καθορισμού στόχων, του σχεδιασμού, της διδακτικής επικοινωνίας και της συγκεντρωτικής λήψης αποφάσεων. Έτσι, η κουλτούρα

ορθολογικού στόχου σχετίζεται με την κεντρική λήψη αποφάσεων. Τα άτομα παρακινούνται από πεποιθήσεις ότι θα ανταμειφθούν για τις ικανές επιδόσεις που οδηγούν σε επιθυμητούς οργανωσιακούς στόχους (Zammuto, 2000).

Αν και αυτοί οι τέσσερις τύποι κουλτούρας φαίνεται να είναι ασύμβατοι και αλληλοαποκλειόμενοι, μπορούν και συνυπάρχουν σε έναν οργανισμό. Μολαταύτα, ορισμένες αξίες είναι πιθανόν να είναι πιο κυρίαρχες από άλλες.

Κάθε τεταρτημόριο δίνει έμφαση σε διαφορετικές πτυχές του οργανισμού, όπως στους ανθρώπους, στην προσαρμογή, στη σταθερότητα και στην ολοκλήρωση των εργασιών. Αυτά τα θέματα είναι σημαντικά για κάθε οργανισμό και τα αντίπαλα τεταρτημόρια τονίζουν το δίλημμα για τους οργανωσιακούς διευθυντές προκειμένου να βρουν μια ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και προσαρμογής, καθώς και ανθρώπους έναντι επιτεύγματος εργασίας. Ιδανικά, οι διευθυντές μπορούν να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ των ανταγωνιστικών απαιτήσεων.

Εντούτοις η υιοθέτηση των αρχών της εταιρικής βιωσιμότητας μπορεί να συμβεί σε πολλές διαφορετικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, η δημοσίευση των εκθέσεων εταιρικής βιωσιμότητας, η ενσωμάτωση βιώσιμων μέτρων στην αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων ή η κατάρτιση τους μπορούν να παράσχουν ένα ευνοϊκό πλαίσιο για αλλαγές στις αξίες και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων ή ακόμη και σε βασικές παραδοχές (Linnenluecke, 2010).

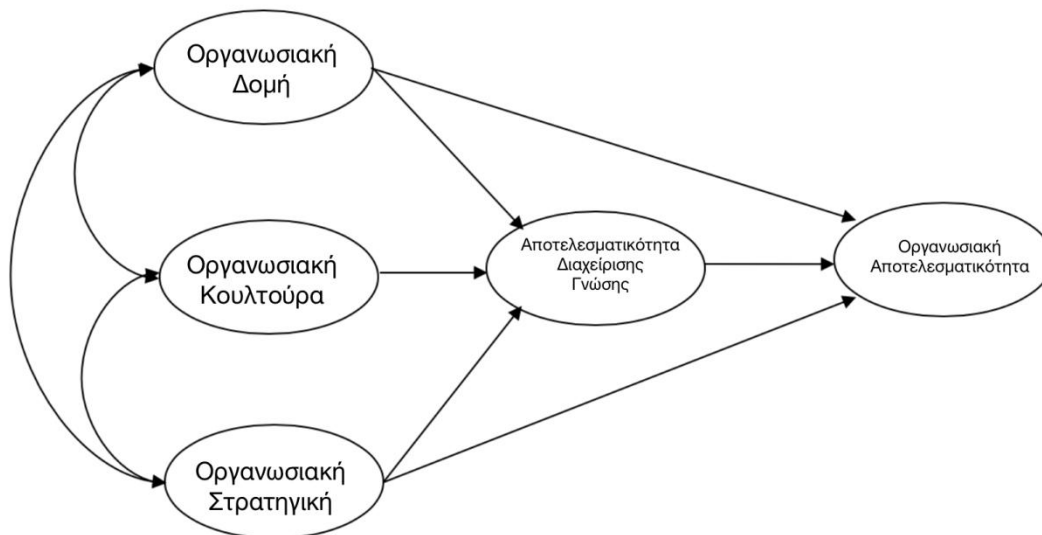
4.1.14. Το Μοντέλο του Zheng, (2010)

Τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού αποτελούν σημαντικές πηγές για την επιτυχία. Έτσι, πρέπει να δοθεί προσοχή στα ζωτικά χαρακτηριστικά, προκειμένου να ενισχυθούν, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της απόδοσης του οργανισμού. Το εσωτερικό οργανωσιακό πλαίσιο εστιάζει σε εκτεταμένες και σχετικές κατηγορίες οργανωσιακών χαρακτηριστικών, όπως η δομή, η κουλτούρα, η ισχύς και η πολιτική. Όλα αυτά, αποτελούν ένα περιβάλλον όπου πραγματοποιούνται οργανωσιακές δραστηριότητες. Για αυτούς τους λόγους, πρέπει να είναι ένα ταίριασμα μεταξύ του οργανωσιακού πλαισίου και της οργανωσιακής στρατηγικής που θα εξηγήει τις διακυμάνσεις στην οργανωσιακή απόδοση που είναι η διαχείριση γνώσης με βάση αυτό το μοντέλο (Zheng, 2010).

Η διαχείριση γνώσης διαδραματίζει διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ του οργανωσιακού πλαισίου και της στρατηγικής. Η επιτυχής διαχείριση της γνώσης φαίνεται να έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού, την εστίαση

στους πελάτες, τις σχέσεις των εργαζομένων και την ανάπτυξη, την καινοτομία και το χαμηλότερο κόστος. Αντιστοίχως, η διαχείριση γνώσης είναι σε συγκεκριμένο πλαίσιο, επειδή αυτό καθορίζει ποιοι συμμετέχουν και πώς συμμετέχουν στην διαδικασία διαχείρισης της γνώσης. Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να χρησιμεύσει ως ένας από τους παρεμβαίνοντες μηχανισμούς μέσω των οποίων το οργανωσιακό πλαίσιο επηρεάζει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Προφανώς, ο σκοπός αυτού του μοντέλου είναι να ανιχνεύσει εάν οι οργανωσιακοί και στρατηγικοί παράγοντες κινητοποιούνται για να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας μέσω της διαχείρισης γνώσης. Όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 4.12:

Σχήμα 4.12: Το μοντέλο του Zheng



Πηγή: Zheng, (2010)

Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τις διαχειριστικές προσπάθειες για την διευκόλυνση των δραστηριοτήτων απόκτησης, δημιουργίας, αποθήκευσης, διαμοιρασμού, εξάπλωσης, εξέλιξης και ανάπτυξης γνώσεων από άτομα και ομάδες. Η γνώση αποκτάται από έναν οργανισμό από εξωτερικές πηγές και από αυτές που δημιουργήθηκαν εκ των έσω. Ταυτόχρονα, η γνώση μεταφέρεται επίσης από το ένα άτομο στο άλλο, από άτομα σε ομάδες, ή από μία ομάδα σε άλλη ομάδα.

Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει τις αντιλήψεις των μελών του οργανισμού σχετικά με τον βαθμό της συνολικής επιτυχίας, το μερίδιο αγοράς, την αποδοτικότητα, τον ρυθμό ανάπτυξης και την καινοτομία της οργάνωσης σε σύγκριση με

τους βασικούς ανταγωνιστές. Το πόσο καλά διαχειρίζεται τη γνώση συμβάλλει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Εκτός αυτού, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, για παράδειγμα, η δημιουργία και η ανταλλαγή γνώσεων συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης και της καινοτομίας. Δεδομένου ότι, η ενοποίηση της γνώσης θα μπορούσε να οδηγήσει ακόμα και σε αποτελεσματικότητα ανάπτυξης προϊόντων.

Επίσης, η διαχείριση της γνώσης φαίνεται στο σχήμα 4.12, ότι έχει διαμεσολαβήσει μεταξύ των οργανωσιακών παραγόντων και της αποτελεσματικότητας. Οι πόροι της γνώσης είναι αποτέλεσμα της οργανωσιακής κουλτούρας, της δομής και της στρατηγικής, επειδή η γνώση δημιουργείται και χρησιμοποιείται, σύμφωνα με ένα σύνολο πολιτισμικών αξιών και κανόνων, ενσωματωμένη σε διαρθρωτικές σχέσεις και αντικατοπτριζόμενη σε στρατηγικές προτεραιότητες, που καταλήγουν σε παραγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών, βελτίωση της αποδοτικότητας και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας.

Ένα άλλο στοιχείο αποτελεί η οργανωσιακή κουλτούρα η οποία αναφέρεται σε κοινές παραδοχές, αξίες και κανόνες. Είναι μια πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επηρεάζει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Ειδικότερα, η οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να περιλαμβάνει τρία χαρακτηριστικά: την προσαρμοστικότητα (είναι ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να τροποποιήσει τη στρατηγική, τη δομή για να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον), τη συνέπεια (πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι προσδοκίες τηρούνται με συνέπεια από τα μέλη), η συμμετοχή (αναφέρεται στο επίπεδο που συμμετέχουν τα μέλη του οργανισμού στην διαδικασία λήψης αποφάσεων) και η αποστολή (αναφέρεται στην ύπαρξη ενός κοινού ορισμού του σκοπού του οργανισμού). Εάν υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της διαχείρισης γνώσης, τότε η οργανωσιακή απόδοση βελτιώνεται.

Αν και η οργανωσιακή δομή δείχνει μια διαρκή διαμόρφωση των εργασιών και των δραστηριοτήτων, αφορά κυρίως την συγκεντρωτικοποίηση που αφορά το επίπεδο στο οποίο η ισχύς λήψης αποφάσεων συγκεντρώνεται στα κορυφαία επίπεδα του οργανισμού. Για παράδειγμα, μια αποκεντρωμένη δομή ενθαρρύνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ενθάρρυνση, καθώς προωθείται η ελεύθερη ροή πλευρικής και κάθετης επικοινωνίας.

4.1.15. Το Μοντέλο του Cheng, (2014)

Σύμφωνα με τον Cheng (2014), το ταίριασμα ατόμου - οργανισμού είναι ένα απαιτητικό πρόβλημα στον τομέα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η πρόσληψη και η διατήρηση ταλέντων που ταιριάζουν στην ανάπτυξη της εταιρείας, θα αποτελέσουν το κλειδί για την διατήρηση της αειφόρου ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας. Ως επακόλουθο των προαναφερθέντων, η στρατηγική της πρόσληψης θα πρέπει να αλλάξει από απλή σε πολλαπλή μέτρηση, από απλές σε σύνθετες σχέσεις, από το ατομικό επίπεδο στο οργανωσιακό επίπεδο.

Η παραδοσιακή διαδικασία του μοντέλου πρόσληψης υποδιαιρείται σε τρία στάδια: πρώτον, στον καθορισμό των σημαντικότερων απαιτήσεων για μια συγκεκριμένη εργασία μέσω της ανάλυσης εργασίας. Δεύτερον, στην προώθηση της γνώσης, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που πρέπει να έχει κάθε θέση. Τρίτον, στον σχεδιασμό του τεστ επιλογής για να επιλεχθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι που χρειάζονται για την θέση αυτή. Ωστόσο, στην πρόσληψη ταιριάσματος ατόμου - οργανισμού υπάρχουν πολλές άλλες απαιτήσεις όπως κοινωνικές δεξιότητες, προσωπικές ανάγκες, αξίες και απαιτήσεις προσωπικού συμφέροντος. Το αποτέλεσμα είναι, στη διαδικασία αυτού του νέου τρόπου προσλήψεων να προστεθούν πολλές αλλαγές. Για παράδειγμα, η ανάλυση εργασίας αποτελεί σημαντικό θεμέλιο για την διαδικασία πρόσληψης. Το κύριο περιεχόμενο της ανάλυσης εργασίας εμφανίζεται παρακάτω:

Πίνακας 4.6: Το κύριο περιεχόμενο της ανάλυσης εργασίας

Όνομα	Περιεχόμενο
Φύση εργασίας	Τα γενικά καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης (διευθυντικές θέσεις, τεχνικές θέσεις).
Λειτουργίες εργασίας	Συγκεκριμένες εργασίες και λειτουργίες.
Χρόνος εργασίας	Διαχείριση χρόνου.
Μέρη εργασίας	Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας.
Αιτιολογία θέσης	Η σημασία και ο ρόλος στην επιχείρηση.
Συνθήκες εργασίας	Η απαίτηση θέσης για την ικανότητα και τις ποιοτικές συνθήκες των εργαζομένων (συμπεριλαμβανομένων της κουλτούρας, του επαγγελματικού επιπέδου, της επαγγελματικής εμπειρίας, της επαγγελματικής δεοντολογίας).
Αποζημίωση θέσης	Μισθός, ευημερία και δυνατότητες προαγωγής.

Πηγή: Cheng, (2014)

Ο σκοπός της οργανωσιακής ανάλυσης είναι να καθορίσει και να αξιολογήσει το περιβάλλον εργασίας που βασίζεται στα χαρακτηριστικά εργασίας και τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά (όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, οι αξίες, οι προδιαγραφές των στόχων). Η οργανωσιακή ανάλυση περιλαμβάνει:

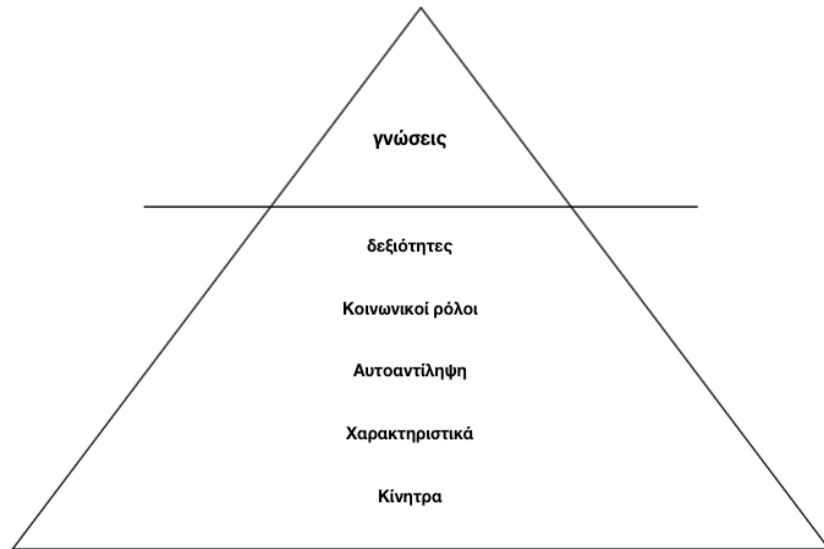
1. *Ανάλυση στρατηγικής οργανισμού:* Το κύριο περιεχόμενο είναι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, της δομής του κλάδου, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του μειονεκτήματος. Αποκαλύπτεται κυρίως στην στρατηγική ηγεσίας για τις δαπάνες του οργανισμού, την στρατηγική συγκέντρωσης, την στρατηγική διαφοροποίησης.

2. *Ανάλυση οργανωσιακής κουλτούρας:* Βασίζεται στην έρευνα για την οργανωσιακή κουλτούρα. Χρησιμοποιώντας τη βασική μέθοδο της διαλεκτικής σκέψης για την εξεύρεση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της οργανωσιακής κουλτούρας, το κύριο περιεχόμενο περιλαμβάνει την αξία των οργανωμένων, θεσμικών κανόνων, της περιβαλλοντικής κουλτούρας και της κουλτούρας συμπεριφοράς.

3. *Διαπροσωπική ανάλυση και ανάλυση περιβάλλοντος σε σχέση με την δουλειά:* διαχωρίζεται σε δύο μέρη. Από τη μια είναι η ανάλυση της ηγεσίας ή της διευθυντικής συμπεριφοράς και το ύφος ηγεσίας. Από την άλλη βρίσκεται η ανάλυση του χαρακτήρα των μελών της ομάδας.

4. *Ανάλυση εργασίας:* Σκοπός της ανάλυσης εργασίας είναι η αναγνώριση και ο προσδιορισμός των απαιτούμενων γνώσεων, τεχνολογίας, ικανοτήτων και χαρακτήρα που απαιτούνται για την θέση αυτή. Η αξιολόγηση της πρόσληψης βάσει του ταιριάσματος ατόμου - οργανισμού διαχωρίζεται σε δύο μέρη: αυτή σύμφωνα με την ανάλυση εργασίας που περιλαμβάνει τις απαιτήσεις, θα πρέπει να κατέχει το προσωπικό, προκειμένου να επιτύχει επαρκείς δεξιότητες των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο. Η άλλη βασίζεται στην οργανωσιακή ανάλυση για να διαβεβαιώσει ότι οι αξίες, τα ενδιαφέροντα και η προσωπικότητα που θα έπρεπε να έχουν οι εργαζόμενοι. Με αυτά τα δεδομένα, το μοντέλο ποιότητας παρόβου φαίνεται στο σχήμα 4.13:

Σχήμα 4.13: Μοντέλο ποιότητας (παγόβουνου)



Πηγή: Cheng, (2014)

Σε αυτό το σχήμα, τα προαπαιτούμενα στο άνω άκρο της «απεικόνισης», μπορούν να αποκτηθούν μέσω της ατομικής μάθησης. Ωστόσο, οι «δύνητικές» απαιτήσεις που εμφανίζονται στο παγόβουνο, περιλαμβάνουν την προσωπικότητα, την αυτοεκτίμηση, στοιχεία τα οποία είναι δύσκολο να αποκτηθούν μέσω της κατάρτισης. Επειδή είναι το αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης. Επομένως, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση και την πρόβλεψη της ατομικής απόδοσης στην εργασία.

Συνοψίζοντας, οι παραδοσιακές τεχνικές επιλογής πρόσληψης βασίζονται κυρίως σε συνεντεύξεις. Επιπρόσθετα, το μοντέλο προσλήψεων που αφορά το ταίριασμα ατόμου – οργανισμού, όχι μόνο χρειάζεται να επιλέγει τις τεχνικές δεξιότητες ενός υποψηφίου, αλλά και να επιλέγει τις διαπροσωπικές και κοινωνικές του δεξιότητες. Οι τεχνικές επιλογής περιλαμβάνουν κυρίως ανάλυση Βιογραφικών Σημειωμάτων, γνωστική λειτουργία, τεστ κινήτρων και διαπροσωπικών δεξιοτήτων, τεστ προσωπικότητας και συνέντευξη. Όμως, αυτοί οι μέθοδοι είναι κυρίως για να δοκιμάσουν τις τεχνικές και τις διαπροσωπικές δεξιότητες του υποψηφίου. Ταυτόχρονα, μπορούν να παρέχουν πληροφορίες του οργανισμού για όσους αναζητούν εργασία για να διευκολύνουν τους οργανισμούς να κάνουν την επιλογή. Σε σύγκριση με το μοντέλο πρόσληψης βάσει

ταιριάσματος ατόμου - οργανισμού και το παραδοσιακό μοντέλο πρόσληψης, υπάρχει αυτός ο πίνακας 4.7:

Πίνακας 4.7: Σύγκριση δύο τρόπων πρόσληψης

Διεργασία	Ταίριασμα Ατόμου - Δουλειάς	Ταίριασμα ατόμου - Οργανισμού
Αξιολόγηση του περιβάλλοντος εργασίας	Ανάλυση εργασίας	Ανάλυση εργασίας Οργανωσιακή ανάλυση
Συμπέρασμα τύπου προσωπικού	Γνώσεις Δεξιότητες Ικανότητα	Κοινωνικές δεξιότητες Προσωπικές αξίες ζήτησης ενδιαφέροντος Χαρακτηριστικά προσωπικότητας
Σχεδιασμός τεχνολογίας επιλογής	Συνέντευξη	Ανάλυση CV Γνωστική λειτουργία, κίνητρα, τεστ διαπροσωπικών δεξιοτήτων Συνεντεύξεις από πιθανούς συναδέλφους Τεστ προσωπικότητας Προεπισκόπηση πραγματικής εργασίας

Πηγή: Cheng, (2014)

Στο μεταξύ, το μοντέλο πρόσληψης σε σχέση με το ταίριασμα ατόμου - οργανισμού θεωρεί ότι θα πρέπει να είναι η διορατικότητα για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος. Οι ερευνητές θα πρέπει να ενημερωθούν περαιτέρω, ώστε να ταιριάζουν τα άτομα με τους οργανισμούς και να διερευνήσουν περισσότερο τη χρήση ταιριάσματος Ατόμου - Οργανισμού, όσον αφορά τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Αναλυτικότερα, δεν πρέπει να εξετάζουν, μόνο τα ακαδημαϊκά προσόντα, την εμπειρία εργασίας, τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες της προσωπικότητας, αλλά να λαμβάνουν υπόψη και την αντιστοιχία μεταξύ των διαφόρων ιδιοτήτων της.

4.2 Σύγκριση μοντέλων κουλτούρας

Κάθε μοντέλο εξετάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται από την κοινωνία, την χώρα και παγκοσμίως, βάσει διαφορετικών διαστάσεων και μεταβλητών όπως οι Alaire and Firsirotu (1984), Schein (1984), Erez and Gati (1992), Marcoulides (1993), Schwartz (1996), Hofstede (1998), Aycan (1999), Homburg and Pflesser (2000), Werbel (2005), Hatch and Cunliffe (2006), Verburb (2007), Yarbotough (2010), Zheng (2010), Linnenluecke (2010) and Cheng (2014).

Όπως γίνεται φανερό, με κάποιο τρόπο κάθε παλαιότερο μοντέλο βελτιώνεται ή εμπλουτίζεται από ένα νεότερο. Ιδιαίτερα, το **μοντέλο του Hofstede** συμπεριλαμβανομένων των τεσσάρων βασικών αξιών (απόσταση ισχύος, αποφυγή αβεβαιότητας, ανδροπρέπεια/θηλυκότητα, ατομικιστική (individual) / συλλογική κουλτούρα), προκειμένου να εκτιμηθεί πώς επηρεάζεται η οργανωσιακή κουλτούρα. Στη συνέχεια, αφού δέχτηκε ορισμένες επικρίσεις ο Schwartz για το προηγούμενο μοντέλο, στη συνέχεια το εμπλούτισε με επτά τύπους πολιτισμικών αξιών (διατήρηση, ιεραρχία, πνευματική αυτονομία, συναισθηματική αυτονομία, επάρκεια, αρμονία, συμβιβασμός κοινωνικής ισότητας), οι οποίοι είναι διαρθρωμένοι σε δύο διπολικές διαστάσεις. Πρώτον, η *αυτονομία έναντι της διατήρησης*, κοντά στη διάσταση του Hofstede περί ατομικισμού και συλλογικής κουλτούρας. Η αρχή που το οργανώνει αυτό είναι η εναντίωση μεταξύ της επίτευξης αξιών που ωφελούν το άτομο, των αξιών της αυτό-προώθησης σε αντίθεση με την επίτευξη αξιών που ωφελούν κυρίως το σύνολο. Δεύτερον, η *ιεραρχία η και η επίτευξη συμβιβασμού κοινωνικής ισότητας*, που υποστηρίζει ότι όλοι οι άνθρωποι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ίσοι. Τρίτον, η *ικανότητα και η αρμονία*, αντιτίθενται στον τομέα της αλλαγής έναντι της προσαρμογής στο κοινωνικό περιβάλλον. Με βάση το **μοντέλο του Schwartz**, οι κουλτούρες δεν χρειάζεται να προσκολλώνται σε ένα μοτίβο αυστηρά ατομικισμού ή συλλογικής κουλτούρας, όπως στο μοντέλο του Hofstede. Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι το μοντέλο του Hofstede εξηγείται καλύτερα από τις μακρό-οικονομικές μεταβλητές, ενώ το μοντέλο του Schwartz εντοπίζεται από μακρό-κοινωνικές μεταβλητές (Gouveia, 2000).

Ακόμη και αν αυτές οι τιμές και των δύο μοντέλων συμβάλλουν στην εξέταση των μεταβλητών που επηρεάζουν την κουλτούρα, δεν εξετάζουν τις αλλαγές από το μικρό-επίπεδο του ατόμου στο μακρό-οικονομικό επίπεδο της παγκόσμιας κουλτούρας και πώς κάθε αλλαγή επηρεάζει το ένα επίπεδο της κουλτούρας και το άλλο επίπεδο που είναι ένθετο σε αυτό. Για παράδειγμα, πώς οι αλλαγές της παγκόσμιας κουλτούρας επηρεάζουν την εθνική κουλτούρα, την οργανωσιακή κουλτούρα, την ομαδική κουλτούρα και την

ατομική κουλτούρα (Erez & Gati, 2004). Αυτό δεν αναφέρεται και δε μπορεί να μετρηθεί με βάση τις μεταβλητές των προηγούμενων μοντέλων. Ωστόσο, το *μοντέλο Erez & Gati* εξετάζει τις αλλαγές σε μια τέτοια κουλτούρα πολυεπιπέδων, αλλά εξακολουθεί να μην αναφέρεται τίποτα σχετικά με το πώς αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Το *μοντέλο του Werbel*, το οποίο χρησιμοποιεί το ταίριασμα Ατόμου - Περιβάλλοντος (ΑΠ) για να καθοδηγήσει την ανάπτυξη των στρατηγικής ΔΑΠ και να δημιουργήσει σαφή μηνύματα που διαμοιράζονται όλα τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης. Ακριβώς, το ταίριασμα Ατόμου - Περιβάλλοντος (ΑΠ) περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους ταιριάσματος, όπως ταίριασμα Ατόμου- Δουλειάς (ΑΔ), ταίριασμα Ατόμου-Ομάδας (ΑΟ), ταίριασμα Ατόμου-Οργανισμού (ΑΟ). Κάθε εταιρεία θα πρέπει να επιλέξει ποιον τύπο προτιμά να ακολουθήσει, για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έπειτα, το τμήμα ΔΑΠ θα πρέπει να επιλέξει τις ορθές πρακτικές που σχετίζονται με την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση απόδοσης και την αποζημίωση, ώστε να προσλάβει εργαζόμενους που θα είναι ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο, όπως θα ταίριαζε με τις ανάγκες και τους στόχους της εταιρείας. Είναι απαραίτητο, ακόμη και αν όλα τα είδη ταιριάσματος είναι εξίσου σημαντικά, για μια επιχείρηση, να επιλέγει με βάση τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Κυρίως γιατί, η διαδικασία αυτή πρέπει να διαφοροποιήσει την επιχείρηση από κάθε ανταγωνιστή και να αξιοποιήσει τα ισχυρά πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε μια ανταγωνιστική αγορά. Εναπόκειται στους Ανθρώπινους Πόρους να παρέχουν την υποδομή για την στήριξη του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης. Η άρνηση να αποφασιστεί ποιος τύπος ταιριάσματος είναι σημαντικότερος μπορεί να στείλει αντιφατικά μηνύματα σχετικά με το βαθμό εξειδίκευσης και να υπονομεύσει τις οργανωσιακές ικανότητες που υποστηρίζουν ένα στρατηγικό σχέδιο. Όπως φαίνεται, αυτό το μοντέλο δεν έχει δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην οργανωσιακή κουλτούρα και επίσης δεν περιλαμβάνει το εξωτερικό περιβάλλον και τις επιρροές που δέχεται μια επιχείρηση (Werbel, 2005).

Ωστόσο, το *μοντέλο του Schein* περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εκμάθηση της κουλτούρας, η μετάδοση και η αλλαγή της. Πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο παραδοχών που μια δεδομένη ομάδα ανακάλυψε ή ανέπτυξε στην εκμάθηση της αντιμετώπισης των προβλημάτων της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ενσωμάτωσης. Στη συνέχεια, διδάσκονται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, και αίσθησης σε σχέση με αυτά τα προβλήματα. Αυτά εξετάζονται με βάση τις βασικές παραδοχές (σε σχέση με το περιβάλλον, τον χρόνο και χώρο, τη ανθρώπινη φύση, φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας, φύση των

ανθρώπων σχέσεων) που ο ιδρυτής καθορίζει σε μεγάλο βαθμό σχετικά με την αποστολή, τους στόχους, τα κριτήρια και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Αλλά καθώς ένας οργανισμός αναπτύσσει την δική του εμπειρία ζωής, θα πρέπει να αρχίσει να τροποποιεί σε κάποιο βαθμό τις αρχικές παραδοχές του, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικός και να μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές (Schein, 1985). Αλλά αυτό το μοντέλο εξακολουθεί να μην περιλαμβάνει τις πρακτικές ΔΑΠ και πώς σχετίζεται με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Από την άλλη πλευρά, το *μοντέλο του Marcoulides* εμφανίζει ορισμένες μεταβλητές (όπως οργανωσιακή δομή/σκοπός, οργανωσιακές αξίες, οργανωσιακό κλίμα, οργάνωση ανάθεσης εργασιών και στάσεις των εργαζομένων) που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση (Marcoulides, 1993). Όμως, οι εξωγενείς μεταβλητές θεωρούνται ότι επηρεάζουν έμμεσα την οργανωσιακή απόδοση και δεν συμπεριλαμβάνονται στο μοντέλο. Επίσης, δεν αναφέρει συγκεκριμένες μεταβλητές που περιλαμβάνουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που σχετίζεται με την οργανωσιακή απόδοση. Δε δίνει τη δυνατότητα να απομονώνει και δεν περιλαμβάνει σημαντικές οργανωσιακές μεταβλητές που επίσης χρειάζονται.

Στη συνέχεια, υπάρχει το *μοντέλο των Homburgs και Pflesser (2000)* το οποίο εξηγεί τις σχέσεις μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των αποτελεσμάτων της απόδοσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται παρομοίως από τον Schein (1985). Αλλά, αυτό το μοντέλο έχει περιορισμένες εξηγήσεις σχετικά με το πώς το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει τον οργανισμό και δεν υπάρχει, επίσης, διαδικασία ανατροφοδότησης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με το μοντέλο του Schwartz (2007) που τονίζει την σχέση και τις επιπτώσεις της εθνικής κουλτούρας στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Ακολουθως, το μοντέλο των *Allaire και Firsiroto (1984)*, αποτελείται από διάφορες διαστάσεις που έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής. Αλλά, ο περιορισμός είναι ότι οι δεσμοί μεταξύ των στοιχείων παραμένουν απροσδιόριστοι. Αντί για την προηγούμενη διάσταση, αυτή αναγνωρίζει ότι η οργανωσιακή απόδοση έχει αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά εξακολουθεί να αφήνει αυτήν την σχέση απροσδιόριστη. Ως εκ τούτου, ακόμη και αν παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που θα πρέπει να εξεταστούν σε ένα μοντέλο διαμόρφωσης, δεν παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το πώς οι παράγοντες αυτοί συνδέονται μεταξύ τους. Σίγουρα, κανένα από αυτά τα μοντέλα δεν περιλαμβάνει την διάσταση των πρακτικών ΔΑΠ που είναι μείζονος σημασίας (Dauber, 2012).

Έπειτα, ακολουθεί το **μοντέλο του Cheng (2014)**, το οποίο ακόμα και αν σχετίζεται με το μοντέλο του Werbel (2005), μιας και αναφέρεται στο ταίριασμα ατόμου - οργανισμού, διαφέρουν στο ότι το μοντέλο του Cheng περιλαμβάνει την πρόσληψη των εργαζομένων. Ως μοντέλο πρόσληψης για το ταίριασμα ατόμου - οργανισμού (Cheng, 2014) όχι μόνο πρέπει να επιλέξουν τις τεχνικές δεξιότητες του υποψηφίου, αλλά επίσης πρέπει να επιλέξουν τις διαπροσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, προκειμένου να υπάρχει ταίριασμα με την οργανωσιακή κουλτούρα. Ωστόσο, η όλη διεργασία εξαρτάται από το πού προτιμά η εταιρεία να επικεντρωθεί, δηλαδή στο ταίριασμα ατόμου - θέσης εργασίας ή στο ταίριασμα ατόμου - οργανισμού. Εν τω μεταξύ, το μειονέκτημα είναι ότι με την ανάπτυξη του οργανισμού, την οργάνωση της επιχείρησης, τις αλλαγές της τεχνολογίας και της οργανωσιακής κουλτούρας, πρέπει να αλλάξει το μοντέλο πρόσληψης με την σειρά του. Για τον λόγο αυτό, δεν είναι κατάλληλο για αυτή την έρευνα.

Εκτός από αυτά, το **μοντέλο του Yarbrough (2010)** υποστηρίζει την ιδέα ότι μια επιχείρηση προκειμένου να έχει μια αποτελεσματική οργανωσιακή απόδοση θα πρέπει να διαθέτει και μια καλή σχέση μεταξύ της στρατηγικής της εταιρείας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Με τον τρόπο αυτό, δίνεται στην εταιρεία η δυνατότητα μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής υλοποίησης της προγραμματισμένης στρατηγικής για την αγορά προϊόντων. Αλλά αυτό το μοντέλο εξακολουθεί να αναλύει μόνο την στρατηγική της αγοράς προϊόντων, την οργανωσιακή κουλτούρα, την σχέση τους και τον αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση και με ακρίβεια στην ικανοποίηση των πελατών. Δεν περιλαμβάνει και πρακτικές ΔΑΠ.

Το ίδιο συμβαίνει και με το **μοντέλο Linnenluecke (2010)**, το οποίο αναλύεται σε τέσσερις διαφορετικές ανταγωνιστικές τιμές πλαισίων (μοντέλο ανθρώπινων σχέσεων, μοντέλο ανοιχτών συστημάτων, μοντέλο εσωτερικής διαδικασίας, ορθολογικό μοντέλο στόχου), βασισμένο σε δύο διαστάσεις (εσωτερική έναντι εξωτερικής, ευελιξία έναντι ελέγχου), αλλά δεν αναφέρεται καθόλου στις πρακτικές ΔΑΠ. Καθένα έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και προσφέρει στην εταιρεία διαφορετικά πλεονεκτήματα σύμφωνα με την οργανωσιακή κουλτούρα, που υιοθετεί η κάθε επιχείρηση αντίστοιχα. Αυτό στοχεύει στην ενίσχυση της βιωσιμότητας της εταιρείας, με την επιλογή της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.

Αντιθέτως, το **μοντέλο Verborg (2007)** προτείνει τέσσερις τύπους συστημάτων ΔΑΠ (γραφειοκρατική, αγοραστική, επαγγελματική, ευέλικτη) βασισμένη σε δύο διαστάσεις (εταιρεία έναντι ατόμου, συμμόρφωση έναντι δέσμευσης), αφού η οργανωσιακή δομή θεωρείται ως βασικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της ΔΑΠ. Κάθε σύστημα ΔΑΠ έχει διαφορετική αφοσίωση στις εκβάσεις του όπως την δέσμευση, την αποδοτικότητα,

την αριθμητική και την λειτουργική ευελιξία. Για παράδειγμα, ένα απλό σύστημα ΔΑΠ θα αποφέρει υψηλή ευελιξία αλλά χαμηλή αφοσίωση, ένα επαγγελματικό σύστημα θα αποφέρει χαμηλού κόστος αποδοτικότητα, αλλά εξαιρετική αφοσίωση. Αν και αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει ΔΑΠ, σχετίζεται με την οργανωσιακή δομή και όχι τόσο πολύ με την οργανωσιακή κουλτούρα. Περιγράφει επίσης το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και όχι το εξωτερικό περιβάλλον της. Αλλά το *μοντέλο Aycan and Kanungo(1999; 2000)* εξετάζει πρώτον, τα διαφορετικά περιβάλλοντα που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, όπως το κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον (μάκρο-περιβάλλον), το επιχειρηματικό περιβάλλον (μίκρο-περιβάλλον), τα οποία επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, και ως εκ τούτου, οι πρακτικές ΔΑΠ περιλαμβάνουν τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται η εργασία, οι πρακτικές και το εάν είναι αποτελεσματική κατανομή ανταμοιβής ενισχύει την οργανωσιακή απόδοση.

Αυτό μπορεί να είναι το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο για τις ανάγκες αυτής της έρευνας που περιλαμβάνει τα διάφορα εξωτερικά περιβάλλοντα (μάκρο-περιβάλλον και μίκρο-περιβάλλον) που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και ιδιαίτερα τις πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στα προηγούμενα μοντέλα κουλτούρας. Επίσης, οι μεταβλητές που περιλαμβάνει κάθε διάσταση του μοντέλου είναι επαρκείς για να εξεταστούν οι επιρροές κάθε διάστασης στην άλλη σε διαφορετικές περιοχές, όπως η Ελλάδα και η Σκανδιναβία. Ο ακόλουθος πίνακας 4.8 περιλαμβάνει όλα τα μοντέλα κουλτούρας με τις μεταβλητές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός τους.

Πίνακας 4.8: Μοντέλα κουλτούρας με τις μεταβλητές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Αριθμός	Μοντέλο κουλτούρας	Μεταβλητές του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	Μεταβλητές του Εσωτερικού Περιβάλλοντος
1	Το μοντέλο του Hofstede (1980)	Ατομικισμός εναντίον συλλογικής κουλτούρας Απόσταση εξουσίας Αποφυγή αβεβαιότητας Ανδροπρέπεια εναντίον Θηλυκότητας	
2	Το Μοντέλο του Schein (1984)	Η σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του Η φύση της πραγματικότητας και της αλήθειας Η φύση της ανθρώπινης φύσης Η φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας Η φύση των ανθρώπινων σχέσεων	
3	μοντέλο των Allaire & Firsirotu (1984)	Κοινωνία, ιστορία, Σύστημα κουλτούρας (μύθος, αξίες, ιδεολογία) Κοινωνικό-πολιτισμικό σύστημα (δομές, στρατηγικές, πολιτικές, διεργασίες)	Οργανωσιακή παραγωγή

		Παράγοντας ατόμου (προσωπικότητα και γνωστικές διεργασίες)	
4	Μοντέλο των Erez & Gati (1992)	Παγκόσμια Κουλτούρα Εθνική Κουλτούρα	Οργανωσιακή κουλτούρα Ομαδική Κουλτούρα Εξατομικευμένη
5	Το μοντέλο του Marcoulides (1993)		Οργανωσιακή δομή/σκοπός Οργάνωση ανάθεσης εργασιών Οργανωσιακές Αξίες Οργανωσιακό κλίμα Στάσεις και στόχοι των εργαζομένων Οργανωσιακή απόδοση
6	Το μοντέλο του Schwartz (1996)	Διατήρηση, Ιεραρχία Πνευματική αυτονομία, Συναισθηματική αυτονομία Ικανότητα, Αρμονία, συμβιβασμός στο πλαίσιο της Κοινωνικής Ισότητας	
7	Aycan & Kanungo (1999)	Μάκρο-περιβάλλον (νομικό-πολιτικό-οικονομικό, Ιστορικό, κοινωνικό περιβάλλον) Μίκρο-περιβάλλον (χαρακτηριστικά της αγοράς, φύση του κλάδου, ιδιοκτησία, διαθεσιμότητα πόρων) Εθνική κουλτούρα (πατερναλισμός, απόσταση εξουσίας, φαταλισμός, αφοσίωση προς την κοινωνία)	Οργανωσιακή κουλτούρα (στόχος εργασίας, προσανατολισμός εργασίας, ανταγωνιστικός προσανατολισμός) Παραδοχές σε σχέση με τους εργαζόμενους (ευελιξία, Προ-δραστηκή συμπεριφορά, υποχρέωση έναντι άλλων, ανάληψη ευθυνών, συμμετοχή) Πρακτικές ΔΑΠ(σχεδιασμός θέσης εργασίας, πρακτική εποπτείας, κατανομή Ανταμοιβών)
8	Το μοντέλο των Homburg & Pflesser (2000)	Αποτέλεσμα απόδοσης Δυναμισμός της αγοράς Απόδοση της αγοράς Οικονομική απόδοση	Οργανωσιακή κουλτούρα (τεχνουργήματα, συμπεριφορά, κανόνες, κοινές αξίες)
9	Μοντέλο του Werbel (2005)		Πρακτικές ΔΑΠ (στον τομέα της επιλογής, ανάπτυξης, Αξιολόγησης της απόδοσης, της αποζημίωσης) Είδη ταιριάσματος ΑΠ (άτομο - δουλειά, άτομο-ομάδα, άτομο - οργανισμός) Οργανωσιακές ικανότητες (άτομο-δουλειά)

			βάσει καινοτομίας (ΑΟ), βάσει κουλτούρας (ΑΟ)
10	Το μοντέλο των Hatch & Cunliffe (2006)		Οργανωσιακή στρατηγική Οργανωσιακή κουλτούρα και ταυτότητα Οργανωσιακή συμπεριφορά και Οργανωσιακή απόδοση Στρατηγική ανταπόκριση στο οργανωσιακό περιβάλλον Οργανωσιακός σχεδιασμός, δομή και διαδικασία
11	Το μοντέλο του Verburg (2007)		Τρόποι δια σύνδεσης της ΔΑΠ με την Οργανωσιακή Δομή (γραφειοκρατική δέσμη, δέσμη της αγοράς, επαγγελματική δέσμη, δέσμη ευελιξίας)
12	Το μοντέλο του Yarbotough, (2010)	Στρατηγική Προϊόντων - Αγοράς (ανώτερο προϊόν/ υπηρεσία, Μείωση κόστους παράδοσης, πεδίο προϊόντων - αγοράς)	Οργανωσιακή κουλτούρα Ταίριασμα Στρατηγικής - Κουλτούρας Οργανωσιακή απόδοση
13	Το μοντέλο του Linnenluecke (2010)	Ανοιχτό σύστημα Λογικός στόχος	Ανθρώπινες σχέσεις Εσωτερική διαδικασία
14	Το μοντέλο του Zheng, (2010)		Οργανωσιακή δομή Οργανωσιακή κουλτούρα Οργανωσιακή στρατηγική Αποτελεσματικότητα της διαχείρισης γνώσης Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα
15	Cheng Model (2014)		Ανάλυση στρατηγικής του οργανισμού Ανάλυση οργανωσιακής κουλτούρας Διαπροσωπική ανάλυση και περιβαλλοντική ανάλυση σε σχέση με την εργασία Ανάλυση εργασίας

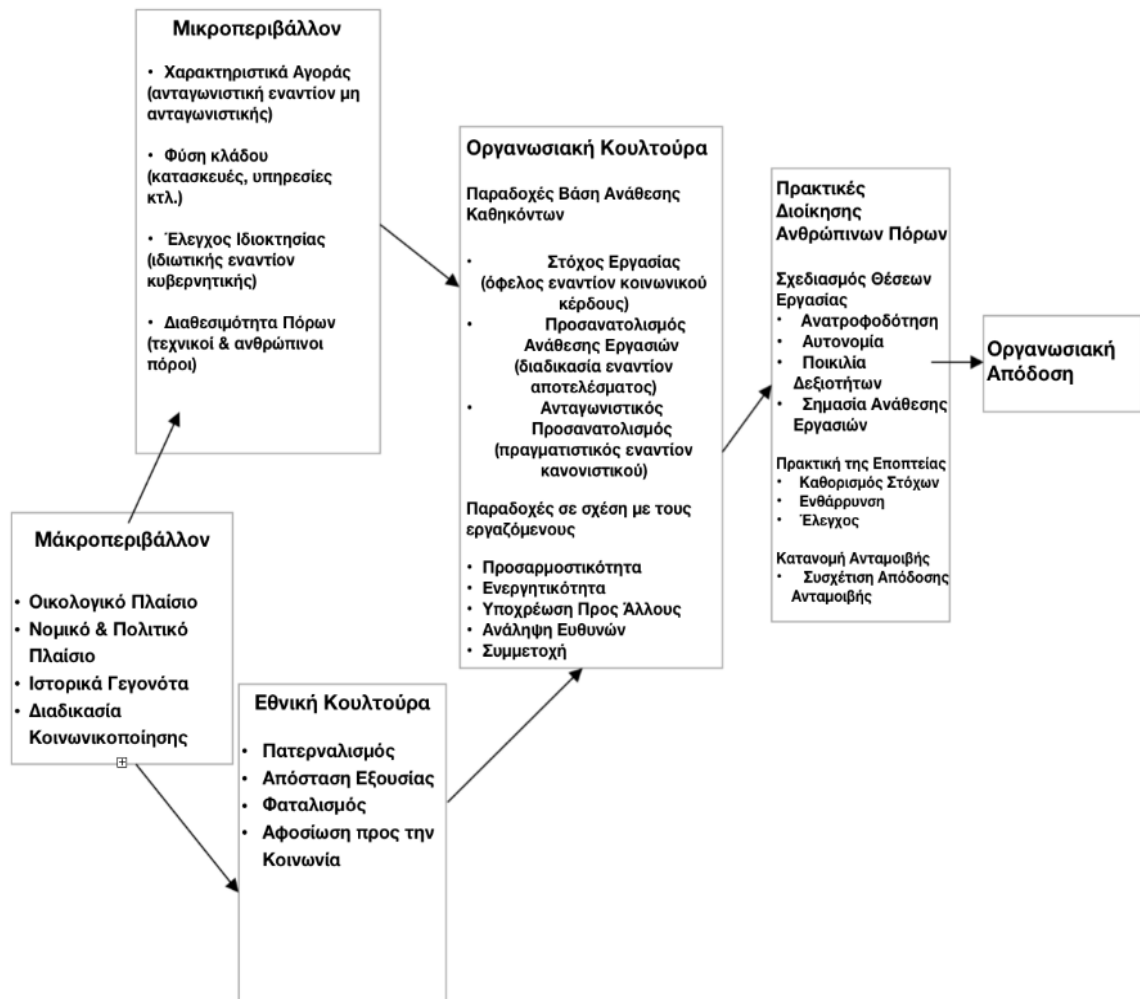
4.3 Επιλογή και Εμπλουτισμός του μοντέλου των Aycan and Kanungo (1999) –Ανάπτυξη Υποθέσεων

Στόχος της παρούσας έρευνας αποτελεί η ανάδειξη του πώς η οργανωσιακή κουλτούρα με τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, και πιο συγκεκριμένα, τις πρακτικές που χρησιμοποιεί για τη διοίκηση των εργαζομένων της, επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Για να εξεταστούν σε βάθος αυτές οι σχέσεις, πρέπει να επιλεγεί το κατάλληλο μοντέλο από αυτά που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα (βλέπε πίνακα 4.8). Εκείνα, περιλαμβάνουν πολλές διαφορετικές μεταβλητές τόσο εσωτερικού όσο και εξωτερικού περιβάλλοντος ή και οποιαδήποτε από τα δύο περιβάλλοντα. Παραδειγματικά παρουσιάζεται το μοντέλο του Marcoulides, (1993) το οποίο περιλάμβανε μεταβλητές που αφορούσαν την οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά δεν συμπεριελήφθησαν πρακτικές ΔΑΠ. Αντίστροφα, το μοντέλο των Erez και Gati (1992) περιλάμβανε διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας, αλλά δε συμπεριλάμβανε πρακτικές ΔΑΠ, ενώ τα μοντέλα των Werbel (2005) και Cheng (2014) δίνουν τη διάσταση των πρακτικών ΔΑΠ αλλά δεν ενσωμάτωναν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε αυτό το σημείο αναφέρουμε ότι, θα πρέπει να επιλεγεί ένα μοντέλο κουλτούρας που θα περιλαμβάνει όλες τις διαστάσεις του μάκρο-περιβάλλοντος, του μικρο-περιβάλλοντος, της οργανωσιακής κουλτούρας και των πρακτικών ΔΑΠ, ώστε να είναι σε θέση να εξετάσει σε ποιο βαθμό κάθε διάσταση επηρεάζει την άλλη. Στην περίπτωση αυτή, κατανοούμε γιατί επιλέχθηκε το μοντέλο κουλτούρας των Aycan και Kanungo (1999), αφού περιλάμβανε όλες τις προηγούμενες διαστάσεις, οι οποίες θα διευκρίνιζαν τις επιρροές εν συνόλω του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Εκτός αυτού, η ΔΑΠ σε οργανισμούς απαιτεί κατανόηση της επιρροής τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών περιβαλλόντων των οργανισμών. Έτσι, σε αυτό το μοντέλο κουλτούρας υπάρχουν πέντε μεταβλητές (μάκρο-περιβάλλον, μικρο-περιβάλλον, εθνική κουλτούρα, οργανωσιακή κουλτούρα, πρακτικές ΔΑΠ).

Παρ'όλα αυτά, το αρχικό μοντέλο υπολειπόταν στη σημαντική μεταβλητή της οργανωσιακής απόδοσης. Αφότου, προσθέσαμε μια έκτη μεταβλητή στο τέλος, εμπλουτίσαμε το μοντέλο. Μετά από την προσθήκη, το μοντέλο θα μας δώσει την δυνατότητα να εξετάσουμε τον αντίκτυπο που η απόδοση λαμβάνει από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Παρακάτω, παρουσιάζεται το συγκεκριμένο μοντέλο κουλτούρας με την ανάλυση και τις υποθέσεις του.

Σχήμα 4.14 Εμπλουτισμός του μοντέλου των Aycan και Kanungo (1999)



Πηγή: Aycan and Kanungo, (1999)

4.3.1 Η διάσταση του Μίκρο-περιβάλλοντος σε σχέση με την Οργανωσιακή Κουλτούρα

Καταλήγουμε σε ένα νέο συμπέρασμα ότι, δηλαδή, η διάσταση του μικροπεριβάλλοντος επηρεάζει την διάσταση της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Στη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, η μεταβλητή του *στόχου ανάθεσης εργασιών* επηρεάζεται από τη μεταβλητή της ιδιοκτησίας / ελέγχου, επειδή μια ιδιωτική επιχείρηση δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο κέρδος και μια δημόσια επιχείρηση δίνει έμφαση στο κοινωνικό όφελος. Ύστερα από αυτό και σύμφωνα με τον τύπο της επιχείρησης, ο στόχος αλλάζει, αντίστοιχα.

Η δεύτερη μεταβλητή του *προσανατολισμού ως προς την διαδικασία*, επηρεάζεται από τη διάσταση της φύσης του κλάδου, καθώς μια κατασκευαστική εταιρεία επικεντρώνεται

στη διαδικασία, σε αντιπαραβολή με μια εταιρεία υπηρεσιών που επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα.

Η τρίτη μεταβλητή του *ανταγωνιστικού προσανατολισμού* επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της αγοράς. Ανάλογα με το πόσο ανταγωνιστική είναι η αγορά, η εταιρεία αναγκάζεται να είναι περισσότερο πραγματιστική παρά κανονιστική. Τέλος, η διαφορά μεταξύ κανονιστικής και πραγματιστικής κουλτούρας είναι ότι η κανονιστική κουλτούρα αφορά την ορθή διαδικασία από διαδικαστική άποψη, ενώ η πραγματιστική κουλτούρα είναι ανταγωνιστικότερη, προσανατολισμένη στην αγορά και στα αποτελέσματα (Hofstede, 1983).

4.3.2 Η διάσταση της Εθνικής Κουλτούρας

Η πρώτη διάσταση αυτής της μεταβλητής είναι ο *πατερναλισμός* που χαρακτηρίζει την σχέση μεταξύ των μελών της κοινωνίας, το πόσο κοντά είναι τα μέλη και πώς στηρίζουν το ένα το άλλο (Hofstede, 1985; 1998; 1990; 1994; Aycan and Kanungo, 1999; 2000).

Σε μια πατερναλιστική σχέση, ο ρόλος ενός προϊσταμένου σε μια εταιρεία έγκειται στο να υποστηρίζει τον υφιστάμενο, παρέχοντάς του καθοδήγηση και προστασία. Ο ρόλος του υφιστάμενου σε αντάλλαγμα είναι να είναι πιστός, όντας ευγνώμων, ικανοποιημένος με τον τρόπο που ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται σε αυτόν και θέλει να του το ανταποδώσει κάνοντας ό,τι καλύτερο μπορεί.

Χρειάζεται να σημειωθεί ότι είναι δυνατόν να παρατηρηθούν πατερναλιστικές σχέσεις μεταξύ γιατρού και ασθενούς, μαθητή και δασκάλου ή διευθυντικού στελέχους και εργαζομένου, σε κουλτούρες με υψηλή απόσταση εξουσίας (Kjellin and Nilstun, 1993; Padavic and Earnest, 1994). Σημειωτέον πως ο πατερναλισμός είναι βασικό χαρακτηριστικό πολλών Ασιατικών κουλτούρων, όπως της Κίνας, της Ιαπωνίας, της Κορέας και της Ινδίας (Aycan, 1999).

Γενικά, η αξία της οικογένειας με μεγάλη έμφαση στην πατριαρχική σχέση είναι πολύ ισχυρή σε αυτές τις κουλτούρες και ο χρόνος των πατερναλιστικών σχέσεων ξεπερνά τα οικογενειακά σύνορα, επεκτείνοντάς τα σε εκείνα που βασίζονται στην παλαιότητα και το φύλο στον χώρο εργασίας και στην κοινωνική ζωή. Ο πατερναλισμός στην κουλτούρα της Ανατολής, αποτελεί ένα από τα πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά των ατόμων σε θέση εξουσίας, απεναντίας στις δυτικές κοινωνίες αντιμετωπίζεται αρνητικά, καθώς φαίνεται ότι ο πατερναλισμός συνεπάγεται αυταρχικότητα (Northouse, 1997). Ωστόσο, ο πατερναλισμός και η αυταρχικότητα είναι διαφορετικές κι όχι ταυτόσημες έννοιες.

Πατερναλισμός ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο υποστηρίζουν και συνεργάζονται τα μέλη μιας ομάδας (λέγοντας ομάδα εννοούμε οποιονδήποτε σχηματισμό στον οποίο ανήκουν κάποια πρόσωπα για να συνεργάζονται με τους άλλους) και πώς βοηθούν ο ένας τον άλλον να χειρίζονται την ανάθεση απαιτητικών εργασιών. Αντίθετα, ως αυταρχικότητα ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ένας ανώτερος επιβάλλεται στους υφισταμένους του δίνοντας εντολές και χωρίς να τους αφήνει να εκφράζουν την γνώμη τους ή να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Καταλήγουν, να οφείλουν απλώς να ακολουθούν τις οδηγίες του προϊσταμένου τους. Έτσι, αυτοί οι ορισμοί δεν έχουν το ίδιο νόημα (Aycan and Kanungo 1998).

Από την μια πλευρά, η αξία της οικογένειας που οδηγεί στον πατερναλισμό εξακολουθεί να είναι ισχυρή στην Ελληνική κουλτούρα. Τείνει όμως, να επεκτείνεται και στην κοινωνική ζωή της χώρας, καθώς τα μέλη αυτής της κοινωνίας θέλουν να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις στις ομάδες που ανήκουν, υποστηρίζοντας ο ένας τον άλλον (Stavrou, 2007).

Ίσως αυτή η στάση να εφαρμόζεται και να αναμένεται από τα διευθυντικά στελέχη τους προκειμένου να είναι στο ίδιο επίπεδο υποστηρικτικοί μαζί τους στο χώρο εργασίας τους. Αυτό, διότι ακόμη και αν στον χώρο εργασίας υπάρχει η τυπική σχέση μεταξύ διευθυντικού στελέχους και υπαλλήλου, εκείνοι εξακολουθούν να εργάζονται και να συνεργάζονται μαζί για την επίτευξη κοινών στόχων. Συνεπώς, εάν υπάρξει μια καλή και υποστηρικτική συνεργασία μεταξύ τους, τότε αυτοί οι στόχοι θα επιτευχθούν πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά (Gooderham, 2010, Brewster, 2007).

Από την άλλη πλευρά, η αξία του πατερναλισμού δεν είναι τόσο ισχυρή στην Σκανδιναβία όσο στην Ελλάδα. Τα μέλη αυτής της κοινωνίας είναι πιο ανεξάρτητα και δεν αισθάνονται την ανάγκη να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις στις ομάδες στις οποίες ανήκουν. Συγκεκριμένα, διατηρούν τις σχέσεις τους σε ένα τυπικό επίπεδο, ώστε να μπορούν να διατηρούν την απόσταση και τους ρόλους μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων ευδιάκριτους. Αλλά, φαίνεται να συνεργάζονται αποτελεσματικά (Psychogios, 2010). Αν και δεν υπάρχει συστηματική έρευνα για τον πατερναλισμό σε χώρες, όπως η Ελλάδα και η Σκανδιναβία, αναμένουμε να βρούμε την ακόλουθη διαφορά με βάση την προηγούμενη συζήτηση.

Υπόθεση 1: Οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα θα έχουν υψηλότερο σκορ για τις αντιλήψεις τους για τον **πατερναλισμό**, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στη Σκανδιναβία.

Η δεύτερη διάσταση αυτής της μεταβλητής είναι η *απόσταση εξουσίας*, η οποία περιγράφει την ανισότητα που υπάρχει σε μια κοινωνία και σε ποιο βαθμό αυτή γίνεται αποδεκτή από τα μέλη της (Hofstede, 1983; 1980).

Φαίνεται ότι υπάρχει μεγαλύτερη ανισότητα στην Ελληνική κοινωνία και είναι περισσότερο αποδεκτή σε σύγκριση με τη Σκανδιναβική κοινωνία. Αυτή η ανισότητα της ελληνικής πραγματικότητας είναι προφανής, μια που τα μέλη αυτής της κοινωνίας μπορούν να στηρίξουν και να διατηρήσουν την επίσημη επικοινωνία μεταξύ τους. Επιπλέον, αισθάνονται άνετα με αυτόν τον τρόπο, προκειμένου να διατηρήσουν την κατάλληλη απόσταση μεταξύ ανωτέρων και προϊσταμένων. Επίσης, είναι ισχυρό το χαρακτηριστικό της ιεραρχίας σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας. Διαφορετικά μεταχειρίζονται κάποιον που έχει μια δουλειά αναγνωρισμένου κύρους και ανήκει σε ένα υψηλό επίπεδο ιεραρχίας από κάποιον που ανήκει σε χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας.

Οπότε, κάποιος που έχει κύρος έχει περισσότερα προνόμια στην κοινωνία από κάποιον άλλον που δεν διαθέτει το ανάλογο κύρος. Αυτή η συμπεριφορά ακολουθείται από μεγάλο αριθμό Ελλήνων και είναι αποδεκτή. Επιβεβαιώνει ότι πράγματι υπάρχει ανισότητα στην ελληνική κοινωνία και είναι σιωπηρά αποδεκτή (Stavrou, 2007).

Δε συμβαίνει όμως το ίδιο στη σκανδιναβική κοινωνία, όπου εκεί η ανισότητα δε γίνεται αποδεκτή. Τα μέλη της κοινωνίας αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο και όλοι έχουν τα ίδια δικαιώματα από το νόμο, για να υπερασπιστούν τον εαυτό τους. Υπάρχουν νόμοι που στηρίζουν τους «αδύναμους» και τους «δυνατούς» πολίτες, ταυτόχρονα. Έτσι, δεν φοβούνται να εκφράσουν τη γνώμη τους ή να προβούν σε καταγγελίες, εάν αισθάνονται ότι κάτι δεν πάει καλά ακόμη και στον χώρο εργασίας τους. Κάτι αντίστοιχο δεν παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε Ελληνικές εταιρείες, εφόσον δεν προβαίνουν σε καταγγελίες τόσο εύκολα, όπως στη Σκανδιναβία, επειδή δεν προστατεύονται από τον νόμο και γνωρίζουν ότι θα αναγκαστούν να υποστούν σοβαρές συνέπειες. Ας μην παραλειφθεί όμως, ότι αυτού του είδους η συμπεριφορά στον χώρο εργασίας δεν είναι τόσο αποδεκτή, καθώς οι εργαζόμενοι είναι συνηθισμένοι στο να φεύγουν σιωπηρά από την εταιρεία, εάν δεν είναι ικανοποιημένοι. Στη συνέχεια, συνήθως, δεν μπαίνουν στη διαδικασία να παραπονεθούν ή να προσπαθήσουν να διορθώσουν το πρόβλημα στον χώρο εργασίας τους, μια και η εργασιακή τους κατάσταση είναι σταθερή, άρα δεν μπορεί να αλλάξει (Bruce, 2011).

Το χαρακτηριστικό της ιεραρχίας και η διακριτή διαφορά στις κοινωνικές τάξεις δεν είναι τόσο έντονη στη Σκανδιναβία όσο στην Ελλάδα και για τον λόγο αυτόν, η

επικοινωνία τους δεν είναι τόσο τυπική. Από όσα αναφέραμε, αναμένουμε να συναντήσουμε την ακόλουθη διαφορά.

Υπόθεση 2: Οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα θα έχουν υψηλότερο σκορ για τις αντιλήψεις τους για την **απόσταση εξουσίας**, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στη Σκανδιναβία.

Η τρίτη μεταβλητή του φαταλισμού, αφορά την πεποίθηση ότι «ό,τι πρόκειται να συμβεί, θα συμβεί». Αυτό δείχνει ότι "δεν είναι δυνατόν να ελέγχουμε πλήρως τα αποτελέσματα που προκύπτουν, παρά την προσπάθεια που καταβάλουμε". Συνεπώς, η προσπάθεια να πετύχουμε έναν στόχο ή να κάνουμε μακροπρόθεσμα σχέδια ή να λάβουμε προληπτικές ενέργειες δεν αξίζει τον κόπο, καθώς δεν μπορούν να προβλεφθούν όλες οι δυσκολίες και κυρίως δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν ανεξάρτητα από τις προσπάθειες κάποιου. Αυτό γίνεται γιατί ορισμένα πράγματα πρόκειται να συμβούν και δεν μπορούμε να τα εμποδίσουμε (Rotter, 1966; Triandis, 1984; Kluckhohn and Strodtberk, 1961).

Υποθέεται ότι στην ελληνική κοινωνία η παραπάνω αντίληψη θα είναι ισχυρότερη από ότι στην κοινωνία της Σκανδιναβίας, ειδικά για θρησκευτικούς λόγους. Συγκεκριμένα, πιστεύεται ότι οι άνθρωποι δεν έχουν τον απόλυτο έλεγχο των πάντων, δεδομένου ότι είναι ο παράγοντας της «τύχης» ή της «μοίρας» που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε όλα. Οι περισσότεροι Έλληνες πιστεύουν ότι η προσπάθεια είναι απαραίτητη για την επίτευξη κάποιων στόχων, αλλά δεν εξαρτώνται όλα από αυτήν. Δηλαδή, απροσδόκητα συμβάντα αναμένονται και είναι άσκοπο να προσπαθήσει κανείς να ελέγξει ή να προβλέψει τα πάντα, αφού αυτό δεν μπορεί να συμβεί.

Αντίθετα με τη Σκανδιναβία όπου η θρησκεία δε διαδραματίζει τόσο ουσιαστικό ρόλο για τα μέλη της κοινωνίας. Ως επακόλουθο αναφέρουμε ότι τέτοιου είδους κοινωνίες είναι πιο οργανωμένες και στηρίζουν τους Σκανδιναβούς σε δύσκολες καταστάσεις. Όμως, αυτή η πεποίθηση μπορεί να μην είναι τόσο έντονη όσο στην Ελληνική κοινωνία. Οι Σκανδιναβοί πιστεύουν ότι ο καθορισμός στόχων και η προσπάθεια για την επίτευξή τους είναι μείζονος σημασίας, καθώς είναι ο μόνος τρόπος να γίνουν καλύτεροι και να έχουν ευημερία στη ζωή τους (Psychogios, 2010; Apospori, 2008).

Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι πιστεύουν στον φαταλισμό, τότε δεν υπάρχει κανένας λόγος να γίνουν μακροπρόθεσμα σχέδια για την εταιρεία, εάν είναι καλά οργανωμένη και ευέλικτη, προκειμένου να προσαρμοστεί στις νέες αλλαγές ή προκλήσεις. Προκλήσεις που συνεχώς αναδύονται από την ανταγωνιστική αγορά στην

οποία ο οργανισμός επιχειρεί , καθώς το αποτέλεσμα είναι προκαθορισμένο. Για τους λόγους αυτούς αναμένουμε να βρούμε την ακόλουθη διαφορά.

Υπόθεση 3: Οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα θα έχουν υψηλότερο σκορ για τις αντιλήψεις τους για τον **φαταλισμό**, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στη Σκανδιναβία.

Η τέταρτη μεταβλητή είναι η **αφοσίωση προς την Κοινωνία**. Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο τα άτομα αισθάνονται αφοσίωση στην κοινωνία τους και αναγκάζονται να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους έναντι μελών της ομάδας, ακόμη και αν οι απαιτήσεις των μελών της ομάδας τους φέρνουν σε άβολη θέση (Aycan, 2000;1999)

Με βάση τα αποτελέσματα του Hofstede (1998; 1994) σχετικά με την ατομική και την συλλογική κουλτούρα, φαίνεται ότι στην κουλτούρα της χώρας που είναι συλλογική, οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι πολύ στενοί. Αυτό γιατί σχετίζεται με το ότι γεννήθηκαν σε ομάδες που μπορεί να είναι η οικογένεια διευρυμένη (όπως παππούδες, θείες, θείοι) και βοηθούν ο ένας τον άλλον, όταν κάποιος παρουσιάζει ένα πρόβλημα.

Απεναντίας, σε κοινωνίες που χαρακτηρίζονται από την ατομική κουλτούρα, οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι πολύ χαλαροί. Όλοι ενδιαφέρονται για τον εαυτό τους και τους πολύ κοντινούς συγγενείς τους. Αυτό είναι θεμιτό εξαιτίας του μεγάλου βαθμού ελευθερίας που η κοινωνία αποδίδει στα άτομα (Brewster, 2007).

Σύμφωνα με έρευνες, χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία, οι Η.Π.Α., η Ολλανδία έχουν πιο ατομικιστική φιλοσοφία σε σύγκριση με χώρες όπως το Πακιστάν, η Ταϊβάν, η Ισπανία, η Ινδία, η Ιαπωνία που είναι συλλογικές (Hofstede, 1998; 1994). Ωστόσο, κατά τον Hofstede (1998), η Ελλάδα διαθέτει τη συλλογική κουλτούρα. Για τον λόγο αυτόν, η σημασία της «οικογένειας» εξακολουθεί να είναι ισχυρή και οι δεσμοί που έχουν οι Έλληνες με τις οικογένειές τους και οι ομάδες στις οποίες ανήκουν είναι πολύ σημαντικές για εκείνους. Ομοίως, στηρίζουν και διατηρούν αυτές τις σχέσεις.

Σε σύγκριση με τη Σκανδιναβία, η κουλτούρα της είναι ατομικιστική και η «οικογένεια» δε διαδραματίζει τόσο σημαντικό ρόλο όσο στην Ελλάδα. Οι δεσμοί που τα άτομα αποκτούν με την οικογένεια δεν είναι τόσο ισχυροί. Σκέφτονται τους εαυτούς τους περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο και αυτό είναι αποδεκτό, καθώς έχουν την ευκαιρία να κάνουν τα σχέδιά τους για τη ζωή τους, ζώντας μόνοι τους μακριά από τις οικογένειές τους από πολύ νεαρή ηλικία. Έτσι, χαλαρώνουν οι σχέσεις των ατόμων με τις οικογένειές

τους σε σημείο που συμπεριφέρονται ως μονάδα (ή ως άτομο) (Stavrou, 2007; Kehoe, 2013).

Με βάση αυτές τις πληροφορίες και δεδομένου ότι δεν υπάρχει συστηματική έρευνα σχετικά με την διάσταση της αφοσίωσης προς την κοινωνία σε χώρες, όπως η Ελλάδα και η Σκανδιναβία, διατυπώνεται η ακόλουθη υπόθεση.

Υπόθεση 4: Οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα θα έχουν υψηλότερο σκορ για τις αντιλήψεις τους για την αφοσίωση προς την κοινωνία, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στη Σκανδιναβία.

4.3.3 Οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς σχετίζονται με την εθνική κουλτούρα

Θα παρουσιαστούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την εθνική και την οργανωσιακή κουλτούρα (Schein, 1992).

Η διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν αναγνωριστεί από τον Schein (1992) και περιλαμβάνει τον βαθμό που οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων της εργασίας τους ή απλώς αντιδρούν στις εξωτερικές απαιτήσεις. Προβλέπεται ότι εάν οι εργαζόμενοι θεωρήσουν ότι η κοινωνία τους είναι πατερναλιστική (σχέσεις μεταξύ των μελών της κοινωνίας, αν αυτές οι σχέσεις είναι υποστηρικτικές ή όχι) και καθώς έχουν μεγάλη απόσταση εξουσίας (η ανισότητα είναι σε υψηλό επίπεδο), θα είναι πιο ενεργητικοί. Σε αυτές τις κοινωνίες, οι διευθυντές απολαμβάνουν υψηλότερο κύρος λόγω των γνώσεών τους. Επομένως, αναμένεται να παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές ως προς το τι και πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα. Από τη μεριά τους, οι εργαζόμενοι αναμένεται να είναι πιστοί και να ακολουθούν τους όποιους κανόνες και εντολές δίνονται, αντίστοιχα (Kanungo and Jaeger, 1990; Rothbaum, 1982).

Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι που πιστεύουν πως δεν είναι ικανοί ή πρόθυμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να ενεργούν ανεξάρτητα χωρίς καθοδήγηση. Επίσης, δε δίνουν την ευκαιρία στους εαυτούς τους να εκφράσουν τις απόψεις τους ή τις ιδέες τους σχετικά με θέματα που τους αφορούν, καθώς δεν προωθούν ή δεν ενισχύουν την ομαδική εργασία, και την ενεργητικότητα τους (Jones, 2010).

Υπόθεση 5: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον πατερναλισμό και την απόσταση εξουσίας, σχετίζονται αρνητικά με την ενεργητικότητα τους.

Η ακόλουθη διάσταση είναι η **υποχρέωση έναντι άλλων**, η οποία περιγράφει κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποχρεωμένοι να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους έναντι άλλων στον χώρο της εργασίας τους. Αναμένεται να επηρεαστεί από τον πατερναλισμό και την αφοσίωση των μελών προς την κοινωνία (Schein, 1978; Aycan and Kanungo, 2000).

Στις πατερναλιστικές κουλτούρες, η αφοσίωση προς την κοινωνία έχει μεγάλη σημασία, γιατί η εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους είναι από τις σημαντικότερες ευθύνες των ατόμων. Όταν κάποιος ανήκει σε μια ομάδα, θα πρέπει να θέτει σε κίνδυνο τις δικές του επιθυμίες, ώστε να δουλέψει καλά εντός της ομάδας. Έτσι, οι εργαζόμενοι που πιστεύουν στον πατερναλισμό και είναι αφοσιωμένοι στην κοινωνία, είναι πιο πιθανό να επιθυμούν να συνεργάζονται και να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον, προκειμένου να διαχειριστούν δύσκολες καταστάσεις στη δουλειά τους (Jones, 2010; Bruce, 2011).

Υπόθεση 6: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον πατερναλισμό και την αφοσίωση των μελών προς την κοινωνία, σχετίζονται θετικά με την υποχρέωση τους προς τους άλλους στον εργασιακό τους χώρο.

Η ανάληψη ευθυνών, αφορά το εάν ή όχι οι υπάλληλοι αποδέχονται κι επιδιώκουν την ευθύνη στις θέσεις εργασίας τους. Αναμένεται ότι αυτή η παραδοχή θα επηρεαστεί από τον φαταλισμό (McGregor, 1960).

Σε φαταλιστικές κουλτούρες, οι άνθρωποι μπορεί να μην είναι πρόθυμοι να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, περιμένοντας ότι η επιπλέον προσπάθειά τους δεν θα αποφέρει απαραίτητα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πιστεύουν, λοιπόν, ότι αυτό που πρόκειται να συμβεί, θα συμβεί, όσο σκληρά και αν προσπαθήσουν. Με άλλα λόγια, πιστεύουν ότι μπορούν να ελέγξουν μια κατάσταση μέχρι ένα σημείο. Μετά από αυτό, υπάρχουν απρόβλεπτα γεγονότα που δεν μπορούν να διαχειριστούν.

Βάσει αυτής της πεποίθησης, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι πιστεύουν στον φαταλισμό, τόσο περισσότερο δεν θα είναι πρόθυμοι να αποδεχθούν και να αναζητήσουν ευθύνες. Συμβαίνει δε αυτό, καθώς δεν υπάρχει επιπλέον κέρδος ή

κίνητρο για αυτούς, μιας και ορισμένα πράγματα είναι γραφτό να συμβούν και δεν μπορούν να τα αποφύγουν όσο πολύ κι αν προσπαθήσουν.

Υπόθεση 7: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον φатаλισμό σχετίζονται αρνητικά με την ανάληψη ευθυνών

Η τελευταία μεταβλητή αφορά την **συμμετοχή** των εργαζομένων. Περιγράφει εάν ή όχι οι διευθυντές υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν την ανάθεση εργασιών και επιθυμούν να τους συμβουλευονται σε θέματα που τους αφορούν (McGregor, 1960; Cotton, 1993).

Οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην λήψη αποφάσεων μόνο αν πιστεύουν ότι έχουν την δύναμη να ελέγχουν τα ζητήματα. Αν πιστεύουν ότι «αυτό που πρόκειται να συμβεί, θα συμβεί» και το αποτέλεσμα είναι προκαθορισμένο, τότε δεν υπάρχει λόγος να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων και να προσπαθούν να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα χωρίς κανένα όφελος.

Υπόθεση 8a: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον φатаλισμό σχετίζονται αρνητικά με τη συμμετοχή τους στον εργασιακό χώρο.

Αντιθέτως, ο πατερναλισμός και η συμμετοχή έχουν θετική σχέση μεταξύ τους. Μία από τις ευθύνες ενός πατερναλιστικού εργαζόμενου είναι να συνεργασθεί και να στηρίξει τους συνεργάτες του (Aycan, 2000). Χρειάζεται τις γνώμες και τις ιδέες των συναφέλφων του, προκειμένου να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα από κοινού δουλεύοντας ως ομάδα. Απόρροια αυτού είναι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται σημαντικοί, να έχουν αυτοεκτίμηση (επειδή ακόμη και οι διευθυντές τους υποστηρίζουν) στο να προτείνουν τις ιδέες ή τις λύσεις τους σχετικά με θέματα που τους αφορούν. Ακόμη περισσότερο όμως, σε ιδέες με τους συναδέλφους τους για να βρουν τις καλύτερες λύσεις για την αποτελεσματική επίλυση του προβλήματος.

Υπόθεση 8b: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον πατερναλισμό σχετίζονται θετικά με τη συμμετοχή τους στον εργασιακό χώρο.

4.3.4 Οι διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας σε σχέση με τις Πρακτικές των Ανθρώπινων Πόρων

Οι Πρακτικές Ανθρώπινων Πόρων διαχωρίζονται σε τρεις τομείς: τον εμπλουτισμό της εργασίας, στην εποπτεία και την κατανομή ανταμοιβής (Neelankavil and Marthur, 2000).

Ο πρώτη πρακτική του Εμπλουτισμού Εργασίας περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως ανατροφοδότηση (μέσω αυτής της διαδικασίας, η εταιρεία ενημερώνεται για το εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή όχι και τι είδους βελτιώσεις προτείνουν), αυτονομία (σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναλάβουν πρωτοβουλίες στον χώρο εργασίας τους). Επιπλέον χαρακτηριστικά είναι η ποικιλία δεξιοτήτων (εάν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και τις ικανότητές τους στον χώρο εργασίας τους) και η σημασία της ανάθεσης εργασιών (εάν βρίσκουν ενδιαφέρουσα την εργασία τους) (Mendonca and Kanungo, 1994).

Η δεύτερη πρακτική είναι η **Εποπτεία**, η οποία εξετάζεται μέσω πρακτικών καθορισμού στόχων (σε ποιο βαθμό συνεργάζονται οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι, ορίζουν στόχους ή σχεδιάζουν μακροπρόθεσμα πλάνα να επιτύχουν αυτούς τους στόχους) (Erez and Early, 1987), η ενθάρρυνση (σε ποιο βαθμό οι διευθυντές υποστηρίζουν τους εργαζομένους τους για να διαχειρίζονται αναθέσεις δύσκολων εργασιών στις δουλειές τους) (Conger and Kanungo, 1988), η ευκαιρία για αυτοέλεγχο (σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εργαστούν σκληρά σε περίπτωση απουσίας των ανωτέρων τους) και ο εποπτικός έλεγχος (είτε οι διευθυντές παρέχουν την κατάλληλη εποπτεία είτε όχι).

Η τρίτη πρακτική είναι η **Κατανομή Ανταμοιβών** που μετρά τον βαθμό στον οποίο οι ανταμοιβές αυτές εξαρτώνται από την οργανωσιακή απόδοση (Kanungo, 1987).

Προβλέπεται ότι η ενεργητικότητα και η ανάληψη ευθυνών (αποτελούν χαρακτηριστικά της διάστασης της οργανωσιακής κουλτούρας) επηρεάζουν τις πρακτικές των ανθρώπινων πόρων. Οι εργαζόμενοι από την φύση τους μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Προσφέροντάς τους, λοιπόν, την κατάλληλη κατάρτιση, αναζητούν την ανάληψη ευθυνών στην δουλειά τους και θέλουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την επίλυση δύσκολων ζητημάτων. Τότε πιθανόν να παρουσιαστεί θετική σχέση με τις πρακτικές ΔΑΠ.

Υπόθεση 9: Η ενεργητικότητα των εργαζομένων και η ανάληψη ευθυνών παρουσιάζει θετική σχέση με τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως σχεδιασμός θέσης εργασίας, εποπτεία και κατανομή ανταμοιβής.

Επιπλέον, θεωρείται ότι, όταν οι εργαζόμενοι θέλουν να συνεργαστούν με άλλους στον χώρο εργασίας τους και προτιμούν να συμμετέχουν σε θέματα που τους αφορούν, τότε είναι πιο πιθανό για τους διευθυντές να ακολουθήσουν υποστηρικτική εποπτεία. Πιο ειδικά, μπορούν να ακολουθήσουν την υποστηρικτική εποπτεία για να στηρίξουν τους εργαζομένους τους και να τους παρακινήσουν να είναι συνεργάσιμοι, πιο ενεργοί και να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι αναμένεται να αντιμετωπίσουν θετικά την υποστηρικτική εποπτεία, ώστε να καταστήσουν τις δουλειές τους πιο ενδιαφέρουσες και ανταγωνιστικές (Conger and Kanungo, 1998; Huselid, 1995; Arthur, 1994).

Υπόθεση 10: Η συμμετοχή των εργαζομένων και η υποχρέωση έναντι άλλων παρουσιάζει θετική σχέση με την πρακτική εποπτείας.

4.3.5 Οι διαστάσεις των πρακτικών διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σε σχέση με την οργανωσιακή απόδοση

Είναι γνωστό ότι υπάρχουν αρκετές έρευνες που προσπαθούν να εξετάσουν και να εξηγήσουν πώς οι πρακτικές ΔΑΠ ενισχύουν την οργανωσιακή απόδοση. Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχουν ορισμένοι συγγραφείς που επικεντρώνονται στην σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού, το σύστημα προαγωγών, την κατάρτιση, την αποζημίωση (Gerhart and Milkovich, 1990) και τα προγράμματα συνταξιοδότησης. Επίσης, υπάρχουν μερικές άλλες μελέτες που έχουν αναλύσει τις επιδράσεις των διαφόρων πρακτικών ΔΑΠ στην οργανωσιακή απόδοση (Delaney and Huselid, 1996; Arthur, 1994; Huselid, 1995, 1997; Huselid and Becker, 1996; MacDuffie, 1995).

Ακόμα και αν έχει αναλυθεί σε προηγούμενες έρευνες ότι οι πρακτικές ΔΑΠ οδηγούν απευθείας στην οργανωσιακή απόδοση, και όχι τόσο ότι επηρεάζουν τους πόρους της επιχείρησης όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο ή οι συμπεριφορές των εργαζομένων, οι ίδιοι οι πόροι και οι συμπεριφορές οδηγούν τελικά σε υψηλότερη απόδοση (Wright, 1994). Αυτό το μοντέλο προϋποθέτει ότι υπάρχουν μεταβλητές που μεσολαβούν σε

μια σύνδεση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και της οργανωσιακής απόδοσης. Αλλά, μόνο λίγοι ερευνητές (Boselie, 2005; Guest, 2001; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) έχουν μετρήσει αυτούς τους δείκτες διαμεσολάβησης και έχουν κατανοήσει την σημασία τους. Επιπρόσθετα, οι πρακτικές ΔΑΠ επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση δημιουργώντας ένα εργατικό δυναμικό με δεξιότητες, κίνητρα και εξουσιοδότηση.

Όπως φαίνεται στο Κεφάλαιο 2, η οργανωσιακή απόδοση είναι αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών παραγόντων, επομένως δεν μπορεί να μετρηθεί μόνο με μία μεταβλητή ή μόνο με την οικονομική ανάπτυξη. Η παρούσα έρευνα μετρά την οργανωσιακή απόδοση με διαφορετικές μεταβλητές, παραδείγματος χάρι η αποτελεσματικότητα (Dyer and Reeves, 1995; Ostroff and Schmitt, 1993), η ανάπτυξη (Katou, 2010), η ικανοποίηση των μετόχων, των εργαζομένων και των πελατών (Delaney and Huselid, 1996), η καινοτομία (Guest, 2001), και η ποιότητα (Delaney and Huselid, 1996; MacDuffie, 1995; Richardson and Thompson, 1999) προκειμένου να καταλήξουμε σε ένα πιο ακριβές αποτέλεσμα. Μέσω αυτού, θα διασφαλίσουμε την εγκυρότητα και την ορθότητα των συνεπειών που δέχεται η οργανωσιακή απόδοση από τις πρακτικές ΔΑΠ (Delaney and Huselid; Katou, 2011; 2006). Οι μεταβλητές οργανωσιακής απόδοσης παρουσιάζονται ως εξής:

- Αποτελεσματικότητα: σε ποιον βαθμό ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του (Dyer and Reeves, 1995; Ostroff and Schmitt, 1993).

Στο τέλος του έτους, ακόμη και σε τακτική βάση, κάθε επιχείρηση αναλύει τους αρχικούς στόχους που είχε και τι έκανε για να τους επιτύχει.

Ακόμα, αναζητεί πόσους από τους αρχικούς στόχους επιτεύχθηκαν, ποια ήταν τα λάθη που έκανε, πώς θα τα αντιμετωπίσει, τι θα κάνει για να γίνει καλύτερη και πιο ανταγωνιστική σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις, πώς θα αξιοποιήσει τις ευκαιρίες, πώς θα αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και γενικότερα ποιο επιχειρηματικό σχέδιο θα ακολουθήσει και ποιες θα είναι οι δραστηριότητες, ώστε να επιτύχει τους στόχους της (Psychogios, 2010).

Μέσα από αυτήν την διαδικασία ανάλυσης της κατάστασης, η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση των δραστηριοτήτων της εταιρείας από το παρελθόν (να δούμε τα λάθη που συνέβησαν και πώς θα επιλυθούν), το παρόν και ποια είναι τα σχέδια για να γίνει στο μέλλον πιο ανταγωνιστική, η διοίκηση του οργανισμού καταλαβαίνει πόσο αποτελεσματική είναι.

- Ανάπτυξη: Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση αυξάνει την ικανότητά της να ανταποκριθεί στις μελλοντικές ευκαιρίες και προκλήσεις (Katou, 2010).

Μια εταιρεία ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη είναι και πόσο μεγάλο μερίδιο αγοράς διαθέτει, υπάρχει πάντα η ευκαιρία να γίνει ολοένα και καλύτερη. Θα πρέπει να εξελιχθεί προκειμένου να είναι ανταγωνιστική, ώστε διατηρήσει το μερίδιό της στην αγορά και να το αυξήσει. Καθώς η αγορά γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική, οι νέες εταιρείες εισέρχονται στην αγορά με νέα προϊόντα/υπηρεσίες και οι αγοραίες συνθήκες αλλάζουν γρήγορα (Katou, 2010).

Εν τω μεταξύ, οι εταιρείες θα πρέπει να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν όλες αυτές τις συνεχείς αλλαγές και ένας από τους τρόπους επίτευξης είναι να συνεχίσουν τις προσπάθειές τους βελτιώνοντας τα προϊόντα / τις υπηρεσίες τους. Να καλλιεργήσουν τις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων / υπηρεσιών, την ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών, πρέπει να βελτιωθεί συνεχώς η διαδικασία διάθεσης προϊόντων / υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση πελατών (Guest, 2001).

- Ικανοποίηση των Ενδιαφερόμενων Φορέων: λαμβάνοντας υπόψη όλους τους συμμετέχοντες ως ενδιαφερόμενους φορείς, την κοινωνία, τους εργαζομένους και τους πελάτες που πρέπει να ικανοποιηθούν (Delaney and Huselid, 1996). Σε γενικές γραμμές, μια επιχείρηση, για να είναι επιτυχής και ανταγωνιστική θα πρέπει να έχει όλους τους συμμετέχοντες σε κλίμα συνεργασίας και ικανοποίησης. Οι πρακτικές ΔΑΠ μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίησή τους, προσφέροντας σε όλους τους συμμετέχοντες (ενδιαφερόμενοι φορείς, κοινωνία, εργαζόμενοι, πελάτες) τα κατάλληλα κίνητρα, αλλά και να καλύψουν τις ανάγκες τους, προκειμένου να διατηρήσουν τις εργασιακές τους σχέσεις σε καλό επίπεδο. Στην περίπτωση που όλα τα μέλη αυτής της σχέσης ικανοποιηθούν, θα είναι σε θέση να αυξήσουν την απόδοση τους. Διαφορετικά, δεν θα είναι πρόθυμοι να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν για να ενισχύσουν την οργανωσιακή απόδοση.

Οι μέτοχοι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι με την όλη διαδικασία της εταιρείας για να την υποστηρίξουν και να την ενισχύσουν προσφέροντας όλα τα μέσα που είναι απαραίτητα για να συνεχίσουν και να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση (Beck and Wilson, 2000). Η κοινωνία πρέπει να ικανοποιηθεί, γιατί επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να σέβονται το περιβάλλον ώστε να μην το μολύνουν, να χρησιμοποιούν φυσικά συστατικά στα προϊόντα τους, να κάνουν ανακύκλωση και να υποστηρίζουν γενικά την κοινωνία οπουδήποτε κι αν βρίσκεται κάθε εταιρεία.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι, αφού επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή απόδοση. (Katou, 2006). Μια εταιρεία δημιουργώντας ένα εργατικό δυναμικό που είναι ικανό, συνεργάσιμο, παρακινούμενο, αφοσιωμένο, ικανοποιημένο και εργάζεται εντός του οργανισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα, μπορεί να αποδειχθεί ένα πολύ σημαντικό περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να ενισχύσει την απόδοση της εταιρείας σε μεγάλο βαθμό (Guest, 2001; Delery, 1998; Boselies, 2001; Barney, 1991; Chadwick and Cappelli, 1999). Πρέπει να αναφερθεί ότι η πρώτη και σημαντικότερη διαφήμιση για την εταιρεία ξεκινά από τους εργαζομένους. Μπορούν επίσης να προωθήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας σε όσους γνωρίζουν και τους εμπιστεύονται εύκολα, έχοντας επίγνωση (αφού εργάζονται εκεί) του τι συμβαίνει στην εταιρεία.

Η ικανοποίηση των πελατών βρίσκεται στο επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Από την ικανοποίηση των πελατών εξαρτώνται τα κέρδη κάθε εταιρείας. Για όλους αυτούς τους λόγους, η εταιρεία εμπλουτίζει την ποικιλία των προϊόντων/υπηρεσιών, την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, βελτιώνει την εξυπηρέτηση πελατών και την διαδικασία πληρωμών. Οι εταιρείες προσπαθούν να κάνουν μοναδική την εμπειρία του πελάτη, όταν μπαίνει στο κατάστημα για να αγοράσει (Huselid, 1995). Έτσι, είναι σημαντικό οι εταιρείες να κάνουν συχνά έρευνες για να κατανοήσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Από τα παράπονα που λαμβάνουν, μπορούν να βρουν τον τρόπο με τον οποίο να ανακτήσουν και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες των πελατών τους και ιδίως την ποιότητα των προϊόντων, προκειμένου να τα ενισχύσουν.

- Καινοτομία: πρόκειται για το προϊόν και την διαδικασία που ακολουθείται (Guest, 2001). Γενικά, η καινοτομία έχει μεγάλη σημασία για μια εταιρεία, καθώς δίνει την ευκαιρία να γίνουν προϊόντα / υπηρεσίες διαφορετικά σε σύγκριση με άλλα προϊόντα της αγοράς.

Οι κατάλληλες πρακτικές ΔΑΠ μπορεί να αυξήσουν την καινοτομία δίνοντας στους εργαζομένους, τις κατάλληλες κατευθύνσεις, κίνητρα και να ενισχύσουν τους τρόπους επίτευξής της. Γενικά, η καινοτομία μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικές δραστηριότητες της εταιρείας, όπως προϊόντα/υπηρεσίες, διαδικασία διανομής προϊόντων/υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πελατών, διαδικασίες παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών και διαδικασία διάθεσης προϊόντων/υπηρεσιών. Ωστόσο, το πιο σημαντικό είναι ο οργανισμός να είναι πρόθυμος να ρισκάρει για την προώθηση

καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών και να εφαρμόσει καινοτόμες λύσεις για την επίλυση των προβλημάτων του (Schuler and Jackson, 2005).

- Ποιότητα: είναι το ποσοστό των προϊόντων υψηλής ποιότητας (Delaney and Huselid, 1996; MacDuffie, 1995; Richardson and Thompson, 1999).

Η ποικιλία των προϊόντων/υπηρεσιών πρέπει να εμπλουτίζεται ανάλογα με τις ανάγκες, τις συνήθειες, τη μόδα, τα έθιμα της αγοράς, όπως και η ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών πρέπει επίσης να βελτιώνεται. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο τα προϊόντα/υπηρεσίες θα αναγνωρίζονται ως ποιοτικά από τους πελάτες, αλλά και η εικόνα της εταιρείας θα είναι πιο βελτιωμένη και θα είναι πιο αναγνωρίσιμη στους πελάτες. Όσο περισσότερο η εικόνα της μάρκας είναι πιο γνωστή, τόσο πιο πολλοί πελάτες θα εμπιστεύονται την εταιρεία για να κάνουν τις αγορές τους (Katou, 2006). Όλοι αυτοί οι στόχοι μπορούν να ενισχυθούν ακολουθώντας τις κατάλληλες πρακτικές ΔΑΠ που θα δώσουν στους υπαλλήλους, τα κατάλληλα κίνητρα για την βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους.

Η πρακτική του *Εμπλουτισμού Εργασίας*, η οποία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως ανατροφοδότηση, αυτονομία, ποικιλία δεξιοτήτων και σημασία ανάθεσης εργασιών, αναμένεται να επηρεάσει θετικά την οργανωσιακή απόδοση (Mendonca and Kanungo, 1994).

Σε περίπτωση που μια επιχείρηση δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους (ποικιλία δεξιοτήτων) σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο καλά προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τις νέες προκλήσεις που προκύπτουν στην καθημερινή τους επαγγελματική ζωή. Επίσης, εάν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναλάβουν πρωτοβουλίες (αυτονομία) προκειμένου να επιλύσουν προβλήματα στον χώρο εργασίας τους, θα μπορούν να επιλύσουν τα προβλήματα αυτά πιο γρήγορα χωρίς να περιμένουν εντολές ή πρόσθετες οδηγίες από τους διευθυντές τους για να προχωρήσουν την διαδικασία (Aycan, 2000; Katou, 2011).

Ειδικότερα, αν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να τους κάνουν να αισθάνονται ότι είναι σημαντικοί και η εταιρεία τους εμπιστεύεται στην επίλυση θεμάτων που τους αφορούν. Επιπλέον, αν οι εργαζόμενοι βρίσκουν ενδιαφέρουσες τις θέσεις εργασίας τους (σημασία εργασίας) εμπλέκονται περισσότερο, δε βαριούνται, είναι πιο ικανοποιημένοι και ενθαρρύνονται, η απόδοσή τους ενισχύεται (Stavrou, 2007; Gooderham, 2008; 2010; Chenhall, 2007).

Μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης, η διοίκηση της εταιρείας ενημερώνεται για το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την δουλειά τους, τα προβλήματά τους και τις βελτιώσεις που προτείνουν. Σύμφωνα με τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τους υπαλλήλους, κάνουν τις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις για να κάνουν τις θέσεις εργασίας πιο ενδιαφέρουσες για τους εργαζόμενους με σκοπό να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους. Αποτέλεσμα αυτού θα είναι να βελτιωθεί και η οργανωσιακή απόδοση.

Υπόθεση 11: Ο σχεδιασμός θέσης εργασίας σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση.

Η πρακτική της εποπτείας περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, την εξουσιοδότηση και τον έλεγχο, που αναμένεται να επηρεάσουν θετικά την οργανωσιακή απόδοση (Guest, 1997).

Όταν υπάρχει ένα ωραίο περιβάλλον εργασίας για τους εργαζόμενους, αυτοί αισθάνονται σημαντικοί και μέρος της επιχείρησης. Ανάλογα, θα υπάρχει συνεργασία τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών για τον καθορισμό των στόχων από κοινού ή για τον σχεδιασμό μακροπρόθεσμων σχεδίων(καθορισμός στόχων). Έτσι, θα βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων (Bruce, 2011; Aycan, 2005).

Ακόμη περισσότερο, όταν υποστηρίζονται από τους διευθυντές και τους βοηθούν να χειρίζονται αναθέσεις δύσκολων εργασιών κατά την διάρκεια της δουλειάς τους (εξουσιοδότηση). Με τον τρόπο αυτό, προωθείται η ικανοποίηση, τα κίνητρα και η αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία και αυξάνεται η συμβολή τους στην εργασία για την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης. Όσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, αισθάνονται ότι η συμβολή τους είναι σημαντική και απαραίτητη, ώστε να συνεχίσει η επιχείρηση τις δραστηριότητές της και να ενισχυθεί η οργανωσιακή απόδοσή της. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά σε περίπτωση απουσίας των διευθυντών τους (έλεγχος). Με άλλα λόγια, η εταιρεία που ακολουθεί τις κατάλληλες πρακτικές εποπτείας ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων και ως εκ τούτου είναι πιο πρόθυμοι, θετικοί και αποφασισμένοι να κάνουν ό,τι μπορούν για να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση.

Υπόθεση 12: Η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση.

Η πρακτική της Κατανομής ανταμοιβών, που μετρά τον βαθμό στον οποίο οι ανταμοιβές αυτές εξαρτώνται από την εργασιακή απόδοση και αναμένεται να επηρεάσουν θετικά την οργανωσιακή απόδοση. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να γίνουν καλύτεροι και πιο αποτελεσματικοί, καθώς γνωρίζουν ότι η κατάλληλη συμπεριφορά και οι προσπάθειές τους ανταμείβονται.

Επίσης, μέσω της διαδικασίας επιβράβευσης, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τι ζητάει η εταιρεία από αυτούς και ποιες συμπεριφορές είναι επιθυμητές από την εταιρεία. Για τον λόγο αυτό, ανταμείβονται (Boselie, 2001; Katou, 2006; Guest, 2002).

Συγκεκριλώνοντας, διαπιστώνεται ότι είναι σημαντικό να ευθυγραμμιστεί η κατανομή ανταμοιβής με την οργανωσιακή απόδοση. Επιβραβεύοντας τις κατάλληλες συμπεριφορές των υπαλλήλων και τα σωστά επιτεύγματα των εργαζομένων. Όσο οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας γνωρίζουν τι ζητάει η εταιρεία από αυτούς, αποδέχονται αυτές τις συμπεριφορές και τις υιοθετούν, τόσο ευκολότερο είναι οι στόχοι της εταιρείας να επιτευχθούν. Με την προϋπόθεση αυτή, θα ενισχυθεί η οργανωσιακή απόδοση (Conger and Kanungo, 1988; Delaney and Huselid, 1996).

Υπόθεση 13: Η κατανομή της ανταμοιβής σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση.

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογικό Πλαίσιο

5.1 Μεθοδολογικό Πλαίσιο έρευνας

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στο πρώτο μέρος της έρευνας ήταν η ποιοτική έρευνα, καθώς αποτελεί το κατ' εξοχήν εργαλείο αναζήτησης γνώσης στις κοινωνικές επιστήμες για την αποσαφήνιση ερευνητικών ερωτημάτων τα οποία δεν μπορούν να απαντηθούν με την ποσοτική έρευνα (Lewis, 2015).

Χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα για τη διερεύνηση, κατανόηση και ερμηνεία σε μεγαλύτερο βάθος των ανθρώπινων πεποιθήσεων συμπεριφορών, στάσεων, αντιλήψεων, εμπειριών, αξιών, απόψεων, σκέψεων και γνώσεων. Με σκοπό να διευρυνηθεί ο βαθμός που οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση στις διαφορετικές περιοχές Ελλάδα και Σκανδιναβία. Για να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που ενισχύουν σημαντικά την οργανωσιακή απόδοση, ενώ παράλληλα να διαπιστωθούν και να αναλυθούν οι διαφορές που προκύπτουν από την εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης ΔΑΠ μεταξύ των διαφορετικών χωρών.

Επιπλέον, η χρήση της ποιοτικής έρευνας οδήγησε και στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούσε η κάθε εταιρεία που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα. Με σκοπό να διερευνηθεί σε τι βαθμό η ανταγωνιστικότητα του κλάδου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση επηρεάζει τις πρακτικές ΔΑΠ που εφαρμόζει.

Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η ημί-δομημένη συνέντευξη, ώστε να υπάρχει ένας οδηγός για τα θέματα που θα εξεταστούν κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι συμμετέχοντες γνώριζαν από πριν τις ερωτήσεις, είχαν το χρόνο να τις σκεφτούν, να τις προετοιμάσουν και να εκφράσουν οποιαδήποτε διευκρίνιση ήταν σημαντική για εκείνους (Cassell and Symon, 2004).

Επίσης, ο τύπος αυτός συνέντευξης έδινε τη δυνατότητα τροποποίησης του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον συμμετέχοντα, την εμβάθυνση σε κάποια θέματα που κρίνονταν κατάλληλα, την σειρά με την οποία τίθονταν οι ερωτήσεις και την πρόσθεση ή αφαίρεση ερωτήσεων ή θεμάτων για συζήτηση (Cooper, 2006; Guest, 2012).

Επιπρόσθετα, επιλέχθηκε αυτός ο τρόπος έρευνας, ώστε αφενός να δίνεται η δυνατότητα στην ερευνήτρια να προσδιορίσει πιο εύκολα τις σημαντικές ερευνητικές περιοχές που έπρεπε να προσεγγίσει για να μελετηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα σε

μεγαλύτερο βάθος και αφετέρου να διευκολυνθούν οι συμμετέχοντες καθώς μπορούσαν να επικεντρώνονται στα ερευνητικά ερωτήματα και να επεκταθούν σε αυτά, αλλά όχι όμως να ξεφύγουν εντελώς. Με αυτόν τον τρόπο η συνέντευξη ήταν ευέλικτη και οδήγησε στην εύρεση πληροφοριών που ήταν σημαντικές για τους συμμετέχοντες αλλά δεν είχαν γίνει αντιληπτές από την ερευνήτρια πριν την διεξαγωγή της συνέντευξης.

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα, με σκοπό να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο η εθνική κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και τον αντίκτυπο που δέχονται οι πρακτικές ΔΑΠ. Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν επεξεργάστηκαν σε στατιστικό πρόγραμμα, με αποτέλεσμα να γίνει η καλύτερη δυνατή ταξινόμηση των δεδομένων και ακριβέστερη περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών της έρευνας.

Στη συνέχεια, ολοκληρώθηκε η επεξεργασία των δεδομένων συνολικά συλλέγοντας όλα τα στοιχεία από την ποιοτική και την ποσοτική έρευνα, ώστε να προκύψει ένα ολοκληρωμένο αποτέλεσμα σχετικά με τις διάφορες διαστάσεις του μοντέλου και τον βαθμό στον οποίο η εθνική κουλτούρα, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν τις πρακτικές ΔΑΠ και τον αντίκτυπο που δέχεται η οργανωσιακή απόδοση.

5.2 Περιγραφή Δείγματος

Οι συμμετέχοντες ήταν εργαζόμενοι σε μεγάλες εταιρείες που διέθεταν τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και απασχολούνταν είτε στην Ελλάδα είτε στη Σκανδιναβία. Συνολικά 12 εταιρείες συμμετείχαν στην έρευνα και 252 εργαζόμενοι των εταιρειών αυτών.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η έρευνα περιλάμβανε τις συνεντεύξεις από τους Διευθυντές ή Διευθύντριες του Οικονομικού και του τμήματος ΔΑΠ της κάθε εταιρείας. Παράλληλα, έγινε και η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από εργαζόμενους (N=252) των εταιρειών που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα και στη Σκανδιναβία σε διαφορετικούς τομείς του εμπορίου. Η Σκανδιναβία περιλαμβάνει τις χώρες της Νορβηγίας, της Σουηδίας, της Φινλανδίας και της Δανίας (Gupta,2002). Αναλυτικότερα παρουσιάζονται τα ποσοστά στον πίνακα 5.1 που ακολουθεί.

Πίνακας 5.1 Εταιρείες και δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Κλάδος	Χώρα	Χώρα
Τροφίμων	Ελλάδα	Δανία
Επίπλων	Ελλάδα	Δανία
Επίπλων	Ελλάδα	Φινλανδία
Λιανικό εμπόριο	Ελλάδα	Σουηδία
Λιανικό εμπόριο	Ελλάδα	Νορβηγία
Υπηρεσίες	Ελλάδα	Νορβηγία
Άντρας	44,4	43,3
Γυναίκα	55,6	56,7
Ηλικία		
20-30	24,6	38,3
31-45	45,2	35,8
46 >	30,2	25,0
Εκπαίδευση		
Γυμνάσιο και	22,3	8,3
Κολλέγιο	14,3	20,0
Πανεπιστήμιο	40,5	39,2
Μεταπτυχιακό	22,2	32,5
Διδακτορικό	0,8	0

5.3 Διαδικασία και εμπόδια κατά τη συλλογή των δεδομένων

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη από τον Ιανουάριο έως τον Αύγουστο του έτους 2018. Αρχικά, δημιουργήθηκε μια λίστα εταιρειών που λειτουργούσαν στην Ελλάδα και κυρίως στην Αθήνα. Βασική προϋπόθεση για τη συμμετοχή των εταιρειών στην έρευνα ήταν να διαθέτουν τμήμα ΔΑΠ.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τον κάθε υπεύθυνο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων, ώστε να δοθούν οι απαραίτητες πληροφορίες. Έτσι, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να τους δοθεί άμεσα οποιαδήποτε διευκρίνιση απαιτούνταν, καθώς και να ενημερωθούν πώς θα τους παρέχεται όποια διευκόλυνση ήταν εφικτή για να μπορέσουν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Όταν οι υπεύθυνοι του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων ήταν θετικοί, λάμβαναν με e-mail τα ερωτηματολόγια των εργαζομένων και τον οδηγό συνέντευξης για τον Οικονομικό Διευθυντή και τον Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων. Μελετούσαν τα αρχεία που λάμβαναν και έπειτα ορίζαμε τον χρόνο και την τοποθεσία που επρόκειτο να διενεργηθεί η συνέντευξη. Όλες οι συνεντεύξεις με τους αρμόδιους

διευθυντές των εταιρειών στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκαν στα γραφεία της αντίστοιχης εταιρείας. Ο χρόνος των συνεντεύξεων με τους Διευθυντές του Οικονομικού και Ανθρώπινων πόρων τμήματος διήρκεσε περίπου μια ώρα και τριάντα λεπτά. Στο τέλος της συνέντευξης, παραχωρούσα στον Διευθυντή Ανθρώπινων πόρων, τα ερωτηματολόγια των (20) εργαζομένων σε αριθμό, με σκοπό να διαμοιραστούν και να συμπληρωθούν στον κατάλληλο εργασιακό χρόνο για να αποτραπούν τυχόν αρνητικές συνέπειες στον χώρο εργασίας τους. Στη συνέχεια, μου ταχυδρομούσαν τα ερωτηματολόγια με τις απαντήσεις των εργαζομένων. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβανόταν για κάθε εταιρεία που συμμετείχε στην έρευνα.

Όταν ολοκληρώθηκε το μέρος της έρευνας που αφορούσε τις εταιρείες που λειτουργούσαν στην Ελλάδα, συνεχίστηκε η εύρεση επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στους ίδιους κλάδους εμπορίου στη Σκανδιναβία. Δημιουργήθηκε μια αντίστοιχη λίστα εταιρειών που λειτουργούσαν στη Σκανδιναβία. Στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mails) όλες οι απαραίτητες πληροφορίες (ερωτηματολόγιο εργαζομένων, οδηγό συνεντεύξεων και μια επίσημη επιστολή που περιλάμβανε τη διαδικασία της έρευνας) στους υπεύθυνους του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Όσοι υπεύθυνοι ανταποκρίθηκαν θετικά ως προς τη συμμετοχή τους στην έρευνα, συνεχίστηκε η διαδικασία με τηλεφωνική συνέντευξη. Όσον αφορά τους εργαζόμενους των εταιρειών της Σκανδιναβίας έπρεπε να προωθηθεί στον καθένα ξεχωριστά η κατάλληλη ηλεκτρονική διεύθυνση, ώστε να μπορέσουν να έχουν πρόσβαση σε αυτήν, αν επιθυμούσαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά. Διότι κανένας μάνατζερ της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εργαζόταν στις εταιρείες της Σκανδιναβίας, δεν ήταν πρόθυμος να προωθήσει απευθείας ο ίδιος το ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Ακόμη, παρουσιάστηκαν και κάποια προβλήματα κατά την ερευνητική διαδικασία. Πολύ δύσκολη κατέστη η εύρεση εταιρειών που ήταν δεκτικές στο να συνεργαστούν και να συμμετάσχουν στην έρευνα. Ιδιαίτερα στη Σκανδιναβία, παρατηρήσαμε αυτό το φαινόμενο αλλά και στην Ελλάδα σε μικρότερο βαθμό.

Οι περισσότερες εταιρείες ήταν δύσπιστες κι αδιάφορες ως προς την έρευνα. Επιπλέον, δε συμμετείχαν στην έρευνα λόγω φόρτου εργασίας, ήταν η αιτία που ανέφεραν σχεδόν όλοι οι εκπρόσωποι των εταιρειών που επικοινωνήσα μαζί τους (εκείνοι που μου έδωσαν κάποια απάντηση, γιατί οι περισσότεροι δεν απάντησαν καθόλου).

Από τη μία πλευρά, οι περισσότεροι εργαζόμενοι των Σκανδιναβικών εταιρειών δεν επιθυμούσαν να συμμετάσχουν στην έρευνα (λόγω φόρτου εργασίας, όπως

αναφέρθηκε). Από την άλλη, οι εργαζόμενοι που αποδέχτηκαν την πρόσκληση της συμμετοχής τους, καθυστερούσαν ανησυχητικά να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια και να μου τα αποστείλουν.

Επίσης, χανόταν πολύτιμος χρόνος μέχρι οι υπεύθυνοι να μελετήσουν τις πληροφορίες που τους έστελνα και να μου απαντήσουν είτε αρνητικά είτε καταφατικά. Ακόμα και όταν οι υπεύθυνοι των εταιρειών δέχονταν να λάβουν μέρος στην έρευνα, περνούσε μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι να οριστεί η συνέντευξη. Βέβαια, δεν έλειψαν και οι περιπτώσεις στις οποίες οι υπεύθυνοι δέχονταν να συμμετάσχουν, αλλά τελευταία στιγμή το ακύρωναν.

Το πιο δύσκολο και χρονοβόρα σημεία της έρευνας ήταν τα στάδια της εξέτασης των πληροφοριών που απέστειλα, της αποδοχής των υπευθύνων να συμμετάσχουν, τον ορισμό της συνάντησης μαζί τους και τη συλλογή όλων των ερωτηματολογίων.

Για να αντιμετωπίσω, τα προβλήματα αυτά, προσπαθούσα να προσεγγίσω όσο το δυνατόν περισσότερες εταιρείες και εργαζομένους μπορούσα, για να αυξήσω την πιθανότητα να συγκεντρώσω τον απαιτούμενο αριθμό εταιρειών. Επικοινωνούσα με τους υπεύθυνους του τμήματος προσωπικού της εταιρείας, δηλαδή τα "άτομα -κλειδιά" για την έρευνα. Επίσης, προσπαθούσα να επιμένω όσο πιο διακριτικά και ευγενικά γινόταν, ώστε να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη την ημέρα και την ώρα που ήταν πάντα επιθυμητή και οριζόταν από εκείνους.

5.4 Δομή και ερωτήσεις συνέντευξης

Οι οδηγοί των συνεντεύξεων (παραθέτονται στο Παράρτημα στους πίνακες 1 και 2) αποτελούνται από δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τη συνέντευξη με τον Οικονομικό Διευθυντή που περιλάμβανε (13) ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που αποτελούσαν και το κύριο σώμα της συνέντευξης. Το δεύτερο μέρος αφορά τη συνέντευξη με τον Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων που περιλάμβανε (6) ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που αποτελούσαν επίσης το κύριο σώμα της συνέντευξης.

Κατά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων εκτός από τις βασικές ερωτήσεις, χρησιμοποιήθηκαν επιπλέον διευκρινιστικές ερωτήσεις σχετικά με τα ζητήματα που έθεταν οι συνεντευξιαζόμενοι χωρίς όμως να παρεκκλίνουν της αρχικής στόχευσης.

Μέσω των βασικών ερωτήσεων που τέθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης κατεβλήθη προσπάθεια να καλυφθούν οι βασικοί στόχοι της έρευνας. Πιο αναλυτικά:

Το πρώτο μέρος αφορούσε την άντληση πληροφοριών σχετικά με τον κλάδο που δραστηριοποιούταν η κάθε εταιρεία με βάσει τις δυνάμεις του Porter. Σχετικά με τα

άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα που υπάρχουν στην αγορά, το βαθμό δυσκολίας των νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο από πλευράς τεχνολογίας, κανάλια διανομής, κεφαλαιουχικές απαιτήσεις, αντιδράσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων, κ.ά. Επιπλέον, σχετικά με τη διαπραγματευτική ισχύ των πελατών, δηλαδή αν υπάρχει υψηλή ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, αν υπάρχει αργή ανάπτυξη στην αγορά, αν οι πελάτες αλλάζουν συχνά τη μάρκα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που αγοράζουν. Ακολούθως, σχετικά με τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών, αν είναι μικρός ο αριθμός των προμηθευτών, αν κοστίζει στην επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές και αν τα προϊόντα ενός προμηθευτή είναι διαφοροποιημένα έναντι των υπολοίπων. Τέλος, με την τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών, αν το μερίδιο αγοράς και ο αριθμός των ανταγωνιστών της κάθε εταιρείας αυξάνεται. Επιλέχθηκαν οι δυνάμεις του Porter καθώς με αυτό το μέσο μας δίνεται η δυνατότητα να αντλήσουμε πολλές πληροφορίες σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε εταιρεία της έρευνας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μας βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της κάθε εταιρείας. Αποκτώντας μια πιο συγκεκριμένη εικόνα από το εξωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή τον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρεία μέχρι το εσωτερικό της περιβάλλον που περιλαμβάνει την οργανωσιακή της κουλτούρα και τις πρακτικές ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζει.

Το δεύτερο μέρος της έρευνας αφορά τη μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης, η οποία μετρήθηκε βάσει των μεταβλητών της αποτελεσματικότητας της εταιρείας, της ικανοποίησης των πελατών, των μετόχων, της κοινωνίας και των εργαζομένων, την καινοτομία και την ποιότητα (όπως αναλύθηκαν στην ενότητα 4.3.5). Οι συγκεκριμένες μεταβλητές εξετάστηκαν βάσει ερωτήσεων που αντιστοιχούσαν στην κάθε μια.

Η επιλογή των ερωτήσεων και των μεταβλητών για την μέτρηση της απόδοσης της εταιρείας βασίστηκε στις πηγές: (Stavrou, 2006; Hofstede, 1985, 1990, 1994; Katou, 2006, 2008; Psychogios, 2010, Apospori 2008; Aycan, 1999) ώστε να είναι αξιόλογος ο τρόπος μέτρησης τους καθώς και αξιόπιστα τα αποτελέσματα που θα προέκυπταν. Στη συνέχεια, αναφέρονται οι ερωτήσεις που αντιστοιχούσαν στην μέτρηση της κάθε μεταβλητής της οργανωσιακής απόδοσης.

- Να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα της εταιρείας ως προς την επίτευξη των στόχων της. Με ερωτήσεις που αφορούν ποιοι είναι οι στόχοι που θέτει η κάθε εταιρεία και σε τι βαθμό πιστεύουν πως έχουν επιτευχθεί ανάλογα με την αγορά στην οποία

δραστηριοποιούνται. Καθώς οι στόχοι και οι προτεραιότητες που θέτει η κάθε επιχείρηση ποικίλουν ακόμα και ο τρόπος επίτευξης αυτών.

- Να εξετασθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, των μετόχων και της κοινωνίας από την εταιρεία. Με ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο που διαπιστώνουν οι εταιρείες την ικανοποίηση των διάφορων μερών που συνεργάζονται και τι ακριβώς προφέρουν αντίστοιχα οι εταιρείες, ώστε να πιστεύουν πως είναι ικανοποιημένοι.
- Να εξετασθεί η ανάπτυξη της εταιρείας, όπου μπορεί να υπάρξει στους διάφορους τομείς λειτουργίας μια εταιρείας, όπως από την παραγωγή ενός προϊόντος μέχρι τη τελική μεταφορά του στα σημεία πώλησης. Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε το βαθμό βελτίωσης που παρουσιάζουν οι εταιρείες ως προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, την ποικιλία των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτουν προς το κοινό τους, τη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων/ υπηρεσιών και τη διαδικασία διάθεσης αυτών στην αγορά.
- Να εξετασθεί η καινοτομία που παρουσιάζει η κάθε εταιρεία και σε τι βαθμό είναι ικανή να λάβει ρίσκο για να επιτύχει ένα καινοτόμο αποτέλεσμα. Αποτέλεσμα που θα τη βοηθήσει να δημιουργήσει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες για να την κάνουν να ξεχωρίσει έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών που υπάρχουν στην αγορά. Μια εταιρεία μπορεί να καινοτομήσει ως προς τα διάφορα στάδια της λειτουργίας της (όπως ως προς το προϊόν, τις υπηρεσίες της, την παραγωγική της διαδικασία, τη συσκευασία του και τη διάθεσή του). Πάντα ανάλογα με τις ικανότητες, τις ανάγκες, το αντικείμενο της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Για να φτάσουν οι επιχειρήσεις στην καινοτομία θα πρέπει να ρισκάρουν και να ακολουθήσουν μια στρατηγική προς την επίτευξη αυτού του στόχου.
- Βελτίωση ποιότητας εξετάζεται ως προς την διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών, τη διαδικασία διανομής των προϊόντων, την ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών και την επωνυμία της εταιρείας. Όλα είναι απαραίτητα και χρήζουν βελτίωσης από την εταιρεία με σκοπό να αυξήσουν την ποιότητα είτε των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτουν στο κοινό είτε την ποιότητα των διάφορων λειτουργιών της, ώστε να προσφέρουν στον πελάτη τους ένα πιο ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών. Ειδικότερα, η κάθε εταιρεία είναι αυτή που αποφασίζει τι ακριβώς θα βελτιώσει, ώστε να αυξήσει την απόδοσή της.
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων εξετάζεται βάσει ερωτήσεων που αφορούν τη συχνότητα απουσίας των εργαζομένων, το ποσοστό παραίτησης τους την τελευταία πενταετία, αν τους δίνεται η δυνατότητα να βελτιώσουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους, τον βαθμό που δηλώνουν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, την αφοσίωση που δείχνουν στην εταιρεία και πόσο συχνά η εταιρεία λαμβάνει ενημέρωση

από τους εργαζόμενους της. Τα ερωτήματα αυτά απαντήθηκαν από τους διευθυντές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κυρίως βάσει αποτελεσμάτων από επίσημες έρευνες που διενεργούνταν στην κάθε εταιρεία, από τους ίδιους τους μανάτζερς της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που απάντησαν στα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν, αλλά και από τις ερωτήσεις της συνέντευξης.

5.5 Περιγραφή ερωτηματολογίου των εργαζομένων και των συνεντεύξεων

Στην πρώτη φάση της έρευνας, το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων στην αρχική σελίδα περιλάμβανε τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος όπως φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, χώρα καταγωγής και χώρα διαμονής. Έπειτα ακολουθούσαν οι οδηγίες για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, όπου ο εργαζόμενος έπρεπε να επιλέξει το βαθμό στον οποίο συμφωνούσε με τις προτάσεις που ακολουθούσαν, από την κλίμακα τύπου Likert επτά διαβαθμίσεων: από "καθόλου" έως "απόλυτα".

Ο συνολικός αριθμός των ερωτήσεων ήταν 38 και ήταν υποχρεωτικές όλες προς απάντηση. Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για να διαμορφωθούν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κυρίως από τους Aycan and Kanungo (1999; 2000; 2005), οι οποίοι και ανέπτυξαν το μοντέλο που χρησιμοποιήσαμε για να μελετήσουμε τη σύνδεση εθνικής κουλτούρας, οργανωσιακής κουλτούρας και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Συγκεκριμένα, για τον παράγοντα που αφορά τον Πατερναλισμό (Paternalism) οι ερωτήσεις που αντιστοιχούσαν ήταν από την ερωτ.1 έως την ερωτ. 4. Για τον παράγοντα που αφορά την Απόσταση (Power Distance) ήταν από την ερωτ.5 έως την ερωτ. 8, για τον παράγοντα που αφορά τον Φαταλισμό (Fatalism) ήταν από την ερωτ.9 έως την ερωτ. 10, για τον παράγοντα που αφορά την Αφοσίωση των μελών στην κοινωνία (Loyalty towards community) ήταν από την ερωτ. 11 έως την ερωτ. 12, για τον παράγοντα που αφορά τη Προσαρμοστικότητα (Malleability) ήταν από την ερωτ. 13 έως την ερωτ. 14, για τον παράγοντα που αφορά τη Δέσμευση προς τους συναδέλφους στον εργασιακό χώρο (Obligation towards others) ήταν από την ερωτ. 15 έως την ερωτ. 16, για τον παράγοντα που αφορά τη Συμμετοχή (Participation) ήταν από την ερωτ. 17 έως την ερωτ. 18, για τον παράγοντα που αφορά την Ενεργητικότητα των εργαζομένων (Proactivity) ήταν από την ερωτ. 19 έως την ερωτ. 20, για τον παράγοντα που αφορά την Ανάληψη ευθυνών (Responsibility seeking) ήταν από την ερωτ. 21 έως την ερωτ. 24, για τον παράγοντα που αφορά τον Σχεδιασμό θέσης εργασίας (Job design) ήταν από την ερωτ. 25 έως την ερωτ. 27, για τον παράγοντα που αφορά την Εποπτεία των εργαζομένων (Supervisory) ήταν από την ερωτ. 28 έως την ερωτ. 29, για τον παράγοντα που αφορά την Ενθάρρυνση των

εργαζομένων (Empowerment) ήταν από την ερωτ. 30 έως την ερωτ.31, για τον παράγοντα που αφορά τον Έλεγχο (Control) ήταν από την ερωτ. 32 έως την ερωτ. 34 και για τον παράγοντα που αφορά την Κατανομή ανταμοιβής (Reward Allocation) ήταν από την ερωτ. 35 έως την ερωτ. 38. Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αντιστοιχούν σε κάθε μεταβλητή, αναφέρονται αναλυτικά στο ερωτηματολόγιο που βρίσκεται στον πίνακα 3 του παραρτήματος.

Στη δεύτερη φάση της έρευνας, πριν από την έναρξη της συνέντευξης οι υποψήφιοι συμμετέχοντες ενημερωνόντουσαν αναλυτικά για τον σκοπό και τη μεθοδολογία της μελέτης. Την ελευθερία επιλογής για τη συμμετοχή στη συνέντευξη, τον τρόπο με τον οποίο θα διαφυλαχθεί η ανωνυμία και τα προσωπικά δεδομένα και το ρόλο των συμμετεχόντων. Επίσης, το όνομα και τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας στην οποία οι συμμετέχοντες μπορούσαν να απευθυνθούν σχετικά με τα δικαιώματά τους στη μελέτη ή οτιδήποτε άλλο προέκυπτε ήταν στη διάθεση τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι υποψήφιοι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν καλύτερα τη μεθοδολογία της μελέτης και τη διαδικασία της συνέντευξης, ώστε να αυξηθεί η εμπιστοσύνη τους προς την έρευνα καθώς και η πιθανότητα να συμμετάσχουν σε αυτή.

Κατόπιν της θετικής τους απάντησης, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στους εργασιακούς χώρους των κεντρικών γραφείων της κάθε εταιρείας. Οι οποίοι ήταν κατάλληλοι για να ολοκληρωθούν οι συνεντεύξεις χωρίς διακοπές, θορύβους ή διάφορες αλληλεπιδράσεις με άλλους εργαζόμενους για να αποσπάτε η προσοχή των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Επιπλέον, η ημερομηνία, ο χώρος και η ώρα διεξαγωγής των συνεντεύξεων ήταν επιλογή και μόνο των συμμετεχόντων ώστε να τους εξυπηρετεί στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Αυτό συνέβη εκ μέρους της ερευνήτριας για να υπάρξει το κατάλληλο θετικό κλίμα για μια εποικοδομητική και παραγωγική συνέντευξη. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων καταγράφονταν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων σε μορφή κειμένου, λέξη προς λέξη, όσα ειπώθηκαν έτσι, για να μειωθεί το περιθώριο λάθους και να υπάρχει ένα ασφαλές και μόνιμο αρχείο.

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν απλές, κατανοητές, δεν δυσκόλεψαν τους συμμετέχοντες, ούτε τους έφεραν σε δύσκολη θέση, να μη νιώσουν άσχημα ότι θα αποκαλύψουν κάποια σημαντική πληροφορία που αφορούσε τη λειτουργία της εταιρείας. Όλες οι συνεντεύξεις κύλησαν ομαλά χωρίς να υπάρξει κάποιο πρόβλημα.

Όσον αφορά τις συνεντεύξεις του εξωτερικού, ακολουθήθηκε ακριβώς ο ίδιος τρόπος προσέγγισης με τη διαφορά ότι οι συνεντεύξεις αυτές πραγματοποιήθηκαν μέσω τηλεφώνου λόγω απόστασης και έλλειψης χρόνου από τους συμμετέχοντες. Ωστόσο, ήταν εξίσου συνεργάσιμοι και επικοινωνιακοί, απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις καθώς ήταν

διαθέσιμοι για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή επιπλέον πληροφορία χρειαζόταν στην πορεία της έρευνας.

5.6 Περιγραφή Εταιρειών

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν ήταν Ελληνικές ή Σκανδιναβικές που λειτουργούσαν στην Ελλάδα και στη Σκανδιναβία. Βασική προϋπόθεση ήταν να διαθέτουν τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ώστε να δοθεί η δυνατότητα να εξεταστούν οι διαφορές που υπήρχαν στην οργανωσιακή κουλτούρα και πώς επηρέαζε τις πρακτικές που χρησιμοποιούσε για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της. Οι περισσότερες εταιρείες ήταν μεγάλες και διέθεταν μεγάλο μερίδιο στην αγορά. Ως συνέπεια το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων που διέθεταν ήταν αρκετά οργανωμένο συγκριτικά με μικρότερες εταιρείες που εδρεύουν στις διάφορες χώρες και κυρίως στην Ελλάδα. Ακριβώς γι' αυτό το λόγο επιλέχθηκαν, καθώς θα προέκυπταν αξιόλογα και αξιόπιστα αποτελέσματα σχετικά με τον σκοπό της έρευνας. Συγκεκριμένα, τα προφίλ των Ελληνικών και των Σκανδιναβικών εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζονται παρακάτω:

5.6.1 Ελληνικές Εταιρείες

1. Εταιρεία (Α)

Η επιχείρηση (Α) διαθέτει μεγάλα καταστήματα επίπλων, έχει σουηδική προέλευση. Η αλυσίδα διαθέτει 313 καταστήματα σε 38 χώρες, πολλά στην Ευρώπη, τα υπόλοιπα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τον Καναδά, την Ασία και την Αυστραλία. Ο κατάλογος της επιχείρησης, περιέχει περίπου 12.000 προϊόντα.

Η κουλτούρα της εταιρείας εστιάζει στο ότι δεν υπάρχουν τέλεια σπίτια. Υπάρχουν όμως σπίτια που αντικατοπτρίζουν την προσωπικότητα των ανθρώπων που μένουν σε αυτά. Σπίτια που εκφράζουν διαφορετικά στυλ, αλλά που όλα τα έπιπλα πρέπει να είναι λειτουργικά, να καλύπτουν τις καθημερινές ανάγκες των πελατών κάνοντάς τους να νιώθουν άνετα.

Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, η εταιρεία χρησιμοποιεί συνεχώς νέες εφαρμογές και τεχνολογίες, ώστε να μπορεί να σχεδιάζει ευέλικτα και λειτουργικά έπιπλα, που μπορούν να προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών. Επίσης, συνεχώς βελτιώνει τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης είτε αφορά την μεταφορά των επίπλων από το κατάστημα προς τον χώρο διαμονής του πελάτη, υπηρεσία συναρμολόγησης, υπηρεσία εγκατάστασης (για παράδειγμα κουζίνας), τρόποι πληρωμής, υπηρεσία ραντίματος (ράβει το ύφασμα στα μέτρα που θα δώσει ο πελάτης), παροχή συμβουλών επίπλωσης

σπιτιού, είτε τη βελτίωση της αγοραστικής του εμπειρίας μέσα στο κατάστημα. Για τον λόγο αυτό, μέσα στο κατάστημα υπάρχει χώρος για φαγητό, καφέ ακόμα και φύλαξης παιδιών, προκειμένου ο πελάτης να διασκεδάζει βρισκόμενος στο κατάστημα, να φεύγει ικανοποιημένος και να έχει έναν επιπλέον λόγο να επιστρέψει πάλι.

2. Εταιρεία (B)

Η επιχείρηση (B) διαθέτει μεγάλα καταστήματα επίπλων, έχει δανέζικη προέλευση. Η αλυσίδα αποτελείται από 2.700 καταστήματα σε 51 χώρες όπως Σκανδιναβία, Ευρώπη, Γροιλανδία, Καναδά, Κίνα, Ινδονησία, Σιγκαπούρη, Βιετνάμ, Τατζικιστάν, Κουβέιτ, Ντουμπαί και Ταϊλάνδη. Η ανάπτυξη της είναι σταθερή και ελεγχόμενη.

Η επωνυμία της εταιρείας συσχετίζεται με τη μετριοφροσύνη, τη σχολαστικότητα και την ειλικρίνεια είναι οι τρεις αξίες με τις οποίες πάντα ταυτιζόταν ο ιδρυτής της. Συνεπώς, η επωνυμία της εταιρείας σημαίνει ότι η αξιοπιστία και η συμφωνία τηρείται πάντα. Η εταιρεία αυτή είναι επίσημος χορηγός της αυλής της Βασιλικής Οικογένειας στη χώρα που είναι τα κεντρικά γραφεία της, όπου τη βράβευσε για την προσφορά και το έργο της στην επιχειρηματική κοινότητα.

Σκοπός της είναι να παρέχει στον πελάτη ό,τι χρειάζεται για το σπίτι σε καλή τιμή που θα συνδυάζεται με ποιότητα, ανταγωνιστικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης και ευκολία στο να κινηθεί ο πελάτης μέσα στο κατάστημα γρήγορα και εύκολα.

3. Εταιρεία (Γ)

Η εταιρεία (Γ) είναι αλυσίδα σούπερ μάρκετ ελληνικής ιδιοκτησίας που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Η εταιρεία αποτελεί τον μεγαλύτερο λιανεμπορικό όμιλο στην Ελλάδα, έχοντας 400 σούπερ μάρκετ (382 καταστήματα στην Ελλάδα και 18 καταστήματα στην Κύπρο) απασχολεί 26.509 εργαζόμενους οι οποίοι εξυπηρετούν 515.000 πελάτες σε όλα τα καταστήματα.

Τα καταστήματα εκτός από τρόφιμα, διαθέτουν στην ποικιλία τους ρούχα και είδη για το σπίτι. Το σλόγκαν της επιχείρησης είναι "τόσο φθηνά όσο πουθενά". Στόχος της εταιρείας είναι να προσφέρει στους πελάτες της ικανοποιητική ποιότητα στα προϊόντα της, σε όσο το δυνατόν χαμηλότερες τιμές. Επίσης, στοχεύει στο να είναι πάντα καθαρό, τακτοποιημένο το εμπόρευμα στα ράφια, καλά οργανωμένο και οι εργαζόμενοι είναι αρκετά εξυπηρετικοί με τους πελάτες.

4. Εταιρεία (Δ)

Η εταιρεία (Δ) είναι ελληνικής ιδιοκτησίας, πιστοποιεί κλινικές υγείας (με επιμέρους διαθέσιμα συστήματα ανάλογα με την κατηγορία στην οποία εντάσσεται η υπό πιστοποίηση δομή), ώστε να διασφαλίσει πως καλύπτεται με αξιοπιστία η ασφάλεια και η υγιεινή για τον ασθενή. Επιπρόσθετα, ελέγχει κλινικές ως προς την υψηλή κλινική αποτελεσματικότητα, την ορθή και διαφανή διαχείριση (κλινική και διοικητική), την τήρηση των ειδικών απαιτήσεων που σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία διέπουν την διαχείριση του διεθνή ασθενή και την τήρηση εξαιρετικά σημαντικών δεοντολογικών αρχών και διεθνών πρακτικών από τους παρόχους.

Το δίκτυο των πιστοποιημένων, φορέων υγείας διεθνώς, περιλαμβάνει χώρες εκτός της Ελλάδας. Τέτοιες είναι η Τουρκία, η Ταϊλάνδη, οι Φιλιππίνες, η Βραζιλία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η Σλοβενία, η Ιορδανία, η Αλβανία, η Ουγγαρία, η Κύπρος και η Γερμανία.

Σκοπός της εταιρείας είναι γενικότερα να βελτιώσει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών από τις κλινικές προς τους ασθενείς μέσω εξιδανικευμένων υψηλών ειδικευμένων αξιολογητών με επιστημονικό σύστημα πιστοποίησης. Ακόμα, να ενισχύσει την καινοτομία, να είναι πιο αναγνωρίσιμη η επωνυμία της, να συνιστάται από τους ασθενείς στις οικογένειες και τους φίλους τους, να προτιμούνται από τους γιατρούς για την ποιοτική εργασία τους και τις υπηρεσίες ασθενών. Τέλος, να εκτιμάται από τους εργαζόμενους ότι η εργασία τους στην εταιρεία είναι επωφελής για την προσωπική τους επαγγελματική εξέλιξη.

5. Εταιρεία (Ε)

Η εταιρεία (Ε) είναι ελληνικής ιδιοκτησίας ασχολείται με την εξαγωγή ελληνικών φρέσκων φρούτων κυρίως εσπεριδοειδών στην Ευρώπη. Δραστηριοποιείται χρόνια στην αγορά και έχει καταφέρει να είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο επεξεργασίας φρούτων. Επίσης, εξάγει σε Ασία, Μέση Ανατολή, Αφρική, Αυστραλία και Αμερική .

Σκοπός της εταιρείας είναι να καθιερώσει το προϊόν της, ως την πρώτη επιλογή για τους πελάτες της με την προσθήκη νέων, πρωτοποριακών και υψηλής ποιότητας προϊόντων. Οι βασικές αξίες της, οι οποίες ακολουθούν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης είναι: η ποιότητα (υψηλή ποιότητα προϊόντων), συνεργασία (μακροχρόνιες, αποτελεσματικές συνεργασίες), η επαγγελματική συμπεριφορά (να

λειτουργεί με αξιοπιστία και υπευθυνότητα) και ο σεβασμός στο περιβάλλον (προτεραιότητα στην προστασία του περιβάλλοντος).

6. Εταιρεία (Z)

Η εταιρεία (Z) είναι ελληνικής ιδιοκτησίας και μεγάλος παραγωγός σαπουνιών και υγρών καλλυντικών στην Ευρώπη. Παράγει πάνω από 100 εκατομμύρια προϊόντα ετησίως. Διαθέτει τη μεγαλύτερη μονάδα καθετοποιημένης παραγωγής στα Βαλκάνια και είναι μια από τις πιο εξελιγμένες τεχνολογικά δημιουργώντας καθημερινά καινοτομίες και εξαιρετικά προϊόντα με πρώτες ύλες που ανεβάζουν τον πήχη της ποιότητας τόσο στην ελληνική, όσο και στη διεθνή αγορά.

Δραστηριοποιείται σε τέσσερις επιχειρηματικούς άξονες: τα επώνυμα προϊόντα, τα ξενοδοχειακά προϊόντα, την παραγωγή προϊόντων για τρίτους (προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας), και τις εξειδικευμένες σαπωνόμαζες (για βιομηχανικούς πελάτες). Η εταιρεία κάνει εξαγωγές σε Ευρώπη, Αμερική, Ασία, Ωκεανία που αντιπροσωπεύουν πάνω από το 40% των πωλήσεων της εταιρείας.

Σκοπός της εταιρείας είναι να συνεχίσει να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα (προσωπικής περιποίησης) που γίνονται σημείο αναφοράς στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα να καλύπτουν τις υψηλές απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Επομένως, οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης είναι: κληρονομιά (σέβονται τη πορεία της εταιρείας μέχρι σήμερα και προσπαθούν να την διατηρήσουν) και καινοτομία (επένδυση σε σύγχρονες τεχνολογίες, διαρκή έρευνα και αναζήτηση για νέες φόρμουλες που θα δημιουργήσουν την επόμενη καινοτομία). Ακόμα, υπογράφει ότι λειτουργεί με φροντίδα (καθημερινή δέσμευση απέναντι στους καταναλωτές, τους συνεργάτες, την κοινωνία και το περιβάλλον) και ήθος (φροντίζει να παραμείνει αντάξια της εμπιστοσύνης που εισπράττει από τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες και το καταναλωτικό κοινό).

5.6.2 Σκανδιναβικές Εταιρείες

7. Εταιρεία (H)

Η επιχείρηση (H) διαθέτει μεγάλα καταστήματα επίπλων, έχει σουηδική προέλευση. Η αλυσίδα διαθέτει 313 καταστήματα σε 38 χώρες, πολλά στην Ευρώπη, τα υπόλοιπα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τον Καναδά, την Ασία και την Αυστραλία. Αξίζει να αναφερθεί επίσης πως διαθέτει κατάστημα και στην Ελλάδα. Ο κατάλογος της επιχείρησης, περιέχει περίπου 12.000 προϊόντα.

Η οργανωσιακή της κουλτούρα εστιάζει στο ότι δεν υπάρχουν τέλεια σπίτια. Υπάρχουν όμως σπίτια που αντικατοπτρίζουν την προσωπικότητα των ανθρώπων που μένουν σε αυτά. Σπίτια που εκφράζουν διαφορετικά στιλ, αλλά στα οποία όλα τα έπιπλα πρέπει να είναι λειτουργικά, να καλύπτουν τις καθημερινές ανάγκες των πελατών, δημιουργώντας μια άνετη ατμόσφαιρα ταυτόχρονα. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, η εταιρεία χρησιμοποιεί συνεχώς νέες εφαρμογές και τεχνολογίες προκειμένου να μπορεί να σχεδιάζει ευέλικτα και λειτουργικά έπιπλα που προσαρμόζονται εύκολα στις ανάγκες των πελατών. Επίσης, συνεχώς βελτιώνει τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης είτε αφορά τη μεταφορά των επίπλων από το κατάστημα προς τον χώρο διαμονής του πελάτη, υπηρεσία συναρμολόγησης, υπηρεσία εγκατάστασης (για παράδειγμα κουζίνας), τρόποι πληρωμής, υπηρεσία ραψίματος (ράβει το ύφασμα στα μέτρα που θα δώσει ο πελάτης), παροχή συμβουλών επίπλωσης σπιτιού, είτε τη βελτίωση της αγοραστικής του εμπειρίας μέσα στο κατάστημα.

Για τον λόγο αυτό, μέσα στο κατάστημα υπάρχει χώρος για φαγητό, καφέ ακόμα και φύλαξης παιδιών, ώστε ο πελάτης να διασκεδάξει βρισκόμενος στο κατάστημα, να φεύγει ικανοποιημένος και να έχει έναν επιπλέον λόγο να επιστρέψει πάλι.

8. Εταιρεία (Θ)

Η επιχείρηση (Θ) διαθέτει μεγάλα καταστήματα επίπλων, έχει δανέζικη προέλευση. Η αλυσίδα αποτελείται από 2.700 καταστήματα σε 51 χώρες όπως Σκανδιναβία, Ευρώπη, Γροιλανδία, Καναδά, Κίνα, Ινδονησία, Σιγκαπούρη, Βιετνάμ, Τατζικιστάν, Κουβέιτ, Ντουμπάι και Ταϊλάνδη. Αξίζει να αναφερθεί επίσης πως διαθέτει κατάστημα και στην Ελλάδα. Η ανάπτυξή της είναι σταθερή και ελεγχόμενη.

Η επωνυμία της εταιρείας συσχετίζεται με τη μετριοφροσύνη, τη σχολαστικότητα και την ειλικρίνεια. Οι τρεις αξίες με τις οποίες πάντα ταυτιζόταν ο ιδρυτής της εταιρείας. Συνεπώς, η επωνυμία της εταιρείας σημαίνει αξιοπιστία και μια συμφωνία που τηρείται πάντα.

Η εταιρεία αυτή αποτελεί επίσημο χορηγό της αυλής της Βασιλικής Οικογένειας, η οποία και τη βράβευσε για την προσφορά και το έργο της στην επιχειρηματική κοινότητα. Παράλληλα, σκοπός της εταιρείας είναι να παρέχει στον πελάτη ό,τι χρειάζεται για το σπίτι σε καλή τιμή που συνδυάζεται με ποιότητα, ανταγωνιστικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης και ευκολία στο να κινηθεί ο πελάτης μέσα στο κατάστημα γρήγορα και εύκολα.

9. Εταιρεία (I)

Η εταιρεία (I) αποτελεί μια αλυσίδα σούπερ μάρκετ στη Σκανδιναβία. Είναι Νορβηγικής προέλευσης, αλλά έχει επεκταθεί και στις υπόλοιπες χώρες της Σκανδιναβίας. Διαθέτει 868 καταστήματα σε Νορβηγία και Δανία.

Το σλόγκαν της επιχείρησης είναι "το απλό είναι και το καλύτερο" κατά αυτόν τον τρόπο τα καταστήματα είναι απλά, τα προϊόντα τοποθετούνται στα καταστήματα με τρόπο, ώστε να μειώνεται το κόστος της εταιρείας και να έχει τη δυνατότητα η να διατηρεί χαμηλότερες τις τιμές των προϊόντων έναντι των υπόλοιπων σούπερ μάρκετ.

Σκοπός της, είναι η επωνυμία της να είναι η πιο αναγνωρίσιμη, προτιμώμενη από τους καταναλωτές και να συνδυάζεται με την ποιότητα. Οι αξίες που τη διέπουν είναι ότι: εστιάζει οι ιδέες της επιχείρησης, η διατήρηση του επιχειρηματικού ήθους, να μην υπάρχει χρέος, να μιλάει ο ένα στον άλλον και όχι ο ένας για τον άλλον, οι καταναλωτές είναι η βασική προτεραιότητα της, η εργασία να είναι ικανοποιητική και κερδοφόρα

10. Εταιρεία (K)

Η έδρα της εταιρείας (K) είναι στη Νορβηγία. Η εταιρεία ιδρύθηκε από κοινή επιτροπή έχει αγγίξει περισσότερες από 90 χώρες. Ο τομέας δραστηριότητας της ανάμεσα σε διάφορους άλλους είναι να λαμβάνει μέτρα και μοιράζεται τις καλύτερες πρακτικές στον τομέα της ποιότητας και της ασφάλειας των ασθενών στον κόσμο. Παρέχει καινοτόμες λύσεις για να βοηθήσει τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης σε όλες τις ρυθμίσεις να βελτιώσουν τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα. Η ομάδα εμπειρογνομόνων της εταιρείας, συνεργάζεται με νοσοκομεία και άλλες οργανώσεις υγειονομικής περίθαλψης, συστήματα υγείας, κυβερνητικά υπουργεία, υπηρεσίες δημόσιας υγείας, ακαδημαϊκά ιδρύματα και επιχειρήσεις για να επιτύχουν κορυφαίες επιδόσεις στην περίθαλψη των ασθενών. Παρέχει τη διαπίστευση και πιστοποίηση της σε κλινικές, καθώς επίσης εκπαίδευση και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε όσους οργανισμούς το επιθυμούν. Η εταιρεία σκοπεύει στο να βελτιώσει την ασφάλεια και την ποιότητα της περίθαλψης στη διεθνή κοινότητα μέσω της παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης, δημοσιεύσεων, διαβουλεύσεων και αξιολόγησης.

Οι αξίες της είναι να παρέχει εμπιστοσύνη και ασφάλεια με τους οργανισμούς που συνεργάζεται, να μην συμβιβάζεται στην ποιότητα και στην ακεραιότητα της, να είναι αφοσιωμένη στην ομαδική εργασία και στην καινοτομία, στη φροντίδα των πελατών, να υποστηρίζει τις αλλαγές και τα θετικά αποτελέσματα αυτών.

11. Εταιρεία (Λ)

Η εταιρεία (Λ) αποτελεί έναν συνεταιρισμό 12.500 γαλακτοπαραγωγών που σκοπό έχει να αξιοποιήσει το γάλα σε μέγιστο βαθμό. Τα προϊόντα που παράγει είναι πάρα πολλά όπως βούτυρο, διάφορα είδη τυριών, διάφορα είδη γιαουρτιού και κρέμα γάλακτος. Επίσης, διαθέτει μεγάλη γκάμα προϊόντων που απευθύνονται στις ανάγκες των επαγγελματιών της εστίασης.

Ο σκοπός της επιχείρησης είναι να αναπτυχθεί και να προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερα προϊόντα συνώνυμα της υγιεινής διατροφής και της ευκολίας με την οποία επιθυμούμε να καλύπτονται οι καθημερινές ανάγκες, όσο και τα πιο ιδιαίτερα γούστα.

12. Εταιρεία (Μ)

Η επωνυμία της εταιρείας (Μ) αποτελεί μια από τις πιο γνωστές μάρκες στη Σκανδιναβία, στις Βαλτικές χώρες, στην Κεντρική Ευρώπη και στην Ινδία, όπου παράγει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Διαθέτει τα προϊόντα της σε πάνω από 40 χώρες και το προσωπικό που απασχολεί αγγίζει (ίσως έχει αυξηθεί) περίπου τους 30.000 εργαζόμενους.

Κατέχει ηγετική θέση στο εμπόριο κατεψυγμένης πίτσας, ketchup, σούπες, sauces, bread toppings και στα έτοιμα γεύματα. Επιπλέον, διαθέτει πολλά καλλυντικά προϊόντα, όπως σαπούνια διαφόρων ειδών, σαμπουάν μαλλιών, κρέμα μαλλιών, προϊόντα περιποίησης προσώπου, προϊόντα καθαρισμού για τα ρούχα (π.χ. απορρυπαντικό ρούχων) και διάφορα άλλα.

Σκοπός της εταιρείας είναι να αναπτυχθεί όσο το δυνατόν περισσότερο. Οι αξίες που διαμορφώνουν τις δραστηριότητες της είναι: η παραγωγή υγιεινών προϊόντων, ασφαλή προϊόντα για την υγεία των καταναλωτών, καλή ποιότητα πρώτων υλών, προστασία του περιβάλλοντος και προστασία της κοινωνίας, των κατοίκων και των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 6: Παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων

6.1 Ανάλυση του κλάδου των εταιρειών σε Ελλάδα και Σκανδιναβία βάσει των Δυνάμεων του Porter

Αναλυτικότερα δίνονται πληροφορίες σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε εταιρεία ξεχωριστά στις χώρες της Ελλάδας και της Σκανδιναβίας. Αναλύεται η δράση τους με βάση τις πέντε δυνάμεις του Porter δηλαδή ανάλογα με τα υποκατάστατα προϊόντα που είναι διαθέσιμα στην αγορά, την απειλή από νέες εταιρείες να εισέλθουν στον κλάδο, τη διαπραγματευτική ισχύ πελατών, τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών και την αντιπαλότητα που επικρατεί μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

6.1.1 Ανάλυση του κλάδου των εταιρειών σε Ελλάδα βάσει των Δυνάμεων του Porter

6.1.1.1 Η εταιρεία (Α) δραστηριοποιείται στον κλάδο της λιανικής οικιακού εξοπλισμού και επίπλων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται χαμηλά ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή και παρόμοιας ποιότητας με αυτά που εμπορεύεται η εταιρεία Α. Συνεπώς, η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή στους νεοεισερχόμενους

Δεν υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, ούτε σε τεχνογνωσία, ούτε σε κανάλια διανομής. Για τη συγκεκριμένη εταιρεία, τα εμπορεύματα κατασκευάζονται σε διάφορα εργοστάσια και έπειτα μεταφέρονται σε όλα τα κέντρα διανομής που υπάρχουν στις διάφορες χώρες.

Για μια νέα επιχείρηση θα είναι δύσκολο να έχει μεγάλο απόθεμα άμεσα διαθέσιμο προς τον πελάτη. Επίσης, θα έχει μεγάλο κόστος να κατασκευάσει τα εμπορεύματα και οι τιμές που θα τα προσφέρει θα είναι υψηλές. Κατά συνέπεια δεν θα είναι ανταγωνιστική έναντι των υπολοίπων εταιρειών που ήδη υπάρχουν στον κλάδο. Επίσης, δεν υπάρχουν ιδιαίτεροι νομοθετικοί, πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο, όμως θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν οι καθυστερήσεις που παρουσιάζονται στα σύνορα

για να περάσει το εμπόρευμα καθώς επίσης και το κόστος. Επιπλέον, δεν υπάρχει έντονη προτίμηση σε μεγάλο βαθμό από τους πελάτες για μια συγκεκριμένη "μάρκα". Όλα αυτά χαρακτηρίζουν μέτρια τη δύναμη των νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο. Το βασικό τους μειονέκτημα είναι το υψηλό οικονομικό κεφάλαιο που απαιτείται.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Υπάρχει μεγάλη αγορά με αργή ανάπτυξη, υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι πελάτες, για αυτό το λόγο ανοίγουν νέα καταστήματα στις διάφορες χώρες που δραστηριοποιείται η εταιρεία. Υπάρχει υψηλή ζήτηση των προϊόντων της συγκεκριμένης εταιρείας, συνεπώς (τη συγκεκριμένη μάρκα) δεν την αλλάζουν. Με την κατάλληλη οργάνωση και στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία αυξάνει συστηματικά το μερίδιο της στην αγορά. Άρα, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών είναι χαμηλή.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που είναι διαθέσιμοι, τα προϊόντα δεν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένα και δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή.

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι χαμηλή, αφού για την οποιαδήποτε επιχείρηση είναι πολύ εύκολο να αλλάξει προμηθευτή χωρίς να παρουσιαστεί κανένα πρόβλημα κατά την λειτουργία της.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται, καθώς αυξάνεται ο αριθμός των καταστημάτων που λειτουργούν στην χώρα μας αλλά και γενικότερα στο εξωτερικό. Σε αντίθεση με τον αριθμό των ανταγωνιστών που παραμένει σταθερός. Η συγκεκριμένη εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο της, άρα ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών είναι χαμηλός.

Συνολικά, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **χαμηλά** ανταγωνιστικός αν και υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, οι προμηθευτές δεν διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική ισχύ, γιατί είναι πολλοί σε αριθμό και δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξουν προμηθευτή. Επίσης, υπάρχει αργή εξέλιξη στον κλάδο και ο αριθμός των ανταγωνιστών παραμένει σταθερός. Οι νέες επιχειρήσεις για να εισέλθουν στον κλάδο χρειάζονται μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο. Δεν υπάρχουν νομοθετικοί, πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο και δεν είναι δύσκολο για αυτές να δημιουργήσουν ένα δίκτυο διανομής. Χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν θα είναι χρονοβόρο, δαπανηρό και δεν θα απαιτείται προσπάθεια για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού δικτύου.

6.1.1.2 Η εταιρεία (B) δραστηριοποιείται στον κλάδο της λιανικής οικιακού εξοπλισμού και επίπλων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται χαμηλά ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή και παρόμοιας ποιότητας με αυτά που εμπορεύεται η εταιρεία (B). Συνεπώς, η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή από τους νέο εισερχόμενους

Δεν υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, αλλά απαιτείται ένα μεγάλο επενδυτικό κεφάλαιο για μια νέα επιχείρηση για να ξεκινήσει τις δραστηριότητες της. Επίσης, δεν υπάρχει δυσκολία στο να εισέλθει μια νέα επιχείρηση στον κλάδο αυτό. Υπάρχει όμως δυσκολία στο να διαθέτει μια νέα επιχείρηση μεγάλο απόθεμα άμεσα διαθέσιμο για τον πελάτη. Είναι υψηλό το κόστος να κατασκευάσει εμπορεύματα (μια νέα επιχείρηση), που λόγω συναρμολόγησης η εταιρεία αυτή, μειώνει το κόστος της και προσφέρει το προϊόν σε οικονομικότερη τιμή. Δεν υπάρχουν νομοθετικοί πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο, εκτός από τα εμπόδια συνόρων που καθυστερούν τα αποθέματα να περάσουν. Οι καιρικές συνθήκες, το κόστος και ο χρόνος είναι επιπλέον εμπόδια ακόμα και για την Ελλάδα. Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη εταιρεία όμως καθώς δραστηριοποιείται χρόνια στον κλάδο αυτό, έχει αναπτύξει ένα ισχυρό δίκτυο, το οποίο βελτιώνεται συνεχώς. Για παράδειγμα, θα δημιουργηθεί άμεσα νέο κέντρο διανομής στη Βουλγαρία για να εξομαλυνθούν όλες αυτές οι δυσκολίες για την χώρα μας. Επίσης, υπάρχει αφοσίωση των πελατών προς τη συγκεκριμένη εταιρεία αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό.

Όλοι οι παραπάνω περιορισμοί χαρακτηρίζουν μέτρια τη δύναμη των νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο. Τα βασικά μειονεκτήματα είναι το υψηλό οικονομικό κεφάλαιο που απαιτείται, η αφοσίωση των πελατών στη συγκεκριμένη μάρκα και η δημιουργία δικτύου διανομής που δεν είναι δύσκολη αλλά υπάρχουν τα εμπόδια των συνόρων που χάνεται χρόνος και χρήμα.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Υπάρχει μεγάλη αγορά, πολλοί υποψήφιοι αγοραστές, μεγάλη ζήτηση των προϊόντων της ακόμα και στην Ελλάδα, γι' αυτό τον λόγο ανοίγουν τόσα πολλά καταστήματα στις διάφορες χώρες της Ευρώπης. Όσον αφορά την ανάπτυξη της αγοράς, αυτή είναι από αργή έως ανύπαρκτη. Σε αντίθεση, με την ανάπτυξη της εταιρείας η οποία χαρακτηρίζεται ραγδαία και προβλέπεται πως μέχρι το 2020 θα λειτουργήσουν 40

ακόμη καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Προφανώς, οι πελάτες προτιμούν τη συγκεκριμένη επωνυμία των προϊόντων.

Με την κατάλληλη στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία και εκμεταλλεζόμενη την εμπειρία της στον χώρο, τη γνωστή της επωνυμία, το ισχυρό δίκτυο διανομής που διαθέτει, τις σταθερές μακροχρόνιες συνεργασίες που διατηρεί, αυξάνει το μερίδιο της στην αγορά συστηματικά. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών χαρακτηρίζεται χαμηλή.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Γενικότερα, υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που είναι διαθέσιμοι, αλλά η εταιρεία προτιμά να έχει αποκλειστική συνεργασία με τους προμηθευτές της (ενώ δεν θα της κόστιζε να αλλάξει προμηθευτές). Άλλωστε, είναι στην κουλτούρα της να είναι σταθερή και πιστή στις συνεργασίες της. Για τον λόγο αυτό, δεν αλλάζει τους προμηθευτές της που διατηρεί αποκλειστική συνεργασία μαζί τους. Συγκεκριμένα, οι βασικοί προμηθευτές της είναι στην Κίνα, στην Ιταλία, στη Βουλγαρία και στη Δανία. Όσον αφορά τα προϊόντα είναι διαφοροποιημένα αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό. Τα προϊόντα της είναι μοναδικά, όσον αφορά τη μάρκα των προϊόντων της και δε διατίθενται σε άλλα καταστήματα (δηλαδή ακριβώς την ίδια μάρκα οι καταναλωτές δεν τη βρίσκουν άλλου).

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι χαμηλή, καθώς δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτές, αλλά προτιμά αποκλειστικές και σταθερές συνεργασίες.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται συνεχώς, καθώς αυξάνεται ο αριθμός των καταστημάτων που λειτουργούν στην χώρα μας αλλά γενικότερα στην Ευρώπη. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα σε δύο χρόνια λειτούργησαν 13 καταστήματα και μέχρι το 2020 προβλέπεται να λειτουργήσουν ακόμα 40 καταστήματα συνολικά. Επίσης, ο αριθμός των ανταγωνιστών δεν αυξάνεται, παραμένει ο ίδιος. Άρα ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών παραμένει χαμηλός.

Συνολικά, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **χαμηλά** ανταγωνιστικός αν και υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, οι προμηθευτές δε διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική ισχύ, γιατί είναι πολλοί σε αριθμό και δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξουν προμηθευτή. Επίσης, υπάρχει αργή έως ανύπαρκτη εξέλιξη στον κλάδο και ο αριθμός των ανταγωνιστών παραμένει σταθερός. Οι νέες επιχειρήσεις για να εισέλθουν στον κλάδο χρειάζονται μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο. Βέβαια, δεν υπάρχουν νομοθετικοί, πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο και δεν υπάρχουν ιδιαίτεροι

περιορισμοί στο να δημιουργήσουν ένα δίκτυο διανομής. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως δεν θα είναι χρονοβόρο, δαπανηρό και δεν θα απαιτεί προσπάθεια για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού δικτύου.

6.1.1.3 Η εταιρεία (Γ) δραστηριοποιείται στο λιανικό εμπόριο τροφίμων στην Ελλάδα. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **μέτρια** ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή και παρόμοιας ποιότητας με αυτά που εμπορεύεται η εταιρεία (Γ). Συνεπώς, η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή από τους νέο εισερχόμενους

Δεν υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, ούτε σε κανάλια διανομής, ούτε αντιδράσεις προς τις εισερχόμενες επιχειρήσεις από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Επίσης, δεν υπάρχουν νομοθετικοί πολιτικοί περιορισμοί εμπορίου εντός της Ελλάδας. Υπάρχουν όμως απαιτήσεις, όσον αφορά τον εξοπλισμό που πρέπει να αγοραστεί όπως μηχανήματα, υποδομές που χρειάζονται για να γίνει η παραγωγή, η συσκευασία των προϊόντων και έπειτα να μεταφερθούν στα σημεία πώλησης (εφόσον η εταιρεία αποφασίσει να παράγει τα δικά της προϊόντα). Έναν επιπλέον βαθμό δυσκολίας, παρουσιάζει η προώθηση και η διαφήμιση των προϊόντων, η αποθήκευση αυτών, το στήσιμο και ο εξοπλισμός των καταστημάτων.

Ακόμη, δεν υπάρχουν ισχυρές προτιμήσεις, ωστόσο η εταιρεία, δραστηριοποιείται χρόνια στον κλάδο και οι καταναλωτές εμπιστεύονται τα καταστήματα της για την αγορά των προϊόντων τους λόγω συνδυασμού καλής ποιότητας και χαμηλής τιμής. Όλοι αυτοί οι παράγοντες καθιστούν την είσοδο νέων εταιρειών μέτρια ως απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Το βασικό τους μειονέκτημα είναι το υψηλό κεφάλαιο που χρειάζονται, ώστε να ξεκινήσουν τη δραστηριότητα τους στον συγκεκριμένο κλάδο.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Υπάρχει μεγάλη αγορά, πολλοί υποψήφιοι αγοραστές, η ζήτηση των προϊόντων είναι υψηλή στην Ελλάδα. Οπότε, η ανάπτυξη της αγοράς δεν είναι αργή. Η εταιρεία αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και προσπαθεί να αντεπεξέλθει όσο το δυνατόν γρηγορότερα στις νέες απαιτήσεις τους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι πελάτες αλλάζουν συχνά τη μάρκα των προϊόντων που αγοράζουν ανάλογα με τις

ανάγκες τους, τη διάθεση τους και την οικονομική τους κατάσταση. Με την κατάλληλη οργάνωση, στρατηγική, επιτυγχάνεται αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά. Παρ' όλα αυτά οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα εύρεσης υποκατάστατων και άλλων εναλλακτικών λύσεων. Η διαπραγματευτική τους ισχύ χαρακτηρίζεται υψηλή.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή. Τα προϊόντα των προμηθευτών δεν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένα.

Ως αποτέλεσμα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθίσταται χαμηλή, καθώς δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή και μάλιστα έχει πολλές επιλογές.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται συνεχώς. Ο αριθμός των ανταγωνιστών μεγαλώνει αλλά όχι σε επικίνδυνο βαθμό. Άρα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών παραμένει μέτριος, εξαιτίας του ότι πληθαίνουν οι ανταγωνιστές, αλλά όχι σε ανησυχητικό ρυθμό.

Συνολικά, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **μέτρια** ανταγωνιστικός αν και υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, οι προμηθευτές δε διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική ισχύ. Είναι πολλοί σε αριθμό και δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξουν προμηθευτή. Βέβαια, υπάρχει γρήγορη εξέλιξη στον κλάδο και ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται, αλλά όχι σε επικίνδυνο βαθμό. Οι νέες επιχειρήσεις για να εισέλθουν στον κλάδο χρειάζονται μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο και δίκτυο διανομής. Δεν υπάρχουν νομοθετικοί, πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο.

6.1.1.4 Η εταιρεία (Δ) δραστηριοποιείται στον κλάδο που πιστοποιεί κλινικές υγείας (με επιμέρους διαθέσιμα συστήματα ανάλογα με την κατηγορία στην οποία εντάσσεται η υπό πιστοποίηση δομή), ώστε να διασφαλίσει πως καλύπτεται με αξιοπιστία η ασφάλεια και η υγιεινή για τον ασθενή, η υψηλή κλινική αποτελεσματικότητα, η ορθή και διαφανής διαχείριση (κλινική και διοικητική) στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **μέτρια** ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν παρόμοιες υπηρεσίες σε συμφέρουσα τιμή που παρέχει η εταιρεία (Α). Συνεπώς, η ύπαρξη παρόμοιων υπηρεσιών καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή από τους νέο εισερχόμενους

Υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη γνώση και επιθεωρητές για να πιστοποιηθούν υπηρεσίες και να παρέχει υπηρεσίες πιστοποίησης προσώπων. Υπάρχουν απαιτήσεις, κυρίως όσον αφορά τις γνώσεις που πρέπει κάποιος να διαθέτει. Δεν υπάρχουν ισχυρές προτιμήσεις των καταναλωτών, δεν υπάρχουν περιορισμοί στο εμπόριο και δεν υπάρχουν αντιδράσεις προς τις εισερχόμενες επιχειρήσεις. Άρα, η απειλή από τις νέο εισερχόμενες επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται μέτρια καθώς ο μόνος παράγοντας που τις δυσχεραίνει είναι η εξειδικευμένη γνώση που πρέπει να διαθέτουν.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Υπάρχει μεγάλη αγορά, πολλοί υποψήφιοι αγοραστές, υψηλή ζήτηση των υπηρεσιών στην Ελλάδα αλλά κυρίως στο εξωτερικό. Γρήγορη ανάπτυξη στην αγορά αλλά το θετικό είναι πως οι πελάτες δεν αλλάζουν συχνά την επωνυμία της υπηρεσίας. Με την κατάλληλη οργάνωση και στρατηγική επιτυγχάνεται αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά. Άρα, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών χαρακτηρίζεται μέτρια λόγω του ότι μένουν πιστοί στην επωνυμία της υπηρεσίας που προτιμούν.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι χαμηλή, αφού δεν τίθεται τέτοιο ζήτημα στην συγκεκριμένη επιχείρηση του κλάδου αυτού (γιατί παρέχει υπηρεσίες).

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται συνεχώς, παράλληλα με τον αριθμό των ανταγωνιστών. Άρα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών είναι υψηλός.

Συνολικά, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **μέτρια** ανταγωνιστικός γιατί υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα. Υπάρχει γρήγορη εξέλιξη στον κλάδο και ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται. Όσον αφορά, τις νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο αυτό, δεν υπάρχουν περιορισμοί εκτός του ότι απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις.

6.1.1.5 Η εταιρεία (E) δραστηριοποιείται στον κλάδο της επεξεργασίας φρούτων και τη διάθεση τους ως πρώτη ύλη στις βιομηχανίες εμφιάλωσης χυμών και αναψυκτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται μέτρια ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή και παρόμοιας ποιότητας με αυτά που εμπορεύεται η εταιρεία (E). Άρα, η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή στους νεοεισερχόμενους

Υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, γιατί μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ένα μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο (για να δημιουργήσει ένα εργοστάσιο με τις κατάλληλες εγκαταστάσεις και τον κατάλληλο εξοπλισμό) ώστε να λειτουργήσει. Υπάρχουν πολλές απαιτήσεις, είτε σε εξοπλισμό (που πρέπει να αγοραστούν ακριβά μηχανήματα), είτε σε υποδομές για να γίνει η παραγωγή και έπειτα να μεταφερθεί το εμπόρευμα στον τελικό καταναλωτή. Όταν είναι δύσκολη η μεταφορά του εμπορεύματος αυξάνεται η τιμή του. Για παράδειγμα, για να μεταφερθεί εμπόρευμα από Ελλάδα προς Τυνησία είναι πολύ πιο δύσκολο και χρονοβόρο, σε σύγκριση με το αν το εμπόρευμα μεταφερόταν από Ιταλία προς Τυνησία.

Επίσης, υπάρχουν ισχυρές προτιμήσεις και είναι έντονη η "αφοσίωση", γιατί ο πελάτης είναι επιχείρηση. Όταν μια συνεργασία είναι καλή, είναι δύσκολο να την αλλάξει. Υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε κανάλια διανομής, επειδή απαιτούνται γνώσεις, ταξίδια, γνωριμίες για να δημιουργηθούν πελατειακές σχέσεις κυρίως στο εξωτερικό και εκτός Ευρώπης. Ακόμη, υπάρχουν πολλοί Νομοθετικοί περιορισμοί που δυσχεραίνουν έντονα το εμπόριο, επειδή η εταιρεία είναι εξαγωγική. Επί παραδείγματι, αν η Ελλάδα δεν έχει καλή σχέση με κάποια άλλη χώρα είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί επιχείρηση να προχωρήσει σε συνεργασία. Παλαιότερα, η Ρωσία είχε αποκλείσει την Ελλάδα να στέλνει εμπόρευμα. Επίσης, η πολιτική κατάσταση της χώρας επηρεάζει το εμπόριο, όπως αν υπάρχουν δασμοί το εμπόριο δυσκολεύεται.

Παρόλα αυτά, δεν υπάρχουν αντιδράσεις από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις προς τις νεοεισερχόμενες, αλλά όλοι οι προηγούμενοι παράγοντες θεωρούνται ανασταλτικοί για μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο αυτό καθώς είναι απαραίτητο το υψηλό οικονομικό κεφάλαιο (για την εγκατάσταση και την αγορά εξοπλισμού). Επιπρόσθετα χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις και γνωριμίες για να δημιουργηθεί ένα δίκτυο διανομής που θα μπορέσει η νέα εταιρεία να πραγματοποιήσει τις εξαγωγές της και να

λειτουργήσει ομαλά και αποτελεσματικά. Η ύπαρξη όλων αυτών των ανασταλτικών παραγόντων καθιστά μικρή την απειλή για να εισέλθουν νέες επιχειρήσεις στον κλάδο.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Γενικότερα, υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι αγοραστές. Η ζήτηση των προϊόντων στην Ελλάδα αλλά κυρίως στο εξωτερικό είναι υψηλή. Οι πελάτες δεν αλλάζουν συχνά τη μάρκα των προϊόντων (καθώς οι πελάτες είναι επιχειρήσεις). Η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών δεν είναι χαμηλή, καθώς η αγορά είναι μεγάλη και η ζήτηση υψηλή για τα προϊόντα που παράγει η εταιρεία, ενώ ανάπτυξη της αγοράς ραγδαία.

Συγκεκριμένα, η εταιρεία αυτή, που δραστηριοποιείται χρόνια στον κλάδο διατηρώντας ένα ισχυρό δίκτυο διανομής, φέρει γνωστή επωνυμία και προτιμάται από τους πελάτες. Άρα, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών είναι μέτρια.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος, γιατί η εταιρεία συνεργάζεται μόνο με προμηθευτές στην Ελλάδα. Η ποσότητα των φρούτων για να μετατραπούν σε χυμό που απαιτείται είναι τεράστια, οπότε η εταιρεία συνεργάζεται με πολλούς συνεταιρισμούς και αγρότες ανά την Ελλάδα. Αν κάποια περίοδο δεν υπάρχει η απαιτούμενη ποσότητα φρούτων, τότε μειώνεται η παραγωγή σε χυμούς και αυξάνεται η τιμή τους. Άρα, κοστίζει στην επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές, γιατί δεν είναι διαφοροποιημένα τα προϊόντα των άλλων προμηθευτών. Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι υψηλή, όση συνεργασία τους με τις εταιρείες είναι πολύτιμη (διότι η αλλαγή κοστίζει).

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Αυξάνεται το μερίδιο αγοράς της εταιρείας, καθώς αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που συνεργάζονται. Η αγορά έχει γρήγορη ανάπτυξη, ενώ παράλληλα αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστών. Άρα, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Συνολικά ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται μέτρια ανταγωνιστικός. Υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, οι προμηθευτές διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική ισχύ, και υπάρχει γρήγορη εξέλιξη στον κλάδο. Επίσης, αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών. Εξαιτίας όμως, του μεγάλου οικονομικού κεφαλαίου που χρειάζεται μια νέα επιχείρηση για να ξεκινήσει να δραστηριοποιείται σε αυτό τον κλάδο, τους νομοθετικούς περιορισμούς και τις εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται, με σκοπό να δημιουργηθεί ένα δίκτυο διανομής ικανό για μια νέα εταιρεία να πραγματοποιήσει τις εξαγωγές της και να λειτουργήσει ομαλά και αποτελεσματικά, αποτελούν

σημαντικά εμπόδια που δυσχεραίνουν την είσοδο της στον κλάδο. Όλα αυτά την καθιστούν μέτρια ανταγωνιστική, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως.

6.1.1.6 Η εταιρεία (Z) δραστηριοποιείται στην παραγωγή, εισαγωγή, εξαγωγή, προώθηση και εν γένει εμπορία καταναλωτικών αγαθών, όπως ειδών σαπυνοποιίας, προϊόντων καλλυντικών και άλλων ειδών προσωπικής περιποίησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται χαμηλά ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή και παρόμοιας ποιότητας με αυτά που εμπορεύεται η εταιρεία (Z). Συνεπώς, η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή από τους νέο εισερχόμενους

Υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, γιατί μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ένα οικονομικό κεφάλαιο, για να δημιουργήσει ένα εργοστάσιο με τις κατάλληλες εγκαταστάσεις και τον κατάλληλο εξοπλισμό και να τεθεί σε λειτουργία. Παρόλο που η εταιρεία λειτουργεί χρόνια στον κλάδο και έχει δημιουργήσει αρκετά κανάλια που χρειάζονται, υπάρχουν δυσκολίες στη δημιουργία δικτύου διανομής. Βέβαια, ο ανταγωνισμός από πολυεθνικές που διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια αλλά και από τα SUPER MARKETS που με την ιδιωτική ετικέτα δημιουργούν μεγάλο ανταγωνισμό και ζητούν μεγάλα οικονομικά οφέλη για την προώθηση των επώνυμων προϊόντων. Συνεπώς, μια νέα επιχείρηση έχει μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας.

Παρόλο που δεν υπάρχουν περιορισμοί στο εμπόριο εντός Ελλάδος, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί ως προς τις πρώτες ύλες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αλλά και οι εγκρίσεις από τον ΕΟΦ. Συγκεκριμένα σε χώρες όπως Αμερική, Αφρική, Ασία και Ανατολή (εκτός Ελλάδας και Ευρώπης) υπάρχουν αρκετοί πολιτικοί και νομοθετικοί περιορισμοί. Επίσης, υπάρχει έντονη προτίμηση από τους καταναλωτές προς τα προϊόντα της εταιρείας, λόγω της παλαιότητας της στην αγορά. Εν τούτοις, δεν υπάρχουν αντιδράσεις προς τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις.

Όλοι αυτοί οι ανασταλτικοί παράγοντες καθιστούν δύσκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αυτό όπου και την καθιστούν χαμηλή απειλή.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Υπάρχει μεγάλη αγορά, πολλοί είναι οι υποψήφιοι αγοραστές, η ζήτηση των προϊόντων είναι υψηλή σε Ελλάδα και εξωτερικό. Εμφανίζεται αργή ανάπτυξη στην αγορά, αλλά όχι για την εταιρεία που αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του καταναλωτικού και επαγγελματικού κοινού και προσπαθεί να ανταπεξέλθει, όσο το δυνατόν γρηγορότερα στις νέες απαιτήσεις, αλλά συνήθως λόγω της έλλειψης κεφαλαίων σε αντίθεση με τις μεγάλες πολυεθνικές χάνεται σημαντικό έδαφος (όπως η πρωτιά προώθησης ενός νέου προϊόντος). Οι περισσότεροι πελάτες είναι πιστοί στα προϊόντα της εταιρείας, αλλά υπάρχουν και κάποιοι άλλοι που επιθυμούν να δοκιμάζουν διαφορετικά προϊόντα με νέες μυρωδιές και νέες συνταγές.

Με την κατάλληλη οργάνωση, στρατηγική αλλά και με την πρωτοτυπία και επιτυχία προϊόντων επιτυγχάνεται αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά. Παρ' όλα αυτά, αν και οι περισσότεροι πελάτες είναι αφοσιωμένοι στα προϊόντα της εταιρείας, έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν διαφορετικά προϊόντα, οπότε η διαπραγματευτική ισχύς τους χαρακτηρίζεται μέτρια.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος ανά τον κόσμο, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή, αρκεί να γίνει η σωστή προ- έρευνα καταλληλότητας της πρώτης ύλης αλλά και της φερεγγυότητας του προμηθευτή. Υπάρχουν διαφορές, για αυτό γίνεται μεγάλη έρευνα και πολλές δοκιμές κάθε φορά που πρέπει να πραγματοποιηθεί αλλαγή σε προμηθευτή. Αυτό οφείλεται, είτε γιατί το απαιτεί το κοστολόγιο, είτε γιατί ο προμηθευτής έπαψε να είναι φερέγγυος και αδυνατεί για διάφορους λόγους να παραδώσει εγκαίρως τις πρώτες ύλες. Ως αποτέλεσμα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών παρουσιάζεται χαμηλή, διότι δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή. Αντιθέτως, έχει πολλές επιλογές καθώς τα προϊόντα τους είναι διαφοροποιημένα.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται συνεχώς αλλά κυρίως στο εξωτερικό. Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται αλλά όχι σε όλους τους τομείς.

Η διαφοροποίηση της συγκεκριμένης εταιρείας, είναι ότι είναι από τις λίγες εταιρείες σε Ελλάδα και Εξωτερικό που παραμένει να παράγει σαπωνόμαζα. Αυτό είναι και το δυνατό της χαρακτηριστικό. Άρα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών παραμένει μέτριος, καθώς αυξάνονται οι ανταγωνιστές, αλλά όχι σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Συνολικά, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **χαμηλά** ανταγωνιστικός. Αν και υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, οι προμηθευτές δε διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική ισχύ, γιατί είναι πολλοί σε αριθμό και δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξουν προμηθευτή. Παρά ταύτα, υπάρχει γρήγορη εξέλιξη στον κλάδο και ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται. Γεγονός που δεν ισχύει σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη εταιρεία. Οι νέες επιχειρήσεις προκειμένου να ξεκινήσουν εργασίες στον κλάδο χρειάζονται μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο, τεχνογνωσία και δίκτυο διανομής, αλλά δεν υπάρχουν νομοθετικοί, πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο.

6.1.2 Ανάλυση του κλάδου των εταιρειών σε Σκανδιναβία βάσει των Δυνάμεων του Porter

6.1.2.1 Η εταιρεία (H) δραστηριοποιείται στον κλάδο της λιανικής οικιακού εξοπλισμού και επίπλων στην Σκανδιναβία και στο εξωτερικό. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται χαμηλά ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή και παρόμοιας ποιότητας με αυτά που εμπορεύεται η εταιρεία (H). Συνεπώς, η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή στους νεοεισερχόμενους

Δεν υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, ούτε σε τεχνογνωσία, ούτε σε κανάλια διανομής. Εν τούτοις, για μια νέα επιχείρηση θα είναι δύσκολο να έχει τόσο μεγάλο απόθεμα άμεσα διαθέσιμο προς τον πελάτη. Επίσης, θα έχει μεγάλο κόστος να κατασκευάσει τα εμπορεύματα. Επιπλέον, δεν υπάρχουν ιδιαίτεροι νομοθετικοί, πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο. Βέβαια, υπάρχει έντονη προτίμηση σε μεγάλο βαθμό από τους πελάτες στη συγκεκριμένη "μάρκα".

Όλα αυτά χαρακτηρίζουν μέτρια τη δύναμη των νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο. Αυτό γιατί το βασικό τους μειονέκτημα είναι το υψηλό οικονομικό κεφάλαιο που απαιτείται και η έντονη προτίμηση τους στη συγκεκριμένη επωνυμία.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Υπάρχει μεγάλη αγορά με αργή ανάπτυξη και υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι πελάτες. Υπάρχει υψηλή ζήτηση των προϊόντων και αφοσίωση προς τη συγκεκριμένη εταιρεία.

Με την κατάλληλη οργάνωση και στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία αυξάνει συστηματικά το μερίδιο της στην αγορά. Επομένως, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών είναι χαμηλή.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που είναι διαθέσιμοι, τα προϊόντα είναι διαφοροποιημένα και δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή. Άρα, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι χαμηλή, αφού για την οποιαδήποτε εταιρεία είναι πολύ εύκολο να αλλάξει προμηθευτή, χωρίς να παρουσιαστεί κανένα πρόβλημα κατά την λειτουργία της.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται, ενώ ο αριθμός των ανταγωνιστών παραμένει σταθερός. Επομένως, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών είναι χαμηλός.

Συνολικά, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **χαμηλά** ανταγωνιστικός αν και υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, οι προμηθευτές δε διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική ισχύ. Καθότι, είναι πολλοί σε αριθμό και δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξουν προμηθευτή. Αξίζει να επισημανθεί η αργή εξέλιξη στον κλάδο και ο αριθμός των ανταγωνιστών παραμένει σταθερός. Οι νέες επιχειρήσεις για να εισέλθουν στον κλάδο χρειάζονται μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο, ωστόσο δεν υπάρχουν νομοθετικοί, πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο. Δεν είναι δύσκολο γι'αυτές να δημιουργήσουν ένα δίκτυο διανομής.

6.1.2.2 Η εταιρεία (Θ) δραστηριοποιείται στον κλάδο της λιανικής οικιακού εξοπλισμού και επίπλων στη Σκανδιναβία. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται χαμηλά ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή και παρόμοιας ποιότητας με αυτά που εμπορεύεται η εταιρεία (Θ). Άρα, η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή από τους νέο εισερχόμενους

Δεν υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, εκτός του ότι απαιτείται ένα μεγάλο επενδυτικό κεφάλαιο σε μια νέα επιχείρηση, για να ξεκινήσει τις δραστηριότητες της. Επομένως, δεν υπάρχει δυσκολία στο να εισέλθει μια νέα επιχείρηση στον κλάδο αυτό, αλλά υπάρχει δυσκολία στο να διαθέτει μια νέα

επιχείρηση τόσο μεγάλο απόθεμα άμεσα διαθέσιμο για τον πελάτη. Δεν υπάρχουν νομοθετικοί πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο. Επίσης, υπάρχει αφοσίωση των πελατών προς τη συγκεκριμένη εταιρεία.

Όλοι οι παραπάνω περιορισμοί χαρακτηρίζουν μέτρια τη δύναμη των νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο, καθώς τα βασικά μειονεκτήματα είναι το υψηλό οικονομικό κεφάλαιο που απαιτείται, η αφοσίωση των πελατών στη συγκεκριμένη μάρκα και η δημιουργία δικτύου διανομής.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Υπάρχει μεγάλη αγορά, πολλοί υποψήφιοι αγοραστές, μεγάλη ζήτηση των προϊόντων της. Όσον αφορά την ανάπτυξη της αγοράς είναι αργή, αλλά η ανάπτυξη της εταιρείας είναι ραγδαία στις διάφορες χώρες που ανοίγει καταστήματα. Οι πελάτες προτιμούν τη συγκεκριμένη επωνυμία των προϊόντων.

Με την κατάλληλη στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία και εκμεταλλευόμενη την εμπειρία της στον χώρο (όπως τη γνωστή της επωνυμία, το ισχυρό δίκτυο διανομής που διαθέτει και τις σταθερές μακροχρόνιες συνεργασίες που διατηρεί) αυξάνει το μερίδιο της στην αγορά συστηματικά. Επομένως, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών χαρακτηρίζεται χαμηλή.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Γενικότερα, υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που είναι διαθέσιμοι, αλλά η εταιρεία έχει αποκλειστική συνεργασία με τους προμηθευτές της (ενώ δεν θα της κόστιζε να αλλάξει προμηθευτές). Άλλωστε, είναι στην κουλτούρα της να είναι σταθερή και πιστή στις συνεργασίες της. Για το λόγο αυτό, δεν αλλάζει τους προμηθευτές της που διατηρεί αποκλειστική συνεργασία μαζί τους. Όσον αφορά τα προϊόντα, αυτά είναι διαφοροποιημένα. Συγκεκριμένα, τα προϊόντα της εταιρείας είναι μοναδικά από την πλευρά της μάρκα των προϊόντων της. Δεν διατίθενται σε άλλα καταστήματα, δηλαδή ακριβώς την ίδια μάρκα οι καταναλωτές δεν την βρίσκουν άλλου.

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι χαμηλή, καθώς δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτές, αλλά προτιμά αποκλειστικές και σταθερές συνεργασίες.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται συνεχώς, καθώς είναι και ένας από τους βασικούς στόχους της εταιρείας, αλλά ο αριθμός των ανταγωνιστών παραμένει σταθερός. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών παραμένει χαμηλός.

Συνολικά, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **χαμηλά** ανταγωνιστικός αν και υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, οι προμηθευτές δεν διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική ισχύ, γιατί είναι πολλοί σε αριθμό και δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξουν προμηθευτή. Επίσης, υπάρχει αργή εξέλιξη στον κλάδο και ο αριθμός των ανταγωνιστών παραμένει σταθερός. Οι νέες επιχειρήσεις προκειμένου να εισέλθουν στον συγκεκριμένο κλάδο χρειάζονται μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο, αλλά δεν υπάρχουν νομοθετικοί, πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο και δεν περιορίζονται ιδιαίτερα στη δημιουργία ενός δικτύου διανομής.

6.1.2.3 Η εταιρεία (I) δραστηριοποιείται στο λιανεμπορικό κλάδο στη Σκανδιναβία. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται μέτρια ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή και παρόμοιας ποιότητας με αυτά που εμπορεύεται η εταιρεία (I). Συνεπώς, η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή από τους νέο εισερχόμενους

Δεν υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, ούτε σε κανάλια διανομής, ούτε αντιδράσεις προς τις εισερχόμενες επιχειρήσεις από τις υφιστάμενες καθώς επίσης δεν υπάρχουν νομοθετικοί πολιτικοί περιορισμοί εμπορίου στη Σκανδιναβία. Υπάρχουν όμως, ισχυρές προτιμήσεις, καθότι, η εταιρεία δραστηριοποιείται χρόνια στον κλάδο και οι καταναλωτές εμπιστεύονται τα καταστήματα της για την αγορά των προϊόντων τους λόγω χαμηλής τιμής. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες καθιστούν την είσοδο νέων επιχειρήσεων μέτρια ως απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, καθώς το βασικό τους μειονέκτημα είναι το υψηλό κεφάλαιο που χρειάζονται, για ξεκινήσουν την δραστηριότητα τους στον κλάδο, όπως και οι ισχυρές προτιμήσεις των πελατών.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Υπάρχει μεγάλη αγορά, πολλοί υποψήφιοι αγοραστές, η ζήτηση των προϊόντων είναι υψηλή στη Σκανδιναβία. Σε αντίθεση, με την ανάπτυξη της αγοράς που είναι αργή. Οι πελάτες αλλάζουν συχνά τη μάρκα των προϊόντων που αγοράζουν ανάλογα με τις ανάγκες τους. Με την κατάλληλη οργάνωση, στρατηγική, επιτυγχάνεται αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά της Σκανδιναβίας, αλλά καθώς οι καταναλωτές

έχουν την δυνατότητα εύρεσης υποκατάστατων και άλλων εναλλακτικών λύσεων, η διαπραγματευτική τους ισχύ παραμένει υψηλή.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή, τα προϊόντα των προμηθευτών δεν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένα.

Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή, αφού δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή. Αντιθέτως, έχει πολλές επιλογές καθώς τα προϊόντα τους δεν είναι αρκετά διαφοροποιημένα.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται συνεχώς. Ο αριθμός των ανταγωνιστών παραμένει σταθερός. Κατά συνέπεια, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών παραμένει χαμηλός.

Συνολικά, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **μέτρια** ανταγωνιστικός αν και υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, οι προμηθευτές δε διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική ισχύ, εφόσον είναι πολλοί σε αριθμό και δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξουν προμηθευτή. Επίσης, δεν υπάρχει γρήγορη εξέλιξη στον κλάδο και ο αριθμός των ανταγωνιστών παραμένει σταθερός. Το μόνο μειονέκτημα για τις νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο είναι πως χρειάζονται μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο.

6.1.2.4 Η εταιρεία (Κ) δραστηριοποιείται στον κλάδο που πιστοποιεί κλινικές υγείας (με επιμέρους διαθέσιμα συστήματα ανάλογα με την κατηγορία στην οποία εντάσσεται η υπό πιστοποίηση δομή). Ως επιχείρηση στοχεύει στο να διασφαλίσει πως καλύπτεται με αξιοπιστία η ασφάλεια και η υγιεινή για τον ασθενή, η υψηλή κλινική αποτελεσματικότητα, η ορθή και διαφανής διαχείριση (κλινική και διοικητική) στη Σκανδιναβία και στο εξωτερικό. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται χαμηλά ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν παρόμοιες υπηρεσίες σε συμφέρουσα τιμή που εμπορεύεται η εταιρεία (Κ). Συνεπώς, η παροχή παρόμοιων υπηρεσιών καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή από τους νέο εισερχόμενους

Υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη γνώση. Η συγκεκριμένη επωνυμία δέχεται έντονη προτίμηση, δεν υπάρχουν περιορισμοί στο εμπόριο και δεν υπάρχουν

αντιδράσεις προς τις εισερχόμενες επιχειρήσεις. Συνεπώς, η απειλή από τις νέο εισερχόμενες επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται μέτρια καθώς οι παράγοντες που τις δυσχεραίνει είναι η εξειδικευμένη γνώση που πρέπει να διαθέτουν και η ισχυρή αφοσίωση στην επωνυμία της συγκεκριμένης εταιρείας.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Υπάρχει μεγάλη αγορά, πολλοί υποψήφιοι αγοραστές και υψηλή ζήτηση των υπηρεσιών στη Σκανδιναβία. Παρόλα αυτά, η ανάπτυξη της αγοράς είναι αργή. Οι πελάτες δεν αλλάζουν συχνά την επωνυμία της υπηρεσίας εκτός και αν είναι δυσαρεστημένοι. Με την κατάλληλη οργάνωση και στρατηγική επιτυγχάνεται αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά.

Άρα, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών χαρακτηρίζεται χαμηλή λόγω του ότι μένουν πιστοί στην επωνυμία της υπηρεσίας που προτιμούν. Επίσης, παρουσιάζεται αργή ανάπτυξη στην αγορά.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι χαμηλή γιατί δεν τίθεται τέτοιο ζήτημα στην συγκεκριμένη επιχείρηση του κλάδου αυτού, αφού παρέχει υπηρεσίες.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται συνεχώς, αλλά ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται αργά. Άρα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών είναι χαμηλός, καθώς δεν αυξάνονται οι ανταγωνιστές.

Συνολικά, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **χαμηλά** ανταγωνιστικός, γιατί υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα. Υπάρχει αργή εξέλιξη στον κλάδο και ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται πολύ αργά. Για τις νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο αυτό δεν υπάρχουν ιδιαίτεροι περιορισμοί εκτός του ότι απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις.

6.1.2.5 Η εταιρεία (Λ) δραστηριοποιείται και στον κλάδο της επεξεργασίας φρούτων και τη διάθεση τους ως πρώτη ύλη στις βιομηχανίες εμφιάλωσης χυμών και αναψυκτικών στη Σκανδιναβία και στο εξωτερικό. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται χαμηλά ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή και παρόμοιας ποιότητας με αυτά που εμπορεύεται η εταιρεία (Λ). Συνεπώς, η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή από τους νέο εισερχόμενους

Υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, γιατί μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ένα οικονομικό κεφάλαιο (για να δημιουργήσει ένα εργοστάσιο με τις κατάλληλες εγκαταστάσεις), την κατάλληλη τεχνογνωσία και τον κατάλληλο εξοπλισμό για να λειτουργήσει. Δεν υπάρχουν δυσκολίες στη δημιουργία δικτύου διανομής ούτε περιορισμοί στο εμπόριο εντός Σκανδιναβίας και Ευρώπης. Ακόμη, υπάρχει έντονη προτίμηση από τους καταναλωτές προς τα προϊόντα της εταιρείας, αντίθετα δεν υπάρχουν αντιδράσεις προς τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις από τις υφιστάμενες.

Η δύσκολη πρόσβαση σε τεχνολογία, οικονομικό κεφάλαιο και δίκτυο διανομής καθιστούν δύσκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αυτό, όπου και τη χαρακτηρίζουν ως χαμηλή απειλή.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Υπάρχει μεγάλη αγορά, πολλοί υποψήφιοι αγοραστές, η ζήτηση των προϊόντων είναι υψηλή και οι περισσότεροι πελάτες είναι πιστοί στα προϊόντα της εταιρείας. Επίσης, υπάρχει γρήγορη ανάπτυξη στην αγορά. Με την κατάλληλη οργάνωση, στρατηγική επιτυγχάνεται αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά. Όμως, αν και οι περισσότεροι πελάτες είναι αφοσιωμένοι στα προϊόντα της εταιρείας, έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν διαφορετικά προϊόντα, οπότε η διαπραγματευτική ισχύς τους χαρακτηρίζεται μέτρια.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή και υπάρχουν διαφορές στα προϊόντα. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή, εφόσον δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει

προμηθευτή. Μάλιστα έχει πολλές επιλογές, ενώ τα προϊόντα τους είναι διαφοροποιημένα.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται συνεχώς. Ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι σταθερός. Άρα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών παραμένει χαμηλός.

Συνολικά, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **χαμηλά** ανταγωνιστικός αν και υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, οι προμηθευτές δεν διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική ισχύ. Καθότι, είναι πολλοί σε αριθμό και δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξουν προμηθευτή. Επίσης, υπάρχει αργή εξέλιξη στον κλάδο και ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι σταθερός. Οι νέες επιχειρήσεις για να εισέλθουν στον κλάδο χρειάζονται μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο, τεχνογνωσία και δίκτυο διανομής. Εντούτοις, δεν υπάρχουν νομοθετικοί, πολιτικοί περιορισμοί στο εμπόριο.

6.1.2.6 Η εταιρεία (M) δραστηριοποιείται στη παραγωγή, εισαγωγή, εξαγωγή, προώθηση και εν γένει εμπορία καταναλωτικών αγαθών, όπως ειδών σαπυνοποιίας, προϊόντων καλλυντικών και άλλων ειδών προσωπικής περιποίησης στην Σκανδιναβία και στο εξωτερικό. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται μέτρια ανταγωνιστικός και θα αναλυθεί ως προς τις πέντε δυνάμεις του Porter ως εξής:

1. Υποκατάστατα προϊόντα

Στον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σε συμφέρουσα τιμή και παρόμοιας ποιότητας με αυτά που εμπορεύεται η εταιρεία (M). Συνεπώς, η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων καθιστά σημαντική τη δύναμη των υποκατάστατων αγαθών.

2. Απειλή στους νεοεισερχόμενους

Υπάρχει δυσκολία πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, γιατί μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ένα μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο για να δημιουργήσει ένα εργοστάσιο με τις κατάλληλες εγκαταστάσεις και τον κατάλληλο εξοπλισμό για να λειτουργήσει. Προτιμάται έντονα και η έντονη "αφοσίωση" προκύπτει από το γεγονός ότι ο πελάτης είναι η επιχείρηση. Συνεπώς, γι' αυτόν όταν μια συνεργασία είναι καλή, είναι δύσκολο να την αλλάξει. Συνεπάγεται δυσκολία πρόσβασης σε κανάλια διανομής, γιατί απαιτεί γνώσεις, ταξίδια, γνωριμίες ώστε να δημιουργηθούν πελατειακές σχέσεις κυρίως στο εξωτερικό. Ακόμη, υπάρχουν πολλοί Νομοθετικοί περιορισμοί που δυσχεραίνουν έντονα το εμπόριο κυρίως εκτός Ευρώπης. Δεν υπάρχουν αντιδράσεις από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις προς τις νεοεισερχόμενες,

αλλά όλοι οι προηγούμενοι παράγοντες θεωρούνται ανασταλτικοί για μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο αυτό, καθώς είναι απαραίτητο το υψηλό οικονομικό κεφάλαιο για την εγκατάσταση και την αγορά εξοπλισμού. Επίσης χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις και γνωριμίες για να δημιουργηθεί ένα δίκτυο διανομής που θα μπορέσει η νέα εταιρεία να πραγματοποιήσει τις εξαγωγές της και να λειτουργήσει ομαλά και αποτελεσματικά. Η ύπαρξη όλων αυτών των ανασταλτικών παραγόντων καθιστά μικρή την απειλή για να εισέλθουν νέες επιχειρήσεις στον κλάδο.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Γενικότερα, υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι αγοραστές. Υπάρχει μεγάλη αγορά. Η ζήτηση των προϊόντων στη Σκανδιναβία και στο εξωτερικό είναι υψηλή. Οι πελάτες δεν αλλάζουν συχνά τη μάρκα των προϊόντων (καθώς οι πελάτες είναι επιχειρήσεις).

Η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών δεν είναι χαμηλή, καθώς η αγορά είναι μεγάλη και η ζήτηση υψηλή για τα προϊόντα που παράγει η εταιρεία, ενώ ανάπτυξη της αγοράς επιταχύνεται.

Συνεπώς, για τη συγκεκριμένη εταιρεία που δραστηριοποιείται χρόνια στον κλάδο αυτό και διατηρεί ένα ισχυρό δίκτυο διανομής και η επωνυμία της είναι γνωστή και προτιμάτε από τους πελάτες, της είναι εύκολο ακολουθώντας την κατάλληλη στρατηγική να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά. Επομένως, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών είναι ισχυρή.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος. Κοστίζει χρόνο στην επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές, διότι τα προϊόντα τους είναι διαφοροποιημένα. Χαρακτηρίζουμε μέτρια τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών, διότι η συνεργασία τους με τις εταιρείες είναι πολύτιμη (ας σκεφτούμε ότι η αλλαγή κοστίζει χρονικά). Υπάρχει όμως, μεγάλος αριθμός προμηθευτών με τους οποίους θα μπορούσαν οι εταιρείες να συνεργαστούν.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Αυξάνεται το μερίδιο αγοράς της εταιρείας, αλλά ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων παραμένει σταθερός. Άρα, υπάρχει χαμηλός ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Συνολικά ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται **μέτρια** ανταγωνιστικός όσο υπάρχουν στην αγορά παρόμοια προϊόντα, οι προμηθευτές δεν διαθέτουν έντονη διαπραγματευτική ισχύ, υπάρχει αργή εξέλιξη στον κλάδο και δεν αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών. Εξαιτίας του μεγάλου οικονομικού κεφαλαίου που χρειάζεται μια νέα επιχείρηση για να ξεκινήσει να δραστηριοποιείται σε αυτό τον κλάδο, τις

εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για να δημιουργηθεί ένα δίκτυο διανομής που θα μπορέσει η νέα εταιρεία να πραγματοποιήσει τις εξαγωγές της και να λειτουργήσει ομαλά, αποτελούν σημαντικά εμπόδια που δυσχεραίνουν την είσοδο τους στον κλάδο και την καθιστούν μέτρια ανταγωνιστική.

Οι παραπάνω πληροφορίες παρουσιάζονται ποσοτικοποιημένες στον πίνακα 8 και 9 του παραρτήματος για Ελλάδα και Σκανδιναβία, αντίστοιχα. Ο βαθμός ανταγωνιστικότητας κάθε κλάδου προκύπτει ως ο μέσος όρος των πέντε δυνάμεων του Porter, οι οποίες αξιολογούνται με (1= χαμηλή, 2= μέτρια, 3= υψηλή).

6.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων

Γίνεται αναλυτική αναφορά στα ευρήματα της έρευνας και συζήτηση αυτών, που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με τον/την Οικονομικό/ή Διευθύντρια και Διευθυντή/ντρια Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της κάθε εταιρείας σε Ελλάδα και Σκανδιναβία που έλαβαν μέρος σε αυτή την έρευνα. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα θα αναλυθούν ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση, όπως την αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση (πελατών, μετόχων, κοινωνία), την ανάπτυξη της εταιρείας, την καινοτομία, την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Έτσι, θα αναλυθεί ο βαθμός που η κάθε εταιρεία έχει αναπτύξει τους παράγοντες αυτούς και ο βαθμός που επηρεάζουν την απόδοσή τους, αντίστοιχα.

6.2.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων από τις εταιρείες στην Ελλάδα

Οι παρακάτω πληροφορίες παρουσιάζονται ποσοτικοποιημένες στον πίνακα 6 του παραρτήματος. Κάθε κελί περιλαμβάνει την απάντηση που δόθηκε από τους διευθυντές του Οικονομικού τμήματος της κάθε εταιρείας. Τα νούμερα που υπάρχουν σε κάθε κελί βαθμολογούν τον βαθμό επίτευξης του αντίστοιχου στόχου για τον οποίο ερωτήθηκαν. Οι ίδιοι έχουν επιλέξει τη βαθμολογία ξεκινώντας από το 1= καθόλου, 2= πολύ λίγο, 3= λίγο, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ, 6= αρκετά, 7= απόλυτα.

1. Αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων

Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων αξιολογήθηκε ανάλογα με το ποιοί είναι οι στόχοι που θέτει η κάθε εταιρεία και σε τι βαθμό κρίνουν πως επιτυγχάνονται ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε μια.

Οι στόχοι των εταιρειών ποικίλουν ωστόσο ο οικονομικός στόχος και η αύξηση του

στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρουν στον πελάτη για να είναι ικανοποιημένος και συνεχίσει να πραγματοποιεί τις αγορές του από την ίδια την εταιρεία. Ο τρόπος επίτευξης αυτού διαφέρει ανάλογα με την κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργίας της. Για παράδειγμα, κάποιες απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών που δόθηκαν σχετικά με τους στόχους των εταιρειών τους είναι:

"Προτεραιότητα πελατών, επέκταση της εταιρείας, πρώτη επιλογή πελατών, εργαζομένων, πιο γνωστή μάρκα παγκοσμίως". (B)

"Ποιότητα, Συνεργασία, Επαγγελματική συμπεριφορά και Σεβασμός στο περιβάλλον"(E)

"Επέκταση στην ελληνική αγορά, να διατηρεί υψηλή την ποιότητα των προϊόντων, να διατηρεί υψηλή την ποιότητα των υπηρεσιών της, αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων" (Γ)

"Επέκταση στην ελληνική αγορά αλλά και στο εξωτερικό" (Δ)

"Να γίνει παγκόσμιος προμηθευτής σαπουνιών & φυσικών καλλυντικών για καταναλωτή & επιχείρηση" (Z)

"Βασικός στόχος είναι οικονομικός και να διατηρήσει η εταιρεία την ηγετική της θέση στην αγορά, κάνοντας καλύτερη την καθημερινότητα των πολλών" (H)

Όσον αφορά, το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται αυτοί οι στόχοι διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Το κύριο πρόβλημα που ανέφεραν όλοι οι οικονομικοί διευθυντές ήταν ότι δεν επιτεύχθηκαν απόλυτα οι οικονομικοί στόχοι, λόγω της οικονομικής κρίσης και της χαμηλής αγοραστικής δύναμης που υπάρχει στην Ελλάδα, ενώ ο κύκλος εργασιών τους στο εξωτερικό έχει αυξηθεί. Παρόλα αυτά, προσπαθούν να διατηρήσουν υψηλή την ποιότητα των προϊόντων τους και δίνουν μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Κάποιες απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών παραθέτονται παρακάτω:

"Επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό. Π.χ. διατήρηση υψηλής ποιότητας Α' υλών αλλά και όλων των υπόλοιπων στόχων." (E)

"Επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό, ωστόσο οι οικονομικοί στόχοι είναι πιο δύσκολο να επιτευχθούν λόγω συνθηκών." (B)

"Επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, για το λόγο αυτό υπάρχει έντονη αύξηση του αριθμού των υποκαταστημάτων." (B)

"Αύξηση μεριδίου αγοράς στο εξωτερικό σε Αμερική, Αγγλία, Γαλλία, Ολλανδία, Κίνα αλλά και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες." (Z)

2. Ικανοποίηση πελατών, μετόχων και κοινωνίας

Η ικανοποίηση των πελατών, από τις περισσότερες εταιρείες αξιολογείται από τον υψηλό βαθμό επισκεψιμότητάς τους στα καταστήματα, δηλαδή όταν οι πελάτες επιστρέφουν ξανά και ξανά για τις αγορές τους. Κάποιες άλλες εταιρείες αξιολογούν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από έρευνες που πραγματοποιούν. Ανάλογα με τα σχόλια που λαμβάνουν να βελτιώνουν τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους με σκοπό να διατηρούν τους πελάτες τους ικανοποιημένους. Από όλους δόθηκε μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και είναι η βασική τους προτεραιότητα. Κάποιες απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Ικανοποιημένοι πελάτες, μακροχρόνιες σχέσεις, σταθερές συνεργασίες." (Ε)

"Ικανοποιημένοι πελάτες, λόγω συχνής επισκεψιμότητας." (Α)

"Ικανοποιημένοι πελάτες κυρίως από την ποιότητα & την ανάπτυξη νέων προϊόντων." (Ζ)

"Ικανοποιημένοι πελάτες, αφού επιστρέφουν για τις νέες αγορές τους." (Γ)

"Ικανοποιημένοι πελάτες, διατήρηση πελατολογίου σε διαφορετικές τριετίες." (Δ)

Η ικανοποίηση των μετόχων, σύμφωνα με τους οικονομικούς διευθυντές, εξαρτάται από την οικονομική πορεία της εταιρείας, το μερίδιο αγοράς που διαθέτει και από την ανάπτυξη που πραγματοποιεί βάσει συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, στόχου και οικονομικής κατάστασης της αγοράς. Όλοι οι οικονομικοί διευθυντές δήλωσαν ικανοποιημένοι από την πορεία της επιχείρησης που εργάζονταν. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Ικανοποιημένοι μέτοχοι, λόγω αυξημένου κύκλου εργασιών." (Ε)

"Εμπιστεύονται ξανά την εταιρεία, γιατί υπήρχε οικονομική δυσκολία." (Ζ)

Η ικανοποίηση της κοινωνίας, από τις περισσότερες εταιρείες κρίνεται από τον σεβασμό που δείχνουν προς το περιβάλλον (μέτρα που λαμβάνονται για τη μικρότερη τεχνικά επιβάρυνση στο περιβάλλον, εγκατάσταση φωτοβολταϊκών, εκμετάλλευση ηλιακής ενέργειας, κ.ά.), τις δωρεές που πραγματοποιούν σε διάφορα ιδρύματα, χορηγίες, ίδρυση βιβλιοθήκης, ανακαίνιση κτιρίων που είναι σημαντικά για την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η κάθε εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθούν να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα στους πελάτες και να αυξήσει τη

δημοσιότητα τους. Για το λόγο αυτό, όλες οι εταιρείες έχουν κοινωνική ευθύνη και προσπαθούν να το προβάλλουν. Βέβαια, κάποιες εταιρείες είναι πιο δραστήριες συγκριτικά με κάποιες άλλες στον συγκεκριμένο τομέα. Γεγονός που είναι προφανές από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Ικανοποιημένη η κοινωνία, σεβασμός στο περιβάλλον. Λαμβάνονται μέτρα για τη μικρότερη τεχνικά επιβάρυνση στο περιβάλλον, υπάρχει μονάδα εγκατάστασης βιολογικού καθαρισμού και εγκατάσταση φωτοβολταϊκών για την εξοικονόμηση της ηλιακής ενέργειας. Επίσης, γίνονται δωρεές στον όμιλο εθελοντών κατά του καρκίνου και χορηγίες στο μαραθώνιο του Ναυπλίου." (Ε)

"Τα προϊόντα είναι πιστοποιημένα, δεν έχουν υλοποιηθεί παράνομα περιοχές, δεν έχουν απειληθεί είδη ζώων και οι σακούλες είναι βιοδιασπώμενες. Ο ιδρυτής της εταιρείας έχει έντονη ευαισθησία ως προς τα παιδιά με ειδικές ανάγκες, για αυτό είναι χορηγός σε διάφορα αθλήματα, στους παραολυμπικούς αγώνες, ανακαινίζει κτίρια που μένουν τα παιδιά, δωρίζει sleeping bags, στρώματα, κάλτσες και διάφορα άλλα είδη από τα καταστήματα. Επίσης, υποστηρίζει οικονομικά Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς." (Β)

"Φυσικά προϊόντα, σεβασμός στο περιβάλλον, παροχή προϊόντων σε ομάδες του πληθυσμού που το έχουν ανάγκη." (Ζ)

"Σεβασμός στο περιβάλλον και πραγματοποιούνται δωρεές." (Γ)

3. Ανάπτυξη της εταιρείας

Η ανάπτυξη που μπορεί να παρουσιάσει γενικότερα μια εταιρεία είναι σε διάφορους τομείς της λειτουργίας της (από την παραγωγή μέχρι τη τελική προώθηση των προϊόντων τους στα σημεία πώλησης), ανάλογα με τις ανάγκες που διαθέτει. Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε τη βελτίωση που παρουσιάζουν ως προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, την ποικιλία των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτουν προς το κοινό τους, την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων/ υπηρεσιών και τη διαδικασία διάθεσης αυτών.

Όσον αφορά τη βελτίωση των προϊόντων / υπηρεσιών, όλοι οι οικονομικοί διευθυντές δήλωσαν πως βελτιώνονται τα προϊόντα ή υπηρεσίες τους συστηματικά για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Προσπαθούν να ερευνούν ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών και να τις ικανοποιούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους. Επίσης, για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους

ανέφεραν πως ακολουθούν τις τάσεις της κοινωνίας και την εποχικότητα, γιατί αλλάζουν με βάση αυτούς τους δύο παράγοντες. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Βελτίωση ποιότητας Α' υλών που χρησιμοποιείται, η επεξεργασία, η συσκευασία αυτών και η μεταφορά τους στα σημεία πώλησης. Συγκεκριμένα, υπάρχει βελτίωση στα διάφορα στάδια που ακολουθούνται." (Ε)

"Βελτιώνονται με βάση την ενημέρωση που λαμβάνουν από τους πελάτες για την απόδοση των προϊόντων." (Α)

"Βελτιώνονται συστηματικά για παράδειγμα προστέθηκαν τα online καταστήματα" (Β)

"Βελτιώνονται συστηματικά." (Γ)

"Μέσο από συνεχόμενες διεργασίες διαπίστευσης του φορέα."(Δ)

Η ποικιλία των προϊόντων ή υπηρεσιών εμπλουτίζεται συστηματικά από τις εταιρείες ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε εταιρείας και το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται. Για παράδειγμα, κάποια εταιρεία μπορεί να θεωρεί πως χρειάζεται να βελτιώσει κάποιο προϊόν της ή να προσφέρει κάποια επιπλέον υπηρεσία στον πελάτη που θα τον εξυπηρετεί περισσότερο. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Εμπλουτίζεται συνέχεια, γίνεται συνδυασμός διάφορων φρούτων και προστίθενται και διάφορες βιταμίνες μέσα στους χυμούς." (Ε)

"Εμπλουτίζεται συνέχεια η ποικιλία των προϊόντων , ακολουθώντας τις τάσεις της κοινωνίας και την εποχικότητα." (Α)

"Εμπλουτίζεται συνέχεια για την κάλυψη καθημερινών αναγκών." (Γ)

"Νέα πρότυπα ή αναβάθμιση παλαιών προτύπων." (Δ)

Η διαδικασία παραγωγής προϊόντων βελτιώνεται επίσης συστηματικά από τις περισσότερες εταιρείες. Κυρίως με την αγορά νέου εξοπλισμού, όπως αυτοματοποιημένων μηχανών, φίλτρων, εργαλείων με σκοπό να αυξηθεί η παραγωγή των προϊόντων και να μειωθεί ο χρόνος της παραγωγικής διαδικασίας που απαιτείται. Εντούτοις, μια επιχείρηση που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών, σκοπός της είναι να δημιουργήσει καλύτερα πακέτα υπηρεσιών ή να αποκτήσει περισσότερες

πιστοποιήσεις στον κλάδο στον οποίο λειτουργεί. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Εγκατάσταση σύγχρονων μηχανημάτων, νέων εργαλείων, φίλτρων και ότι άλλο χρειάζεται." (Ε)

"Βελτιώνεται με νέο εξοπλισμό και ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν." (Α)

"Βελτιώνεται με σκοπό να παράγονται πιο γρήγορα τα προϊόντα." (Β)

"Αυτοματοποιημένες μηχανές, αύξηση παραγωγής." (Ζ)

"Νέος εξοπλισμός." (Γ)

"Επιθεωρείται συνέχεια από διεθνείς κρατικούς φορείς διαπιστεύσεων." (Δ)

Η διαδικασία διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών, βελτιώνεται από όλες τις εταιρείες κυρίως από εκείνες που εξάγουν τα προϊόντα τους και δραστηριοποιούνται σε Ευρώπη και σε άλλες Ηπείρους. Για αυτές, είναι απαραίτητο και πολύ σημαντικό να διαθέτουν ένα δίκτυο που θα μπορεί να διανείμει τα προϊόντα τους με ασφάλεια, οικονομικά και να φτάσουν στο χρόνο που πρέπει. Για το λόγο αυτό, αποτελεί μεγάλη προτεραιότητα, καθώς η διανομή προϊόντων κυρίως εκτός Ευρώπης είναι δύσκολη και εμπεριέχει πολλούς περιορισμούς όπως χρονικούς (στο να επιλεγθεί η βέλτιστη πορεία για να φτάσει το εμπόρευμα στο χρόνο που χρειάζεται και να μην υπάρχουν καθυστερήσεις). Για την εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες η καλύτερη επιλογή είναι να βελτιώσει το λογισμικό της που θα της παρέχει περισσότερες πληροφορίες για τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών της. Γεγονός, που θα την οδηγήσει σε συμπεράσματα που θα βελτιώσουν τη διάθεση των υπηρεσιών της προς τους πελάτες της. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Νέες συνεργασίες με εγχώριους traders αλλά κυρίως του εξωτερικού. Όπως Ευρώπη, Ασία, Μέση Ανατολή, Αφρική, Αυστραλία και Αμερική. Αυτές οι δραστηριότητες της εταιρείας αντιπροσωπεύουν το 85% της ετησίας παραγωγής." (Ε)

"Βελτιώνεται βάσει διαρκής ανατροφοδότησης που πραγματοποιείται." (Α)

"Βελτιώνεται η διαδικασία διάθεσης προϊόντων, όπως με νέο κέντρο διανομής για Ελλάδα."(Β)

"Βελτίωση δικτύου πωλήσεων, νέο e-shop." (Ζ)

"Εγκαιρος εφοδιασμός." (Γ)

"Εγκατάσταση νέου CRM." (Δ)

4. Καινοτομία

Γενικότερα, η καινοτομία απασχολεί σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις καθώς είναι αυτό το στοιχείο που θα τη βοηθήσει να δημιουργήσει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Θα την κάνουν να ξεχωρίσει έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών που υπάρχουν στην αγορά. Μια εταιρεία μπορεί να καινοτομήσει ως προς τα διάφορα στάδια της λειτουργίας της (όπως ως προς το προϊόν, τις υπηρεσίες της, την παραγωγική της διαδικασία, τη συσκευασία του, την διάθεση του, κτλπ) και κυρίως ανάλογα με τις ικανότητες, τις ανάγκες, το αντικείμενο της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Για να φτάσουν οι επιχειρήσεις στην καινοτομία θα πρέπει να ρισκάρουν και να ακολουθήσουν μια στρατηγική που θα τους οδηγήσει στην επίτευξη αυτού του στόχου. Οι οικονομικοί διευθυντές θεωρούν πως οι εταιρείες που αντιπροσωπεύουν λαμβάνουν ρίσκο. Κάποιες εταιρείες σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ κάποιες άλλες σε μικρότερο βαθμό. Όλες οι εταιρείες όμως, προσπαθούν να περιορίσουν το ρίσκο, βασιζόμενοι στη σωστή και λεπτομερή έρευνα που διεξάγεται πριν την προώθηση κάποιου νέου προϊόντος και στην εμπειρία που διαθέτει η κάθε εταιρεία στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Με σκοπό να περιορίσουν τις πιθανότητες αποτυχίας. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Λαμβάνει ρίσκο, αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό. αυτή η εταιρεία ήταν η πρώτη που παρήγαγε 100% χυμό ρόδι και πρόσθετε διάφορες βιταμίνες όπως μαγνήσιο, σπιρουλίνα, γκότσι μπέρι, με σκοπό να διαφοροποιηθούν τα προϊόντα της σε σύγκριση με τα υπόλοιπα που κυκλοφορούσαν στην αγορά και να φαίνονται πιο φυσικά και ποιοτικά στα μάτια του καταναλωτή." (E)

"Ανάληψη ρίσκου 100%. Η εταιρεία γενικότερα εφαρμόζει διάφορες καινοτομίες ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διαθέτει στους καταναλωτές πριν τις υπόλοιπες." (A)

"Η διοίκηση της εταιρείας έχει μεγάλη εμπειρία, οπότε δεν παίρνει μεγάλα ρίσκα. Αλλά αν το κάνει γνωρίζει τον κατάλληλο τρόπο για να είναι επιτυχημένο το αποτέλεσμα." (B)

"Προσπαθεί να μειώσει τη λήψη ρίσκου, ερευνώντας καλύτερα τα νέα προϊόντα πριν τα εισάγει στην αγορά." (Z)

"Λαμβάνει ρίσκο επενδύοντας σε χρόνο και ανθρώπους." (Δ)

5. Βελτίωση ποιότητας

Βελτίωση ποιότητας εξετάζεται ως προς την διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών, τη διαδικασία διανομής των προϊόντων, την ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών και την επωνυμία της εταιρείας.

Ξεκινώντας από την διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών, όπου από όλες τις εταιρείες, θεωρείται ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που βελτιώνουν συνεχώς. Είτε μέσω ερευνών που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών, είτε με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, είτε με την βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού μέσω διάφρων σεμιναρίων που αφορούν τη βελτίωση της συμπεριφοράς τους (σχετικά με την εξυπηρέτηση) ως προς τους πελάτες. Ακόμη και με την εγκατάσταση ειδικού λογισμικού για να μπορούν να αποκρίνονται άμεσα στα παράπονα των πελατών τους. Όπως φαίνεται η κάθε εταιρεία επιλέγει τον δικό της τρόπο να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών της. Συγκεκριμένα, κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, αντιπρόσωποι, προσωπικές συναντήσεις στο εξωτερικό με πελάτες." (Ε)

"Βελτιώνεται μέσω ερευνών ικανοποίησης πελατών. Στόχος της εταιρείας είναι να βελτιώνεται η αγοραστική εμπειρία του πελάτη όταν εισέρχεται στο κατάστημα." (Α)

"Βελτιώνεται μέσω ερευνών ικανοποίησης πελατών, για παράδειγμα υπάρχει ο mystery shopper ή άτομο στην έξοδο του καταστήματος που ρωτά τον πελάτη αν έμεινε ικανοποιημένος." (Β)

"Ειδικό λογισμικό για την αντιμετώπιση παραπόνων πελατών." (Δ)

"Βελτιώνονται συστηματικά." (Γ)

Η διαδικασία διανομής των προϊόντων βελτιώνεται συστηματικά καθώς είναι απαραίτητη για τις συγκεκριμένες εταιρείες που εξάγουν στο εξωτερικό ακόμη και εκτός Ευρώπης. Για το λόγο αυτό επενδύουν στις σταθερές και μακροχρόνιες συνεργασίες και στη δημιουργία κέντρων διανομής που θα εξυπηρετήσουν στο να βρίσκονται τα προϊόντα τους στα σημεία πώλησης εγκαίρως. Όσον αφορά, την εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες, τρόπος βελτίωσης είναι ένα λογισμικό προγραμματισμού επιθεωρήσεων που τη βοηθά να προγραμματίζει τις επιθεωρήσεις της εγκαίρως. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Απαραιτήτως βελτιώνεται, γιατί δραστηριοποιείται στο εξωτερικό". (E)

"Καλύτερες συνεργασίες, τεράστιο απόθεμα, ώστε να δώσει στον πελάτη τη δυνατότητα να αγοράζει αυτό που επιθυμεί άμεσα χωρίς καθυστερήσεις." (A)

"Βελτιώνεται, με νέο κέντρο διανομής για Ελλάδα για χαμηλότερο κόστος και εξοικονόμηση χρόνου." (B)

"Νέες συμφωνίες με προμηθευτές." (Z)

"Βελτίωση δικτύου διανομής." (Γ)

"Λογισμικό προγραμματισμού των επιθεωρήσεων." (Δ)

Βελτιώνεται η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών σε διάφορα στάδια όπως στην επιλογή καλής ποιότητας πρώτων υλών, στην επεξεργασία, στη συσκευασία και στην μεταφορά του προϊόντος. Επίσης, βελτιώνεται βάσει έρευνας που γίνεται, αλλά γενικότερα βρίσκονται πάντα νέοι τρόποι για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Σχετικά με την εταιρεία παροχής υπηρεσιών, βελτιώνονται με την εκπαίδευση του προσωπικού και την αναβάθμιση των εκάστοτε διαδικασιών που είναι απαραίτητες. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Βελτιώνεται σε διάφορα στάδια όπως, με τη σωστή επιλογή Α' υλών ,την επεξεργασία, συσκευασία, μεταφορά, κ.α. " (E)

"Βελτιώνεται συνέχεια μέσο ερευνών για τα προϊόντα." (A)

"Βελτιώνεται η ποιότητα υπηρεσιών και των προϊόντων πάντα βρίσκονται νέοι τρόποι." (B)

"Βελτιώνεται ως προς τα αρώματα, συσκευασία και συστατικά." (Z)

"Εκπαίδευση επιθεωρητών, νέες συνεργασίες με εξωτερικούς επιθεωρητές, αναβάθμιση εντύπων & διαδικασιών." (Δ)

Βελτιώνεται το "brand image" της εταιρείας, με διαφορετικούς τρόπους που επιλέγει η κάθε μια, όπως με συμμετοχή σε εκθέσεις, συνέδρια, περιοδικά, μέσο διαφήμισης στα ΜΜΕ, με κινήσεις κοινωνικής ευθύνης (π.χ. κατασκευή παιδικού σταθμού, βιβλιοθήκης, δωρεές, χορηγίες), με τα job festivals, job sites, αναφορά στα banners σε διάφορες γνωστές εταιρείες και με εξειδικευμένες διαπιστεύσεις. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

"Συμμετοχή σε εκθέσεις, συνέδρια, περιοδικά και με τη διαφήμιση." (E)

"Κινήσεις κοινωνικής υπευθυνότητας και μάρκετινγκ, για παράδειγμα να κατασκευάζουν βιβλιοθήκες ή παιδικούς σταθμούς στις περιοχές που λειτουργεί το κατάστημα, να ενισχύουν αδύναμες οικονομικά και κοινωνικά ομάδες του πληθυσμού." (A)

"Job sites, job festivals, MME, αναφορά στην εταιρεία σε banners σε διάφορες γνωστές ιστοσελίδες, συμμετοχή σε άρθρα, συνέδρια." (B)

"Βελτιώνεται μέσω διαφήμισης και πάντα με ηθικά μέσα." (Z)

"Διάφορες προωθητικές ενέργειες που αποφασίζει η εταιρεία κατά περιόδους." (Γ)

"Εξειδικευμένες διαπιστεύσεις, συμμετοχή σε συνέδρια, καμπάνιες προώθησης & διαφήμισης." (Δ)

6. Ικανοποίηση εργαζομένων

Οι παρακάτω πληροφορίες παρουσιάζονται ποσοτικοποιημένες στον πίνακα 4 του παραρτήματος. Κάθε κελί περιλαμβάνει την απάντηση που δόθηκε από τους διευθυντές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της κάθε εταιρείας. Τα νούμερα που υπάρχουν σε κάθε κελί βαθμολογούν τον βαθμό επίτευξης του αντίστοιχου στόχου για τον οποίο ερωτήθηκαν. Οι ίδιοι έχουν επιλέξει τη βαθμολογία ξεκινώντας από το 1= καθόλου, 2= πολύ λίγο, 3= λίγο, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ, 6= αρκετά, 7= απόλυτα.

Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση των εργαζομένων αξιολογήθηκε με βάση το πόσο συχνά απουσιάζουν οι εργαζόμενοι, το ποσοστό παραίτησης τους τη τελευταία πενταετία, αν τους δίνεται η δυνατότητα να βελτιώσουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους, το βαθμό που δηλώνουν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, την αφοσίωση που δείχνουν στην εταιρεία και πόσο συχνά η εταιρεία λαμβάνει ενημέρωση από τους εργαζόμενους της. Όλα τα παραπάνω θα αναλυθούν βάσει των απαντήσεων που έδωσαν οι Μάνατζερς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Όσον αφορά τη συχνότητα που απουσιάζουν οι εργαζόμενοι, είναι η προβλεπόμενη από τον Νόμο και πάντα δικαιολογούν την απουσία τους. Ήταν κοινή απάντηση από όλους τους Μάνατζερς, οι οποίοι δήλωσαν ικανοποιημένοι με το ποσοστό απουσιών που παρουσίαζαν οι εργαζόμενοι. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Απουσιάζουν αυτό που τους επιτρέπεται από το νόμο. Πάντα δικαιολογούν τις απουσίες τους και δεν λείπουν αυθαίρετα." (E)

Το ποσοστό παραίτησης στις εταιρείες αυτές γενικότερα είναι χαμηλό αλλά κυμαίνεται ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Για παράδειγμα, ο κλάδος της λιανικής πώλησης και η θέση του πωλητή ή της πωλήτριας όπως ανέφεραν οι Μάνατζερς, έχει υψηλό ποσοστό παραίτησης γιατί οι περισσότεροι απασχολούνται περιστασιακά μέχρι να βρουν μια καλύτερη θέση εργασίας στο αντικείμενο των σπουδών τους. Επίσης, ένας σημαντικός λόγος που εκφράστηκε από όλους ήταν ότι τα ποσοστά παραίτησης έχουν μειωθεί λόγω της οικονομικής κρίσης που υπάρχει στην Ελλάδα. Καθώς δεν υπάρχουν πολλές νέες θέσεις εργασίας να αναζητήσουν οι εργαζόμενοι, αναγκαστικά διατηρούν την υπάρχουσα θέση τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Συγκεκριμένα η μάνατζερ του τμήματος ΔΑΠ της εταιρείας "Γ" ανέφερε πως έχει μειωθεί το ποσοστό παραίτησης λόγω της οικονομικής κρίσης και έχει αυξηθεί το ποσοστό συνταξιοδότησης των εργαζομένων που αποχωρούν από την εταιρεία. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί πως σχεδόν όλες οι εταιρείες που συμμετέχουν στην έρευνα είναι μεγάλες σε αριθμό εργαζομένων, είναι αλυσίδες εταιρειών που δραστηριοποιούνται χρόνια στην αγορά. Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν κάποιες εργασιακές παροχές παραπάνω από ότι αν εργαζόντουσαν σε κάποια μικρή επιχείρηση που λειτουργεί στην χώρα μας, τη δεδομένη χρονική περίοδο. Θεωρείται ένας ακόμη λόγος που επηρεάζει στο να διατηρείται χαμηλά το ποσοστό παραίτησης τους. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Το ποσοστό παραίτησης είναι χαμηλό περίπου στο 5% . Παραιτούνται 1 με 2 άτομα τα τελευταία 5 χρόνια. " (Ε)

"Ο κλάδος λιανικής πώλησης έχει υψηλό δείκτη παραίτησης. Ωστόσο ο δείκτης παραίτησης της εταιρείας είναι: 3% με 4% το χρόνο." (Α)

"Υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραίτησης, δεδομένου ότι η εταιρεία λειτουργεί μικρό χρονικό διάστημα στην Ελλάδα και ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλά ποσοστά παραίτησης." (Β)

"Υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραίτησης περίπου 5%. Υπάρχουν δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αλλά η πλειοψηφία αυτών είναι ικανοποιημένοι." (Ζ)

"Μείωση οικειοθελών αποχωρήσεων λόγω της οικονομικής κρίσης. Ενώ υπάρχει αύξηση εργαζομένων που αποχωρούν λόγω συνταξιοδότησης." (Γ)

"Υπήρχε μόνο μια παραίτηση την τελευταία 5ετία, προκειμένου η εργαζόμενη να απασχοληθεί στο αντικείμενο των σπουδών της." (Δ)

Οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων βελτιώνονται σε όλες τις εταιρείες αλλά όχι στον ίδιο βαθμό. Σε κάποιες εταιρείες δίνεται μεγαλύτερη έμφαση. Για το λόγο αυτό παρέχουν σεμινάρια σε τεχνικά θέματα, συμπεριφορών, διοίκησης και ηγεσίας, χρήση web εργαλείων, παροχή μεταπτυχιακού και επιμόρφωση ξένης γλώσσας. Επίσης κάποια σεμινάρια πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης ενώ άλλα οργανώνονται από εξωτερικούς φορείς. Σε αντίθεση με άλλες εταιρείες που δεν παρέχουν εκπαίδευση στους εργαζόμενους και προτιμούν να προσλαμβάνουν έμπειρα άτομα και να εξελίσσουν τις δυνατότητες τους μέσω της καθημερινής τους εργασίας (δηλαδή εμπειρικά). Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Μικρός αριθμός σεμιναρίων ανά έτος. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων γίνεται μέσω της δουλειάς τους, εμπειρικά. Για αυτό το λόγο, προσλαμβάνονται άτομα με προϋπηρεσία και έτοιμα να αποδώσουν χωρίς να χρειαστεί να εκπαιδευτούν." (Ε)

"Η εταιρεία αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως "επένδυση". Για το λόγο αυτό πραγματοποιούνται διάφορες εκπαιδευτικές δραστηριότητες ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Για παράδειγμα, σεμινάρια σε τεχνικά θέματα, συμπεριφορών, διοίκησης και ηγεσίας, χρήση web εργαλείων, παροχή μεταπτυχιακού και επιμόρφωση ξένης γλώσσας." (Α)

"Δίνεται μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, για αυτό γίνονται πάρα πολλά σεμινάρια ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Πραγματοποιούνται σεμινάρια ανάλογα με τα προϊόντα της εταιρείας, συμπεριφοράς, διοίκησης και ηγεσίας και διάφορα άλλα τα οποία πραγματοποιούνται και μέσω e- learning." (Β)

"Αναπτύσσονται οι ικανότητες των εργαζομένων μέσω διάφορων επιμορφωτικών σεμιναρίων ή επιδοτούμενα μεταπτυχιακά." (Ζ)

"Αναπτύσσονται οι ικανότητες των εργαζομένων μέσω από εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια με στόχο την επαγγελματική και προσωπική τους εξέλιξη. Κάθε ειδικότητα εκπαιδεύεται ξεχωριστά." (Γ)

"Πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα είτε ενδοεταιρικά, είτε σε εξωτερικούς ανεξάρτητους φορείς." (Δ)

Οι εργαζόμενοι των εταιρειών δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους βάσει επίσημης έρευνας που πραγματοποιείται σε όλες τις εταιρείες. Σε κάποιες πιο συχνά όπως μια φορά το χρόνο, ενώ σε άλλες ανά δύο χρόνια. Όλες οι εταιρείες όμως δίνουν μεγάλη σημασία στην άτυπη επικοινωνία που υπάρχει στην εταιρεία, όπου ο

εργαζόμενος έχει την δυνατότητα προσωπικής συζήτησης με τον μάνατζερ και να εκφράσει το παράπονο του , την ιδέα του, τον προβληματισμό του και γενικότερα ότι τον απασχολεί. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Βάσει ετήσιας έρευνας, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι." (E)

"Βάσει επίσημης έρευνας (που πραγματοποιείται ανά 2 χρόνια), οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι κατά 77%." (A)

"Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποιημένοι και το μόνο παράπονο που εκφράζουν είναι ότι είναι απαιτητική η δουλειά τους." (B)

"Σύμφωνα με την έρευνα είναι ικανοποιημένοι κατά 70% με 80%." (Z)

"Με βάσει τις τελευταίες μετρήσεις για την έρευνα του εργασιακού περιβάλλοντος δηλώνουν 85%." (Γ)

"Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και τεκμηριώνεται από το γεγονός ότι δεν υπάρχουν οικειοθελείς αποχωρήσεις." (Δ)

Υπάρχει αφοσίωση των εργαζομένων προς την εταιρεία και αυτό αποδεικνύεται από το χαμηλό ποσοστό παραίτησης που προκύπτει από τις επίσημες έρευνες που διεξάγονται ενδοεταιρικά, από τη συμπεριφορά των εργαζομένων που είναι ενεργητικοί και λαμβάνουν πρωτοβουλίες, εκφράζουν νέες ιδέες ή νέους τρόπους αντιμετώπισης καθημερινών προβλημάτων που προκύπτουν. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Υπάρχει αφοσίωση και αυτό φαίνεται από το μικρό ποσοστό παραίτησης αλλά και από το ότι εργάζονται άτομα στην εταιρεία πάνω από 10 χρόνια. Οι εργαζόμενοι αυτοί θεωρούνται πολύτιμοι και αναντικατάστατοι." (E)

"Βάσει επίσημης έρευνας (που πραγματοποιείται ανά 2 χρόνια), οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι κατά 88%." (A)

"Υπάρχει αφοσίωση, για αυτό και δεν αποχωρούν οι εργαζόμενοι, αλλά αν συμβεί υπάρχει και τι "exit interview" για να μάθουν τους λόγους αποχώρησης του εργαζόμενου." (B)

"Υπάρχει αφοσίωση και φαίνεται λόγω του χαμηλού ποσοστού παραίτησης." (Z)

"Με βάσει τις τελευταίες μετρήσεις για την έρευνα του εργασιακού περιβάλλοντος δηλώνουν αφοσιωμένοι κατά 35% ." (Γ)

"Υπάρχει αφοσίωση και αυτό φαίνεται από την πολυετή εργασία των εργαζομένων στην εταιρεία και που προτείνουν προτάσεις για βελτίωση, ακόμα και αν τους επιβαρύνει." (Δ)

Όλες οι εταιρείες λαμβάνουν ενημέρωση από τους εργαζόμενους τους αλλά σε διαφορετικό βαθμό συχνότητας και με διαφορετικούς τρόπους. Όπως, μέσο επίσημης ετήσιας ή διετής έρευνας, προσωπικής συζήτησης (που αναφέρθηκε και προηγουμένως), αξιολόγηση εργαζομένων από τον προϊστάμενο που πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο, ο Διευθύνων Σύμβουλος δέχεται με ραντεβού οποιοδήποτε εργαζόμενο, ανακοινώνονται 2 ημέρες το χρόνο όπου ο Διευθυντής επίσης του καταστήματος δέχεται τους εργαζόμενους Διευθυντές τομέων μια μέρα κάθε μήνα. Συγκεκριμένα βασίζονται σε συχνές συναντήσεις μεταξύ εργαζόμενου- προϊστάμενου, τμήματος- εργαζομένων, διοίκησης- εργαζομένων, διοίκησης- τμημάτων. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Λαμβάνει ενημέρωση μέσο της ετήσιας έρευνας. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να απευθύνονται στον διευθυντή ανά πάσα στιγμή το θεωρούν απαραίτητο. Το εργασιακό κλίμα που επικρατεί είναι φιλικό και ο διευθυντής είναι επίσης φιλικός και προσιτός." (Ε)

"Λαμβάνει ενημέρωση με τους εξής τρόπους: προσωπική συζήτηση, επίσημη έρευνα ανά 2 χρόνια, μια φορά το χρόνο ο προϊστάμενος αξιολογεί τον εργαζόμενο, μια μέρα κάθε χρόνο ο Διευθύνων Σύμβουλος δέχεται με ραντεβού οποιοδήποτε εργαζόμενο, ανακοινώνονται 2 ημέρες το χρόνο όπου ο Διευθυντής του καταστήματος δέχεται τους εργαζόμενους, Διευθυντές τομέων μια μέρα κάθε μήνα, Σωματείο υγιεινής και ασφάλειας που λαμβάνει πληροφορίες και λειτουργεί σαν το " τρίτο μάτι " της εταιρείας." (Α)

"Λαμβάνει ενημέρωση με τους εξής τρόπους: κάθε δυο χρόνια με επίσημη έρευνα, κάθε χρόνο ο προϊστάμενος ενημερώνει τον διευθυντή και με προσωπική συζήτηση." (Β)

"Λαμβάνει ενημέρωση με την ετήσια έρευνα που πραγματοποιείται και με συχνές συναντήσεις." (Ζ)

"Λαμβάνει ενημέρωση με τους εξής τρόπους: τηλεφωνική επικοινωνία, μέσω των εταιρικών social media, κατ' ιδίαν συνάντηση με τους υπεύθυνους των οργανικών συνόλων, συνάντηση με υπεύθυνους σε ανώτερα κλιμάκια ιεραρχίας, η διοίκηση έχει "ανοιχτή πόρτα" για όλους τους εργαζόμενους." (Γ)

"Λαμβάνει ενημέρωση μέσω συχνών συναντήσεων μεταξύ εργαζόμενου-προϊσταμένου, τμήματος-εργαζομένων, διοίκησης-εργαζομένων, διοίκησης-τμημάτων." (Δ)

6.2.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων από τις εταιρείες στην

Σκανδιναβία

Οι παρακάτω πληροφορίες παρουσιάζονται ποσοτικοποιημένες στον πίνακα 7 του παραρτήματος. Κάθε κελί περιλαμβάνει την απάντηση που δόθηκε από τους διευθυντές του Οικονομικού τμήματος της κάθε εταιρείας. Τα νούμερα που υπάρχουν σε κάθε κελί βαθμολογούν τον βαθμό επίτευξης του αντίστοιχου στόχου για τον οποίο ερωτήθηκαν. Οι ίδιοι έχουν επιλέξει τη βαθμολογία ξεκινώντας από το 1= καθόλου, 2= πολύ λίγο, 3= λίγο, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ, 6= αρκετά, 7= απόλυτα.

1. Αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων

Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων αξιολογήθηκε ανάλογα με το ποιοί είναι οι στόχοι που θέτει η κάθε εταιρεία και σε τι βαθμό κρίνουν πως επιτυγχάνονται ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε μια. Κάποιες απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών που δόθηκαν σχετικά με τους στόχους των εταιρειών τους είναι:

"Οι στόχοι της εταιρείας είναι: Προτεραιότητα πελατών, επέκταση της εταιρείας, πρώτη επιλογή πελατών, εργαζομένων, πιο γνωστή μάρκα παγκοσμίως. Επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό." (Θ)

"Οι στόχοι της εταιρείας είναι: Να δίνει προτεραιότητα στους πελάτες, επέκταση των καταστημάτων της εταιρείας, να διατηρεί την ηθική της, να εμπιστεύεται τους εργαζόμενους της. Οι στόχοι της εταιρείας επιτυγχάνονται και για αυτό το λόγο νέα καταστήματα ανοίγουν σε διάφορες χώρες." (Ι)

"Ο στόχος της εταιρείας είναι να γίνει το νούμερο ένα στην αγορά. Πολλές προσπάθειες γίνονται για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός." (Κ)

"Οι στόχοι της εταιρείας είναι διατηρήσει την ηγετική της θέση και να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά. Επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό." (Η)

"Οι στόχοι της εταιρείας είναι: Ποιοτικά προϊόντα, παραγωγή των προϊόντων με ασφάλεια, βιώσιμη προμήθεια, περιβαλλοντική δέσμευση, φροντίδα των ανθρώπων και της κοινωνίας, η επωνυμία της εταιρείας να είναι η πιο αναγνωρίσιμη στην αγορά από τους καταναλωτές. Οι παραπάνω στόχοι έχουν επιτευχθεί κατά μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, το πιο σημαντικό είναι να βελτιώνουν όλα τα προϊόντα συνεχώς και να τα

γνωστοποιούν στους πελάτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για να τα προτιμούν και να τα αγοράζουν συνέχεια. Επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό οι παραπάνω στόχοι.” (M)

“Οι στόχοι της εταιρείας είναι: τα προϊόντα να βελτιώνουν τις ζωές των καταναλωτών, να υποστηρίζουν τους ιδιοκτήτες με τις φάρμες, να προστατεύουν το περιβάλλον, η επωνυμία της εταιρείας να είναι η πιο αναγνωρίσιμη στην αγορά. Οι παραπάνω στόχοι έχουν επιτευχθεί κατά έναν μεγάλο βαθμό.” (Λ)

2. Ικανοποίηση πελατών, μετόχων και κοινωνίας

Η ικανοποίηση των πελατών από τις περισσότερες εταιρείες αξιολογείται από την αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων τους και από τον υψηλό βαθμό επισκεψιμότητας τους στα καταστήματα (δηλαδή όταν οι πελάτες επιστρέφουν ξανά και ξανά για τις αγορές τους). Κάποιες άλλες εταιρείες αξιολογούν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από έρευνες που πραγματοποιούν, ώστε ανάλογα με τα σχόλια που λαμβάνουν να βελτιώνουν τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους με σκοπό να διατηρούν τους πελάτες τους ικανοποιημένους. Από όλους δόθηκε μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και ήταν η βασική τους προτεραιότητα. Κάποιες απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

“Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι κατά μεγάλο βαθμό. Καθώς υπάρχει υψηλό ποσοστό επισκεψιμότητας.” (Θ)

“Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό, εμπιστεύονται την ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας για αυτό το λόγο επισκέπτονται τα καταστήματα συχνά.” (I)

“Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό.” (K)

“Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι αρκετά, βάσει της συχνότητας των επισκέψεων στα καταστήματα και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την επίσημη έρευνα της εταιρείας.” (H)

“Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό, για το λόγο αυτό οι πωλήσεις των προϊόντων αυξάνονται συστηματικά. Τα προϊόντα βελτιώνονται με σκοπό να γίνονται πιο υγιεινά, πιο νόστιμα και πιο πρακτικά ως προς την χρήση τους.” (M)

“Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι, καθώς τα προϊόντα βελτιώνονται συστηματικά.” (Λ)

Η ικανοποίηση των μετόχων σύμφωνα με τους οικονομικούς διευθυντές, εξαρτάται από την οικονομική πορεία της εταιρείας. Το μερίδιο αγοράς που διαθέτει και από την ανάπτυξη που πραγματοποιεί βάσει συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, στόχου και οικονομικής κατάστασης της αγοράς. Όλοι οι οικονομικοί διευθυντές δήλωσαν ικανοποιημένοι από την πορεία της επιχείρησης που εργάζονταν. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

“Οι μέτοχοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία ως τώρα.” (Θ)

“Οι μέτοχοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία ως τώρα.” (Ι)

“Οι μέτοχοι είναι πολύ θετικοί για την μελλοντική πορεία της εταιρείας.” (Κ)

“Οι μέτοχοι είναι ικανοποιημένοι αλλά διατηρούν υψηλά τους ανταγωνιστικούς στόχους της εταιρείας.” (Η)

“Οι μέτοχοι είναι πολύ θετικοί για την πορεία της εταιρείας, καθώς επεκτείνει το μερίδιο αγοράς της όχι μόνο στη Σκανδιναβία και στις Βαλτικές χώρες, αλλά στην Κεντρική Ευρώπη και στην Ινδία.” (Μ)

“Οι μέτοχοι είναι ικανοποιημένοι με την ανάπτυξη/ εξέλιξη της εταιρείας.” (ARLA)

Η ικανοποίηση της κοινωνίας από τις περισσότερες εταιρείες κρίνεται από τον σεβασμό που δείχνουν προς το περιβάλλον (μέτρα που λαμβάνονται για τη μικρότερη τεχνικά επιβάρυνση στο περιβάλλον, εγκατάσταση φωτοβολταϊκών, εκμετάλλευση ηλιακής ενέργειας, κ.ά.), τις δωρεές που πραγματοποιούν σε διάφορα ιδρύματα, χορηγίες, ίδρυση βιβλιοθήκης, ανακαίνιση κτιρίων που είναι σημαντικά για την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η κάθε εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθούν να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα στους πελάτες και να αυξήσουν τη δημοσιότητα τους. Για το λόγο αυτό, όλες οι εταιρείες έχουν κοινωνική ευθύνη και προσπαθούν να το προβάλλουν. Βέβαια, κάποιες εταιρείες είναι πιο δραστήριες συγκριτικά με κάποιες άλλες. Αυτό είναι προφανές από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα που παραθέτονται παρακάτω:

“Η κοινωνία είναι ικανοποιημένη καθώς η εταιρεία βοηθά την κοινωνία, κάνοντας διάφορες δωρεές.” (Θ)

“Η κοινωνία είναι ικανοποιημένη καθώς η εταιρεία δεν βλάπτει το περιβάλλον.” (Ι)

“Η κοινωνία είναι ικανοποιημένη. Η εταιρεία μειώνει τις εκπομπές αερίων από τα θερμοκήπια. Μειώνει τη χρήση ενέργειας και νερού που χρησιμοποιεί στα εργοστάσια και αυξάνει το ποσοστό χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Καλύτερη χρήση πρώτων υλών, μείωση φαγητού που σπαταλάτε στα εργοστάσια, λύνει τις περιβαλλοντικές προκλήσεις που προκύπτουν από την εφοδιαστική αλυσίδα και αναπτύσσει πιο φιλική συσκευασία για τα προϊόντα της ως προς το περιβάλλον.” (Μ)

“Η κοινωνία είναι ικανοποιημένη, καθώς η εταιρεία προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα της και να προσφέρει στους καταναλωτές υψηλά ποιοτικά διατροφικά προϊόντα, χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν λιγότερες πηγές ενέργειας. Τα προϊόντα να κατασκευάζονται με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Η εταιρεία επίσης παίζει ενεργό ρόλο στο να διατηρεί τον κώδικα δεοντολογίας, την πολιτική ανθρώπινων δικαιωμάτων, τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και να τηρεί τους κανονισμούς σχετικά με το φοινικέλαιο, τη σόγια και το κακάο.” (Λ)

3. Ανάπτυξη της εταιρείας

Η ανάπτυξη που μπορεί να παρουσιάσει γενικότερα μια εταιρεία είναι σε διάφορους τομείς της λειτουργίας της (από την παραγωγή μέχρι τη τελική προώθηση των προϊόντων τους στα σημεία πώλησης), ανάλογα με τις ανάγκες που έχει η κάθε μια. Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε την ανάπτυξη τους σε σχέση με τη βελτίωση που παρουσιάζουν ως προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, την ποικιλία των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτουν προς το κοινό τους, την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων/ υπηρεσιών και τη διαδικασία διάθεσης αυτών.

Όσον αφορά τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών, όλοι οι οικονομικοί διευθυντές δήλωσαν πως βελτιώνονται τα προϊόντα ή υπηρεσίες τους συστηματικά για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Προσπαθούν να ερευνούν ποιές είναι οι ανάγκες των καταναλωτών και να τις ικανοποιούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών, παραθέτονται παρακάτω:

“Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρείας πάντα βελτιώνονται με σκοπό να βρεθούν νέοι τρόποι να ικανοποιηθούν οι πελάτες.” (Θ)

“Τα προϊόντα πάντα βελτιώνονται με σκοπό να προσφέρουν το καλύτερο δυνατό στους πελάτες.” (Ι)

“Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε μια ανταγωνιστική αγορά με εκατομμύριους πελάτες που διατηρούν υψηλές απαιτήσεις από τις υπηρεσίες μας, άρα δεν υπάρχει άλλος τρόπος από τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών μας.” (K)

“Τα προϊόντα της εταιρείας βελτιώνονται πάντα με σκοπό να καλύπτουν ακόμα και τις πιο υψηλές απαιτήσεις των πελατών μας.” (H)

“Τα προϊόντα πάντα βελτιώνονται. Με έρευνα για τις ανάγκες των καταναλωτών, με την τεχνολογική τεχνογνωσία, τις επενδύσεις για την ανάπτυξη προϊόντων και λύσεων που ικανοποιούν τους καταναλωτές και ικανοποιούν τις ανάγκες τους με ακόμα καλύτερο τρόπο.” (M)

“Τα προϊόντα της επιχείρησης βελτιώνονται συνέχεια και εργάζονται προς αυτή τη κατεύθυνση σε καθημερινή βάση.” (Λ)

Η ποικιλία των προϊόντων ή υπηρεσιών εμπλουτίζεται συστηματικά από τις εταιρείες ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε εταιρείας και το αντικείμενο με το οποίο δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, κάποια εταιρεία μπορεί να θεωρεί πως χρειάζεται να βελτιώσει κάποιο προϊόν της ή να προσφέρει κάποια επιπλέον υπηρεσία στον πελάτη που θα τον εξυπηρετεί περισσότερο. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών, παραθέτονται παρακάτω:

“Η ποικιλία των προϊόντων συνεχώς επεκτείνεται.” (Θ)

“Η ποικιλία των προϊόντων εμπλουτίζεται συστηματικά.” (I)

“Η ποικιλία των υπηρεσιών επεκτείνεται συνεχώς στους κύριους τομείς που η συγκεκριμένη επιχείρηση λειτουργεί ως ναυτιλία, πετρέλαιο και φυσικό αέριο, ενέργεια, επιχειρηματική διασφάλιση και λογισμικό.” (K)

“Η ποικιλία των προϊόντων επεκτείνεται συνεχώς με νέα καινοτόμα προϊόντα, όπως τα μακαρόνια με γεύση λαχανικών που αρχικά ξεκίνησαν στη Δανία και στη συνέχεια στη Φινλανδία και τη Νορβηγία.” (M)

Η διαδικασία παραγωγής προϊόντων βελτιώνεται συστηματικά από τις περισσότερες εταιρείες, κυρίως με την αγορά νέου εξοπλισμού, όπως αυτοματοποιημένων μηχανών, φίλτρων, εργαλείων με σκοπό να αυξηθεί η παραγωγή των προϊόντων και να μειώσουν τον χρόνο της παραγωγικής διαδικασίας που απαιτείται. Σε αντίθεση, με μια επιχείρηση που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών, όπου σκοπός της είναι να δημιουργήσει καλύτερα πακέτα υπηρεσιών ή να αποκτήσει περισσότερες

πιστοποιήσεις στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών, παραθέτονται παρακάτω:

“Πάντα βελτιώνεται ανάλογα με τις ανάγκες ή τις ελλείψεις που υπάρχουν ή που προκύπτουν κάθε φορά.” (Θ)

“Βελτιώνεται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.” (Ι)

“Κάθε μέρα που περνά οι υπηρεσίες μας γίνονται καλύτερες και καλύτερες και αυτό αναγνωρίζεται από πολλούς νέους πελάτες οι οποίοι μας εμπιστεύονται και συνεργάζονται με την εταιρεία.” (Κ)

“Βελτιώνεται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.” (Η)

“Οι διαδικασίες παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών βελτιώνονται συνεχώς, όπως η εργονομική καινοτομία στα εργαλεία ζωγραφικής και οι νέες μέθοδοι καθαρισμού.” (Λ)

“Οι διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων βελτιώνονται για να διατηρηθεί υψηλά η ποιότητα των προϊόντων.” (Λ)

Η διαδικασία διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών, βελτιώνεται από όλες τις εταιρείες κυρίως από εκείνες που εξάγουν τα προϊόντα τους και δραστηριοποιούνται σε Ευρώπη και σε άλλες Ηπείρους. Για αυτές είναι απαραίτητο και πολύ σημαντικό να διαθέτουν ένα δίκτυο που θα μπορεί να διανείμει τα προϊόντα τους με ασφάλεια, οικονομικά και να φτάσουν στο χρόνο που πρέπει. Για το λόγο αυτό, αποτελεί μεγάλη προτεραιότητα. Ιδιαίτερα η διανομή προϊόντων εκτός Ευρώπης είναι δύσκολη και εμπεριέχει πολλούς περιορισμούς όπως χρονικούς και στο να επιλεγθεί η βέλτιστη πορεία για να φτάσει το εμπόρευμα στο χρόνο που χρειάζεται (για να μην υπάρχουν καθυστερήσεις). Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών, παραθέτονται παρακάτω:

“Βελτιώνεται πάντα για να γίνει όλη η διαδικασία πιο αποτελεσματική.” (Η)

“Βελτιώνεται πάντα για να γίνει όλη η διαδικασία πιο αποτελεσματική.” (Ι)

“Υπάρχει μια καλή πολιτική μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων που βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες μας.” (Κ)

“Είναι πάντα βελτιωμένη για να γίνει όλη η διαδικασία γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη.” (Η)

“Η εταιρεία έχει τη δική της διαδικασία διάθεσης προϊόντων, οπότε δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα με αυτό. Ωστόσο, βελτιώνεται συνεχώς όπως και όλοι οι υπόλοιποι τομείς της.” (Μ)

“Η διαδικασία διάθεσης των προϊόντων βελτιώνεται, καθώς το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται, καθίσταται απαραίτητο.” (Λ)

4. Καινοτομία

Γενικότερα, η καινοτομία απασχολεί σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις καθώς είναι αυτό το στοιχείο που θα τη βοηθήσει να δημιουργήσει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα την κάνουν να ξεχωρίσει έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών που υπάρχουν στην αγορά. Μια εταιρεία μπορεί να καινοτομήσει ως προς τα διάφορα στάδια της λειτουργίας της (όπως ως προς το προϊόν, τις υπηρεσίες της, την παραγωγική της διαδικασία, τη συσκευασία του, την διάθεση του) και κυρίως ανάλογα με τις ικανότητες, τις ανάγκες, το αντικείμενο της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Για να φτάσουν οι επιχειρήσεις στην καινοτομία, θα πρέπει να ρισκάρουν και να ακολουθήσουν μια στρατηγική που θα τους οδηγήσει στην επίτευξη αυτού του στόχου. Οι οικονομικοί διευθυντές θεωρούν πως οι εταιρείες που αντιπροσωπεύουν λαμβάνουν ρίσκο. Κάποιες εταιρείες σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ κάποιες άλλες σε μικρότερο βαθμό. Όλες όμως οι εταιρείες προσπαθούν να το περιορίσουν το ρίσκο, βασιζόμενοι στη σωστή και λεπτομερή έρευνα που διεξάγεται πριν την προώθηση κάποιου νέου προϊόντος. Στην εμπειρία που διαθέτει η κάθε εταιρεία στον κλάδο που δραστηριοποιείται, ώστε να περιορίσουν τις πιθανότητες αποτυχίας. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών σχετικά με το θέμα αυτό, παραθέτονται παρακάτω:

“Η εταιρεία παίρνει το ρίσκο να προωθήσει νέα προϊόντα στην αγορά, αλλά υπό συγκεκριμένες συνθήκες και ακολουθώντας την κατάλληλη οργάνωση για την προώθηση ενός νέου προϊόντος.” (Θ)

“Η εταιρεία δεν λαμβάνει συχνά κινδύνους για την προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά, αλλά μόνο όταν η προώθηση ενός νέου προϊόντος είναι καλά οργανωμένη ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας.” (Ι)

“Η εταιρεία παίρνει τους ελάχιστους κινδύνους για την προώθηση νέων ιδεών, προσπαθεί πάντα να «ακούει» πρώτα τα σχόλια από την αγορά (δηλαδή να αφουγκράζεται την αγορά) και στη συνέχεια αποφασίζει αν αξίζει να καινοτομήσει ή όχι.” (Κ)

“Η εταιρεία αναλαμβάνει πάντα κινδύνους για την προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά ή νέων υπηρεσιών.”(Η)

“Η εταιρεία αναλαμβάνει κινδύνους για την προώθηση νέων ιδεών όλη την ώρα. Στον πυρήνα όλων των εργασιών καινοτομίας βρίσκεται η πραγματική εμπειρία του χρήστη, που κυμαίνεται από τη γεύση και τη λειτουργία ως προς το πόσο διαισθητικό και εύκολο είναι να χρησιμοποιηθεί ένα προϊόν. Η υγεία και η περιβαλλοντική πτυχή αποτελούν επίσης σημαντικούς παράγοντες της καινοτομίας. Τομείς προτεραιότητας για την καινοτομία στην εταιρεία αυτή είναι: "Γευστική και αισθητηριακή εμπειρία", "Υγεία και διατροφή", "Αειφορία και περιβάλλον" και "Καινοτομία σε συσκευασίες".”
(Μ)

“Η εταιρεία αναλαμβάνει συνεχώς κινδύνους και προωθεί νέα προϊόντα με καλύτερη ποιότητα και με τα κατάλληλα συστατικά για να καλύψει τις καθημερινές ανάγκες των καταναλωτών. Για παράδειγμα, το 2014, προωθήθηκε μια σειρά από φρέσκα γαλακτοκομικά προϊόντα που συνδυάζουν υψηλή περιεκτικότητα σε πρωτεΐνες και ενέργεια σε μια μικρή μερίδα. Από το 2017, το προϊόν αυτό έχει τροποποιηθεί και τώρα εμπλουτίζεται με ασβέστιο και βιταμίνη D.” (Λ)

5. Βελτίωση ποιότητας

Βελτίωση ποιότητας εξετάζεται ως προς την διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών, τη διαδικασία διανομής των προϊόντων, την ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών και την επωνυμία της εταιρείας.

Ξεκινώντας από την διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών όπου από όλες τις εταιρείες, θεωρείται ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που βελτιώνουν συνεχώς, είτε μέσω ερευνών που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών, είτε με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, είτε με την βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού μέσω διάφορων σεμιναρίων που αφορούν τη βελτίωση της συμπεριφοράς τους(σχετικά με την εξυπηρέτηση) ως προς τους πελάτες. Όπως φαίνεται η κάθε εταιρεία επιλέγει τον δικό της τρόπο να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών της. Συγκεκριμένα, κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών παραθέτονται παρακάτω:

“Η εξυπηρέτηση πελατών βελτιώνεται συνεχώς καθώς αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες της εταιρείας για να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερο τους πελάτες της.” (Θ)

“Η εξυπηρέτηση πελατών και η τεχνική υποστήριξη αποτελούνται από έμπειρους υπαλλήλους που εργάζονται τα τελευταία 10 χρόνια. Η ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών μας είναι πολύ υψηλή.” (Κ)

“Η εξυπηρέτηση πελατών βελτιώνεται συνεχώς καθώς αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες της εταιρείας για να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερο τους πελάτες.” (Η)

Η διαδικασία διανομής των προϊόντων βελτιώνεται επίσης συστηματικά καθώς είναι απαραίτητη για τις συγκεκριμένες εταιρείες που εξάγουν στο εξωτερικό και κυρίως εκτός Ευρώπης. Για το λόγο αυτό, επενδύουν στις σταθερές και μακροχρόνιες συνεργασίες και στη δημιουργία κέντρων διανομής που θα εξυπηρετήσουν στο να βρίσκονται τα προϊόντα τους στα σημεία πώλησης εγκαίρως. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών, παραθέτονται παρακάτω:

“Η διαδικασία διανομής των προϊόντων βελτιώνεται συνεχώς και γίνεται όλο και πιο γρήγορη όλη η διαδικασία.” (Θ)

“Η διαδικασία διανομής των προϊόντων βελτιώνεται. Αν και η εταιρεία λειτουργεί πολλά χρόνια στην αγορά και έχει ένα καλό δίκτυο.” (Ι)

“Ακολουθούμε τυπικές διαδικασίες βελτίωσης των υπηρεσιών μας.” (Κ)

“Το δίκτυο διανομής πάντα βελτιώνεται καθώς η εταιρεία διαθέτει το δικό της δίκτυο.” (Μ)

“Το δίκτυο διανομής των προϊόντων βελτιώνεται καθώς είναι απαραίτητο, διότι η εταιρεία αυξάνει το μερίδιο της στην αγορά γρήγορα.” (Λ)

Βελτιώνεται η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών σε διάφορα στάδια όπως στην επιλογή καλής ποιότητας πρώτων υλών, στην επεξεργασία, στη συσκευασία και στην μεταφορά του προϊόντος. Επίσης, βελτιώνεται βάσει έρευνας που γίνεται για τα προϊόντα. Γενικότερα βρίσκονται πάντα νέοι τρόποι για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Σχετικά με την εταιρεία παροχής υπηρεσιών, βελτιώνονται μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού και την αναβάθμιση των εκάστοτε διαδικασιών που είναι απαραίτητες. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών, παραθέτονται παρακάτω:

“Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται συνέχεια.” (Θ)

“Τα τελευταία 3 – 4 χρόνια, υπάρχει οικονομική ανάπτυξη στην εταιρεία πάνω από 59%. Αυτό αποδεικνύει ότι η ποιότητα των προϊόντων μας παραμένει σταθερά υψηλή μέχρι και σήμερα.” (Κ)

“Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται και το επιβεβαιώνουν οι έρευνες που πραγματοποιούνται για το συγκεκριμένο λόγο.” (Η)

“Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται συστηματικά. Τα προϊόντα της εταιρείας πρέπει να είναι πιο υγιεινά και γευστικά για τους καταναλωτές.” (Μ)

Βελτιώνεται το "brand image" της εταιρείας, με διαφορετικούς τρόπους που επιλέγει η κάθε μια εταιρεία. Με συμμετοχή σε εκθέσεις, συνέδρια, περιοδικά, μέσω διαφήμισης στα ΜΜΕ, με κινήσεις κοινωνικής ευθύνης (π.χ. κατασκευή παιδικού σταθμού, βιβλιοθήκης, δωρεές, χορηγίες), με τα job festivals, job sites, αναφορά στα banners σε διάφορες γνωστές εταιρείες και με εξειδικευμένες διαπιστεύσεις. Κάποιες από τις απαντήσεις των οικονομικών διευθυντών, παραθέτονται παρακάτω:

“Η επωνυμία της εταιρείας βελτιώνεται προσπαθώντας να γίνει μια από τις πιο γνωστές μάρκες παγκοσμίως μέσω των διαφημίσεων, δωρεών κλπ.” (Θ)

“Η επωνυμία της εταιρείας βελτιώνεται συστηματικά αν και ήδη είναι μια από τις πιο γνωστές μάρκες στη Σκανδιναβία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διαφημίσεων, κοινωνικών μέσων δικτύωσης και με δωρεές.” (Ι)

“Η επιχείρηση δραστηριοποιείται χρόνια στην αγορά και η επωνυμία της είναι ήδη αρκετά αναγνωρίσιμη από το καταναλωτικό κοινό, αλλά πάντα γίνονται προσπάθειες να βελτιώνεται καθημερινά.” (Κ)

“Η επωνυμία της εταιρείας πάντα βελτιώνεται, καθώς είναι ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους της εταιρείας. Τα προϊόντα της εταιρείας πρέπει να είναι η πρώτη επιλογή των καταναλωτών κάνοντας ευκολότερη, υγιεινότερη τη ζωή τους.” (Μ)

“Βελτιώνεται η επωνυμία της εταιρείας, άλλωστε είναι μια από τις προτεραιότητες της εταιρείας. Όσο πιο αναγνωρίσιμη είναι η επωνυμία της εταιρείας τόσο περισσότερο οι καταναλωτές θα αγοράζουν τα προϊόντα της.” (Λ)

6. Ικανοποίηση εργαζομένων

Οι παρακάτω πληροφορίες παρουσιάζονται ποσοτικοποιημένες στον πίνακα 5 του παραρτήματος. Κάθε κελί περιλαμβάνει την απάντηση που δόθηκε από τους διευθυντές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της κάθε εταιρείας. Τα νούμερα που υπάρχουν σε κάθε κελί βαθμολογούν τον βαθμό επίτευξης του αντίστοιχου στόχου για

τον οποίο ερωτήθηκαν. Οι ίδιοι έχουν επιλέξει τη βαθμολογία ξεκινώντας από το 1= καθόλου, 2= πολύ λίγο, 3= λίγο, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ, 6= αρκετά, 7= απόλυτα.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αξιολογήθηκε με βάση το πόσο συχνά απουσιάζουν οι εργαζόμενοι, το ποσοστό παραίτησης τους τη τελευταία πενταετία, αν τους δίνεται η δυνατότητα να βελτιώσουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους, το βαθμό που δηλώνουν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, την αφοσίωση που δείχνουν στην εταιρεία και πόσο συχνά η εταιρεία λαμβάνει ενημέρωση από τους εργαζόμενους της. Όλα τα παραπάνω θα αναλυθούν βάσει των απαντήσεων που έδωσαν οι Μάνατζερς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Όσον αφορά τη συχνότητα που απουσιάζουν οι εργαζόμενοι, είναι η προβλεπόμενη από τον Νόμο και πάντα δικαιολογούν την απουσία τους. Ήταν κοινή απάντηση από όλους τους Μάνατζερς, οι οποίοι δήλωσαν ικανοποιημένοι με το ποσοστό απουσιών που παρουσίαζαν οι εργαζόμενοι. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

“Σε αυτό το οικονομικό έτος, υπάρχει συνολικό ποσοστό απουσίας 3,5%.” (Θ)

“Σε αυτό το οικονομικό έτος, το συνολικό ποσοστό ασθενειών είναι 3%. Δεν είναι κακό σε σύγκριση με άλλες εταιρείες στη Δανία.” (Ι)

“Η απουσία είναι βάσει του νόμο.” (Κ)

Το ποσοστό παραίτησης στις εταιρείες δεν είναι ιδιαίτερα χαμηλό, αλλά κυμαίνεται ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Για παράδειγμα, ο κλάδος της λιανικής πώλησης και η θέση του πωλητή ή της πωλήτριας όπως ανέφεραν οι Μάνατζερς, έχει υψηλό ποσοστό παραίτησης, γιατί οι περισσότεροι απασχολούνται περιστασιακά μέχρι να βρουν μια καλύτερη θέση εργασίας στο αντικείμενο των σπουδών τους. Σε αντίθεση, με τους άλλους κλάδους που λειτουργούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις και κυρίως στις διοικητικές θέσεις υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραίτησης. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποιημένοι και το επιβεβαιώνει το γεγονός ότι εργάζονται για πολλά χρόνια στην ίδια εταιρεία και εξελίσσονται μέσα σε αυτήν. Εναλλακτικά, αν το επιθυμούν έχουν την δυνατότητα να αναζητήσουν άλλη θέση εργασίας στη Σκανδιναβία σε αντίθεση με την Ελλάδα. Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης (στην Ελλάδα) δεν υπάρχουν ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να

απασχοληθούν κάπου αλλού. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Το ποσοστό παραίτησης του προσωπικού είναι 25%. Γενικότερα αυξάνεται λόγω του κλάδου που δραστηριοποιείται η εταιρεία. Ωστόσο, η ανεργία μειώνεται στη Φινλανδία και πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα να εκπαιδεύσουν νέους ανθρώπους." (Θ)

"Το ποσοστό παραίτησης των εργαζομένων είναι υψηλό για την εταιρεία. Αυτό συμβαίνει γιατί το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων που εργάζονται στην εταιρεία είναι φοιτητές ή άλλα άτομα που εργάζονται προσωρινά, προκειμένου να συγκεντρώσουν ένα χρηματικό ποσό που θέλουν για παράδειγμα για τις σπουδές τους και στη συνέχεια να παραιτηθούν." (Ι)

"Ένας εργαζόμενος παραιτείται κάθε 2 1/2 χρόνια. Τα τελευταία 5 χρόνια έχουν παραιτηθεί μόνο 2 υπάλληλοι." (Κ)

"Το ποσοστό παραίτησης των εργαζομένων είναι περίπου 20%, το οποίο είναι παρόμοιο με άλλες εταιρείες στον ίδιο κλάδο του λιανικού εμπορίου. Ο λόγος είναι ότι υπάρχουν πολλοί εποχικοί υπάλληλοι. Ο αριθμός των εργαζομένων αυξήθηκε μόνο τα τελευταία χρόνια και το ποσοστό παραίτησης παραμένει το ίδιο." (Η)

"Το ποσοστό παραίτησης κατά το 2017 ήταν 5,7%, η οποία θεωρείται πολύ χαμηλή για αυτόν τον τύπο βιομηχανίας. Επίσης, το ετήσιο ποσοστό παραίτησης έχει μειωθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών." (Μ)

"Υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραίτησης. Τα τελευταία πέντε χρόνια μόνο 2 εργαζόμενοι έχουν παραιτηθεί." (Λ)

Οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων βελτιώνονται σε όλες τις εταιρείες αλλά όχι στον ίδιο βαθμό. Σε κάποιες εταιρείες δίνεται μεγαλύτερη έμφαση. Για το λόγο αυτό παρέχουν σεμινάρια σε τεχνικά θέματα, συμπεριφορών, διοίκησης και ηγεσίας, χρήση web εργαλείων, παροχή μεταπτυχιακού και επιμόρφωση ξένης γλώσσας. Επίσης, κάποια σεμινάρια πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης ενώ άλλα οργανώνονται από εξωτερικούς φορείς. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Η συζήτηση για τη διαχείριση της απόδοσης πραγματοποιείται συνεχώς για το τι συνέβη στο παρελθόν, αλλά κυρίως για το τι θα συμβεί στο μέλλον για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων." (Θ)

"Οι εργαζόμενοι που διαμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση έχουν την ευκαιρία να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους." (I)

"Σε πολύ υψηλό επίπεδο, οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Ειδικά όσοι έχουν πρόσφατα αποφοιτήσει." (K)

"Όλοι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται και μπορούν να λάβουν ευκαιρίες κατάρτισης. Επί του παρόντος, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση και ανάπτυξη της συνολικής κατάρτισης ώστε να είναι πιο ενημερωμένοι και σίγουροι, ώστε οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές προκλήσεις." (H)

"Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους μέσω της καθοδήγησης, της κατάρτισης και της προσωπικής ανάπτυξης." (M)

"Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους μέσω της κατάρτισης που προσφέρει συχνά η εταιρεία, καθώς δίνεται έμφαση στο ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι έτοιμοι να εκφράσουν νέες ιδέες και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που φέρνει το μέλλον." (Λ)

Οι εργαζόμενοι των εταιρειών δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους βάσει επίσημης έρευνας που πραγματοποιείται σε όλες τις εταιρείες. Σε κάποιες πιο συχνά όπως μια φορά το χρόνο, ενώ σε άλλες ανά δύο χρόνια. Όλες οι εταιρείες δίνουν μεγάλη σημασία στην άτυπη επικοινωνία, όπου ο εργαζόμενος έχει την δυνατότητα προσωπικής συζήτησης με τον μάνατζερ για να εκφράσει το παράπονο του, την ιδέα του, τον προβληματισμό του και γενικότερα ότι τον απασχολεί. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Διεξάγεται έρευνα για την ικανοποίηση των εργαζομένων κάθε δεύτερο έτος. Το τελευταίο σκορ για την ικανοποίηση είναι 79 (σκορ 1-100). Αυτό είναι καλό αποτέλεσμα σε σύγκριση με άλλες εταιρείες στη Φινλανδία." (Θ)

"Οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό, καθώς η εταιρεία έχει μια ιδιαίτερη κουλτούρα η οποία χαρακτηρίζεται από τη φράση "Πιστεύουμε στους ανθρώπους και οι άνθρωποι το ξέρουν αυτό και το επιστρέφουν κάνοντας το καλύτερο που μπορούν!" Επίσης, υπάρχει ένα σύστημα "ανοικτής επικοινωνίας" που οι εργαζόμενοι προτιμούν χωρίς να οργανώνουν μια συνάντηση, μπορούν να επισκεφθούν κάθε διευθυντή της εταιρείας (ακόμη και τον CEO) που επιθυμούν για να δηλώσουν τις σκέψεις, τις ιδέες ή τα προβλήματά τους που υπάρχουν. Με αυτόν τον τρόπο, υπάρχει διαφάνεια στην επικοινωνία, αισθάνονται ίσοι και ελεύθεροι να εκφράσουν ό,τι θέλουν να πουν. Αυτό το περιβάλλον εργασίας τους καθιστά ικανοποιημένους." (I)

"Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αρκετά υψηλή και αυτό φαίνεται από το χαμηλό ποσοστό παραίτησης." (Κ)

"Το εμπορικό σήμα της εταιρείας είναι γνωστό και είναι μια καθιερωμένη μάρκα και οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι για την εκπροσώπησή της. Ωστόσο, όταν υπάρχει δυσαρέσκεια, συνήθως απορρέει από τα συναισθήματα των εργαζομένων ότι η εταιρεία είναι γραφειοκρατική και πολύπλοκη." (Η)

"Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι αρκετά ικανοποιημένοι όπως δηλώνουν με βάσει τις επίσημες έρευνες, αλλά φαίνεται και στο χαμηλό ποσοστό παραίτησης, όπως και στο ότι υπάρχουν εργαζόμενοι που είναι πολλά χρόνια στην εταιρεία." (Μ)

"Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι, με βάση τα σχόλια που λαμβάνει η εταιρεία μηνιαία και ετήσια." (Λ)

Υπάρχει αφοσίωση των εργαζομένων προς την εταιρεία και αυτό αποδεικνύεται από το χαμηλό ποσοστό παραίτησης που προκύπτει από τις επίσημες έρευνες που διεξάγονται ενδοεταιρικά. Ακόμη και από τη συμπεριφορά των εργαζομένων που είναι ενεργητικοί και λαμβάνουν πρωτοβουλίες, εκφράζουν νέες ιδέες ή νέους τρόπους αντιμετώπισης καθημερινών προβλημάτων που προκύπτουν. Άλλωστε, οι περισσότερες εταιρείες καλλιεργούν την "αφοσίωση" των εργαζομένων τους, δίνοντας τους διάφορα κίνητρα. Είτε αυτά αφορούν την επαγγελματική τους εξέλιξη εντός της εταιρείας, την ανταμοιβή όταν πετυχαίνουν τους στόχους τους, είτε με το ικανοποιητικό, φιλικό εργασιακό περιβάλλον που επικρατεί. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Η αφοσίωση στην ίδια έρευνα είναι 78 (βαθμολογία 1- 100)." (Θ)

"Είναι εξαιρετικά υψηλό. Είναι μέρος της οργανωτικής κουλτούρας να αισθάνεται όλους τους εργαζομένους μέρος της επιτυχίας της εταιρείας. Όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά ότι όλοι συμμετέχουν στην ανάπτυξη της εταιρείας και ανταμείβονται οι προσπάθειές τους." (Ι)

"Οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν "πίστη" στην εταιρεία από μεσαίο έως υψηλό επίπεδο. Είναι επίσης, προφανές από το χαμηλό ποσοστό παραίτησης." (Κ)

"Οι εργαζόμενοι είναι αρκετά πιστοί. Υπάρχουν πολλοί συνάδελφοι που βρίσκονται εδώ και πολλά χρόνια στην εταιρεία." (Η)

"Το χαμηλό ετήσιο ποσοστό παραίτησης δείχνει ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να παραμείνουν στην εταιρεία. Αυτό αναφέρεται επίσης στα σχόλια των εργαζομένων στην ετήσια έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων." (Μ)

"Το χαμηλό ποσοστό παραίτησης δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και πιστοί στην εταιρεία." (Λ)

Όλες οι εταιρείες λαμβάνουν ενημέρωση από τους εργαζόμενους τους αλλά σε διαφορετικό βαθμό συχνότητας και με διαφορετικούς τρόπους. Όπως μέσω επίσημης ετήσιας ή διετής έρευνας, προσωπικής συζήτησης (που αναφέρθηκε και προηγουμένως), αξιολόγηση εργαζομένων από τον προϊστάμενο που πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο. Ο Διευθύνων Σύμβουλος δέχεται με ραντεβού οποιοδήποτε εργαζόμενο, ανακοινώνονται 2 ημέρες το χρόνο. Ο Διευθυντής επίσης του καταστήματος δέχεται τους εργαζόμενους και οι Διευθυντές τομέων μια μέρα κάθε μήνα. Ειδικότερα, βασίζονται σε συχνές συναντήσεις μεταξύ εργαζομένου-προϊστάμενου, τμήματος-εργαζομένων, διοίκησης-εργαζομένων, διοίκησης-τιμημάτων. Κάποιες από τις απαντήσεις τους παραθέτονται παρακάτω:

"Η ανατροφοδότηση στην έρευνα είναι με ανοικτά σχόλια. Αλλά είναι επίσης μια από τις αξίες της εταιρείας να γίνεται όποτε χρειάζεται." (Θ)

"Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνεται η ανατροφοδότηση είναι μέσω του συστήματος "ανοικτής επικοινωνίας". Με αυτόν τον τρόπο, οι πληροφορίες μοιράζονται και γίνονται γνωστές πολύ γρήγορα. Επιπλέον, υπάρχει μια πλατφόρμα όπου όλοι οι υπάλληλοι είναι εγγεγραμμένοι και μπορούν να επικοινωνούν όλοι μαζί." (Ι)

"Η εταιρεία λαμβάνει ενημέρωση από τους υπαλλήλους της επίσημα δύο φορές το χρόνο. Επίσης, η διοίκηση είναι πάντοτε ανοιχτή για να συζητήσει πιθανά θέματα που μπορεί να προκύψουν στην εταιρεία ανά πάσα στιγμή." (Κ)

"Υπάρχει ετήσια και διετή έρευνα συνεργατών, όπου μετριέται η ικανοποίηση των εργαζομένων." (Η)

"Οι υπάλληλοι είναι πάντα ευπρόσδεκτοι να δώσουν τα σχόλιά τους στην ετήσια έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων." (Μ)

"Οι υπάλληλοι είναι πάντα ευπρόσδεκτοι να δώσουν τα σχόλιά τους στην ετήσια έρευνα. Διαφορετικά, μπορούν να εκφράσουν τις σκέψεις τους, τις ανησυχίες τους, τα προβλήματα τους, οποτεδήποτε θέλουν στον διευθυντή τους." (Λ)

6.3 Έλεγχος αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων των εργαζομένων σε Ελλάδα και Σκανδιναβία

Εξετάστηκε η αξιοπιστία των ερωτηματολογίων για κάθε περιοχή, καθώς επίσης στα δεδομένα της έρευνας αυτής, εφαρμόστηκε το t-test για να εξεταστεί η ομοιογένεια του δείγματος των μεταβλητών σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Προκύπτει πως οι μεταβλητές παρουσιάζουν στατιστικά μη σημαντική διαφορά, αφού το p-value > 0,005, συνεπώς οι διακυμάνσεις είναι ίσες, άρα παρουσιάζουν ομοιογένεια (αναλυτικότερα για κάθε υπόθεση παρουσιάζονται στον πίνακα που υπάρχει στο παράρτημα). Η μέτρηση της αξιοπιστίας είναι μία διαδικασία αξιολόγησης πολυδιάστατων κλιμάκων. Διαδικασία με πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τον ορισμό και τον υπολογισμό της αξιοπιστίας, παρέχει ένα μεγάλο αριθμό συντελεστών για πολυδιάστατες κλίμακες.

Γενικά, η αξιοπιστία αναφέρεται στο πόσο ακριβής κατά μέσο όρο, είναι ο υπολογισμός του πραγματικού αποτελέσματος του προς μέτρηση του πληθυσμού. Ο Cronbach's alpha (α), δείκτης αξιοπιστίας, συμβολίζει το βαθμό αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Ο υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας α , ο οποίος χρησιμοποιείται συχνότερα για τη μέτρηση της αξιοπιστίας, παρουσιάζεται παρακάτω για κάθε μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο των εργαζομένων:

Πίνακας 6.1: Αξιοπιστία Μεταβλητών των ερωτηματολογίων των εργαζομένων

Διάσταση και Μεταβλητές	Cronbach's alpha	Σχόλια
Διάσταση: Εθνική Κουλτούρα		
Πατερναλισμός	,864	Αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις 3 και 4 για να αυξηθεί η αξιοπιστία της.
Απόσταση κοινωνικών σχέσεων	,60	Αφαιρέθηκε η ερώτηση 6 για να αυξηθεί η αξιοπιστία της.
Φαταλισμός	,524	
Πίστη των μελών στην κοινωνία	,631	
Διάσταση: Εταιρική Κουλτούρα		
Δέσμευση προς τους συναδέλφους στον εργασιακό χώρο	,633	
Προσαρμοστικότητα	---	Αφαιρέθηκε η ερώτηση 13, η μεταβλητή μετράται με μία ερώτηση.
Συμμετοχή	,576	
Ενεργητικότητα	,560	
Ανάληψη ευθυνών	,783	
Διάσταση: Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων		
Σχεδιασμός θέσης εργασίας	,473	
Εποπτεία	,562	
Υποστήριξη εργαζομένων	,801	
Έλεγχος	,744	
Σύστημα Ανταμοιβής	,764	Αφαιρέθηκε η ερώτηση 35 για να αυξηθεί η αξιοπιστία της

6.4 Στατιστική Ανάλυση Ερωτηματολογίων Εργαζομένων

Η ανάλυση των ερωτηματολογίων έγινε με χρήση του στατιστικού πακέτου ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Science), που αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Σικάγου των ΗΠΑ.

Καταρχήν, χρησιμοποιήθηκαν απλές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις και περιγραφική στατιστική ανάλυση συχνοτήτων. Οι περιγραφικές στατιστικές δίνουν μία κατανοητή περιγραφή του δείγματος, πληροφορώντας για τη μέγιστη τιμή (maximum), την ελάχιστη τιμή (minimum), το μέσο όρο (mean), τη μέση απόκλιση τετραγώνου (standard deviation, sd), κ.ά. Η ανάλυση των συχνοτήτων αποσκοπεί στην ταξινόμηση και συμπύκνωση των δεδομένων σε κατανομές συχνοτήτων, ώστε να καθίσταται δυνατή η καλύτερη περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών / μεγεθών της έρευνας.

Για τον έλεγχο των υποθέσεων 1-4 χρησιμοποιήθηκε η συγκριτική ανάλυση t-test. Για τον έλεγχο των υποθέσεων 5 - 13 έγινε χρήση της ανάλυσης συσχέτισης (correlational analysis) μεταξύ των διαφόρων παραμέτρων. Η ανάλυση συσχέτισης εξετάζει αν δύο τυχαίες μεταβλητές συνδέονται με μία σχέση (η οποία μπορεί να είναι γραμμική ή μη γραμμική) και πόσο στενή είναι η σχέση αυτή. Κατά την ανάλυση μετρίεται η συνδιακύμανση, η οποία παίρνει τιμές από -1 έως +1. Έτσι, μπορεί να είναι είτε θετική (όταν οι μεταβλητές συσχετίζονται ανάλογα), είτε αρνητική (όταν οι μεταβλητές συσχετίζονται αντιστρόφως ανάλογα). Επίσης μπορεί να ισούται με 0, όταν δεν παρατηρείται στατιστικός συσχετισμός μεταξύ των μεταβλητών. Πρέπει να τονισθεί ότι η ανάλυση της συσχέτισης δεν επεξηγεί αιτιότητες, απλά ότι η μία παράμετρος προκαλεί μεταβολές στην άλλη.

Στην πρώτη περίπτωση, επιβάλλεται οι τιμές και των δύο μεταβλητών να προέρχονται από κανονική κατανομή. Για τον λόγο αυτό, υπολογίστηκαν τα z-scores και χρησιμοποιήθηκαν οι νέες κανονικοποιημένες μεταβλητές) Στη συνέχεια, λήφθηκε υπόψη ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson, ο οποίος προσδιορίζει την ένταση της γραμμικής συσχέτισης των δύο μεταβλητών.

6.5 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους σε Ελλάδα και Σκανδιναβία

6.5.1 Έλεγχος υποθέσεων 1-4 σχετικά με τις διαφορές της Εθνικής Κουλτούρας στις διάφορες γεωγραφικές περιοχές

Προκειμένου να διερευνήσουμε τις υποθέσεις 1-4 κάναμε συγκριτική ανάλυση t-test. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας 6.2 και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 6.2: T-Test υποθέσεων 1-4 Εθνική Κουλτούρα

	ΧΩΡΑ	Mean	t	Sig. (2-tailed)
Πατερναλισμός	ΕΛΛΑΔΑ	4,2778	3,296	,001
	ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	3,5792		
Απόσταση Εξουσίας	ΕΛΛΑΔΑ	4,7751	11,198	0,000
	ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	3,5194		
Φαταλισμός	ΕΛΛΑΔΑ	2,8611	-,869	,386
	ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	3,0167		
Αφοσίωση των μελών προς την κοινωνία	ΕΛΛΑΔΑ	3,9325	-5,748	,000
	ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	4,9417		

Υπόθεση 1: Οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα θα έχουν υψηλότερο σκορ για τις αντιλήψεις τους για τον **πατερναλισμό**, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στη Σκανδιναβία.

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα παρουσιάζουν υψηλότερο μέσο όρο 4,2778 σχετικά με τις απόψεις τους για τον πατερναλισμό, ενώ οι εργαζόμενοι από την Σκανδιναβία έχουν μέσο όρο 3,5792. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την υπόθεση πως οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα λόγω κουλτούρας πιστεύουν περισσότερο στο ότι τα μέλη που ανήκουν σε μια ομάδα και συγκεκριμένα σε έναν εργασιακό χώρο πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται. Ωστόσο, η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική.

Υπόθεση 2: Οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα θα έχουν υψηλότερο σκορ για τις αντιλήψεις τους για την **απόσταση εξουσίας**, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στη Σκανδιναβία.

Στον πίνακα φαίνεται πως οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα παρουσιάζουν υψηλότερο μέσο όρο 4,7751 σχετικά με τις απόψεις τους για την απόσταση εξουσίας. Οι εργαζόμενοι από την Σκανδιναβία παρουσιάζουν μέσο όρο 3,5194. Το αποτέλεσμα

επιβεβαιώνει την υπόθεση πως στην Ελλάδα υπάρχει μεγαλύτερη κοινωνική ανισότητα και μάλιστα είναι περισσότερο αποδεκτή στην Ελληνική κοινωνία από ότι στη Σκανδιναβική. Καθώς η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική.

Υπόθεση 3: Οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα θα έχουν υψηλότερο σκορ για τις αντιλήψεις τους για τον **φαταλισμό**, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στη Σκανδιναβία.

Στον πίνακα φαίνεται πως οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα παρουσιάζουν χαμηλότερο μέσο όρο 2,8611 σχετικά με τις απόψεις τους για τον φαταλισμό. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι από την Σκανδιναβία έχουν μέσο όρο 3,0167. Η μεταβλητή αυτή δείχνει πως οι Σκανδιναβοί πιστεύουν περισσότερο στην άποψη "ότι είναι να γίνει θα γίνει, όσο σκληρά και αν προσπαθήσω", δηλαδή ότι υπάρχουν κάποια γεγονότα που δεν μπορούν να τα προβλέψουν ούτε να τα αποτρέψουν, παρά μόνο να τα αντιμετωπίσουν όταν τους συμβαίνουν. Γεγονός, που δεν επιβεβαιώνει την υπόθεση πως στην Ελλάδα η σημασία του φαταλισμού είναι πιο έντονη σε σχέση με τη Σκανδιναβία. Αλλά, η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Υπόθεση 4: Οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα θα έχουν υψηλότερο σκορ για τις αντιλήψεις τους για την αφοσίωση προς την κοινωνία, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στη Σκανδιναβία.

Στον πίνακα διαφαίνεται πως οι εργαζόμενοι από την Ελλάδα παρουσιάζουν χαμηλότερο μέσο όρο 3,9325 σχετικά με τις απόψεις τους για την αφοσίωση τους προς την κοινωνία και την αίσθηση της υποχρέωσης που νιώθουν πως πρέπει να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους απέναντι στην ομάδα στην οποία ανήκουν. Οι εργαζόμενοι από την Σκανδιναβία έχουν υψηλότερο μέσο όρο 4,9417. Συνεπώς, υποδηλώνεται πως η ανάγκη εκπλήρωσης της υποχρέωσης προς τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας στην οποία ανήκει κάποιο άτομο είναι σημαντικά πιο έντονη στη Σκανδιναβική από ότι στην Ελληνική κοινωνία. Γεγονός, που δεν επιβεβαιώνει την υπόθεση πως στην Ελλάδα η αφοσίωση των μελών προς την κοινωνία είναι πιο έντονη σε σχέση με τη Σκανδιναβία, αφού επιβεβαιώνεται το αντίθετο. Προφανώς οι Σκανδιναβοί πολίτες ακολουθούν τους κανόνες της κοινωνίας περισσότερο σε σύγκριση με τους Έλληνες πολίτες. Ωστόσο, η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική.

6.5.2 Έλεγχος των υποθέσεων 5- 8b για σχέση Εθνικής - Οργανωσιακής Κουλτούρας

Προκειμένου να διερευνήσουμε τις υποθέσεις 5 - 8b κάναμε ανάλυση συσχέτισης. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας 6.3 και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Υπόθεση 5: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον πατερναλισμό και την απόσταση εξουσίας, σχετίζονται αρνητικά με την ενεργητικότητα τους.

Στον πίνακα 6.3 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του πατερναλισμού (paternalism), της απόστασης εξουσίας (power distance) και της ενεργητικότητας (proactivity) των εργαζομένων.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson είναι για τον πατερναλισμό (- 0,038), την απόσταση εξουσίας (0,199*). Ο πατερναλισμός σχετίζεται αρνητικά αλλά όχι στατιστικά σημαντικά με την ενεργητικότητα των εργαζομένων, ενώ η απόσταση εξουσίας σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ενεργητικότητα των εργαζομένων.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson είναι για τον πατερναλισμό (0,157*), για την απόσταση εξουσίας (-0,240**). Συνεπώς, ο πατερναλισμός σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ενεργητικότητα των εργαζομένων στη Σκανδιναβία, ενώ η απόσταση εξουσίας σχετίζεται αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με την ενεργητικότητα των εργαζομένων. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς.

Πίνακας 6.3 : Συσχετίσεις Υποθέσεων 5 - 8b Εθνική Κουλτούρα <-> Οργανωσιακή Κουλτούρα

ΧΩΡΑ			Πατερναλισμός	Απόσταση Εξουσίας	Φαταλισμός	Αφοσίωση	Προσαρμοστικό- τητα	Υποχρέωση	Συμμετοχή	Ενεργητικότη τα	Ανάληψη ευθυνών
ΕΛΛΑΔΑ	Πατερναλισμός	Pearson Correlation	1	-,140	,022	,033	,190*	,195*	,193*	-,038	,014
	Απόσταση Εξουσίας	Pearson Correlation	-,140 ¹	1	-,218**	,028	,002	-,274**	-,221**	,199*	,036
	Φαταλισμός	Pearson Correlation	,022	-,218**	1	,070	-,039	-,084	-,011	-,170*	-,375**
	Αφοσίωση	Pearson Correlation	,033	,028	,070	1	,372**	,141	,124	,007	,184*
	Προσαρμοστικό- τητα	Pearson Correlation	,190*	,002	-,039	,372**	1	,119	,217**	,119	,318**
	Υποχρέωση	Pearson Correlation	,195*	-,274**	-,084	,141 ¹	,119 ¹	1	,386**	-,235**	,189*
	Συμμετοχή	Pearson Correlation	,193*	-,221**	-,011	,124 ¹	,217**	,386**	1	-,040	,313**
	Ενεργητικότητα	Pearson Correlation	-,038	,199*	-,170*	,007	,119 ¹	-,235**	-,040	1	,331**
	Ανάληψη Ευθυνών	Pearson Correlation	,014	,036	-,375**	,184*	,318**	,189*	,313**	,331**	1
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	Πατερναλισμός	Pearson Correlation	1	,198*	-,014	,210*	,217**	,237**	,098	,157*	,241**
	Απόσταση Εξουσίας	Pearson Correlation	,198*	1	-,064	,111	-,167*	-,216**	-,182*	-,240**	-,203*
	Φαταλισμός	Pearson Correlation	-,014	-,064	1	,069	-,069	-,064	-,123 ¹	-,100	-,130 ¹

Αφοσίωση	Pearson Correlation	,210 [*]	,111	,069	1	,321 ^{**}	,115	-,078	,011	,267 ^{**}
Προσαρμοστικό- τητα	Pearson Correlation	,217 ^{**}	-,167 [*]	-,069	,321 ^{**}	1	,169 [*]	,175 [*]	,043	,471 ^{**}
Υποχρέωση	Pearson Correlation	,237 ^{**}	-,216 ^{**}	-,064	,115	,169 [*]	1	,307 ^{**}	,255 ^{**}	,339 ^{**}
Συμμετοχή	Pearson Correlation	,098	-,182 [*]	-,123 ¹	-,078	,175 [*]	,307 ^{**}	1	,185 [*]	,339 ^{**}
Ενεργητικότητα	Pearson Correlation	,157 [*]	-,240 ^{**}	-,100	,011	,043	,255 ^{**}	,185 [*]	1	,378 ^{**}
Ανάληψη Ευθυνών	Pearson Correlation	,241 ^{**}	-,203 [*]	-,130 ¹	,267 ^{**}	,471 ^{**}	,339 ^{**}	,339 ^{**}	,378 ^{**}	1

¹. Η Συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.1 (1-tailed).

*. Η Συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05 (1-tailed).

**..Η Συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01 (1-tailed).

Υπόθεση 6: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον πατερναλισμό και την αφοσίωση των μελών προς την κοινωνία, σχετίζονται θετικά με την υποχρέωση τους προς τους άλλους στον εργασιακό τους χώρο.

Στον πίνακα 6.3 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του πατερναλισμού (paternalism), της αφοσίωσης (loyalty towards community) και της υποχρέωσης προς τους άλλους (obligation towards others). Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson είναι για τον πατερναλισμό (0,195*), για την αφοσίωση (0,141). Ο πατερναλισμός σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την δέσμευση των εργαζομένων, ενώ η αφοσίωση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά και μη στατιστικά σημαντικά με την δέσμευση των εργαζομένων.

Από την άλλη, για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson είναι για τον πατερναλισμό (0,237**) και για την αφοσίωση (0,115).

Συνεπώς, ο πατερναλισμός σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την δέσμευση των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Η αφοσίωση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά αλλά όχι στατιστικά σημαντικά με τη δέσμευση των εργαζομένων. Ο υποθετικός ισχυρισμός επιβεβαιώνεται μερικώς.

Υπόθεση 7: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον φαταλισμό σχετίζονται αρνητικά με την ανάληψη ευθυνών.

Στον πίνακα 6.3 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του φαταλισμού (fatalism) και της ανάληψης ευθυνών από τους εργαζόμενους (employees' responsibility seeking).

Αναφορικά με την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson είναι για τον φαταλισμό (-0,375**).

Ο φαταλισμός σχετίζεται αρνητικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την ανάληψη ευθυνών των εργαζομένων.

Ωστόσο, για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson είναι για τον φαταλισμό (-0,130').

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς.

Υπόθεση 8a : Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον φαταλισμό σχετίζονται αρνητικά με τη συμμετοχή τους στον εργασιακό χώρο.

Στον πίνακα 6.3 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του φαταλισμού (fatalism) και της συμμετοχής των εργαζομένων (employees' participation).

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson είναι για τον φαταλισμό (-0,011). Ο φαταλισμός σχετίζεται αρνητικά αλλά όχι στατιστικά σημαντικά με την συμμετοχή των εργαζομένων.

Από την άλλη για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson είναι για τον φαταλισμό (-0,123¹). Ο φαταλισμός σχετίζεται αρνητικά αλλά όχι στατιστικά σημαντικά με την συμμετοχή των εργαζομένων. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται ως προς την κατεύθυνση, αλλά όχι ως προς τη σημαντικότητα της, για Ελλάδα και Σκανδιναβία.

Υπόθεση 8b: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον πατερναλισμό σχετίζονται θετικά με τη συμμετοχή τους στον εργασιακό χώρο.

Στον πίνακα 6.3 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του πατερναλισμού (paternalism) και της συμμετοχής των εργαζομένων (employees' participation).

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson είναι για τον πατερναλισμό (0,193*). Άρα, σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την συμμετοχή των εργαζομένων.

Για τη Σκανδιναβία, όμως, ο συντελεστής pearson είναι για τον πατερναλισμό (0,098). Σχετίζεται θετικά αλλά όχι στατιστικά σημαντικά με την συμμετοχή των εργαζομένων. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς.

6.5.3 Έλεγχος των υποθέσεων 9- 10 για σχέση οργανωσιακή κουλτούρα, πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ανταγωνιστικό περιβάλλον

Προκειμένου να διερευνήσουμε τις υποθέσεις 9 - 10 κάναμε ανάλυση συσχέτισης. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας 6.4 και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 6.4: Συσχετίσεις Υποθέσεων 9 - 10 Οργανωσιακή Κουλτούρα Και Ανταγωνιστικό Περιβάλλον <-> Πρακτικές ΔΑΠ

ΧΩΡΑ		Προσαρμοστικό- τητα	Υποχρέωση	Συμμετοχή	Ενεργητικότητα	Ανάληψη ευθυνών	Σχεδιασμός Θέσης εργασίας	Εποπτεία	Ενθάρρυνση	Έλεγχος	Κατανομή ανταμοιβής	Ανταγωνιστικό περιβάλλον	
ΕΛΛΑΔΑ	Προσαρμοστικότητα	Pearson Correlation	1	,119	,217**	,119	,318**	,132	,278**	,263**	,293**	,206*	,115
	Υποχρέωση	Pearson Correlation	,119 ¹	1	,386**	-,235**	,189*	,281**	,282**	,316**	,232**	,296**	,038
	Συμμετοχή	Pearson Correlation	,217**	,386**	1	-,040	,313**	,369**	,620**	,604**	,609**	,548**	-,182*
	Ενεργητικότητα	Pearson Correlation	,119	-,235**	-,040	1	,331**	-,066	,007	,082	,104	,021	,000
	Σχεδιασμός θέσης εργασίας	Pearson Correlation	,132 ¹	,281**	,369**	-,066	,099	1	,511**	,502**	,506**	,527**	-,144
	Εποπτεία	Pearson Correlation	,278**	,282**	,620**	,007	,405**	,511**	1	,823**	,732**	,734**	-,108
	Ενθάρρυνση	Pearson Correlation	,263**	,316**	,604**	,082	,459**	,502**	,823**	1	,717**	,712**	-,091
	Έλεγχος	Pearson Correlation	,293**	,232**	,609**	,104	,513**	,506**	,732**	,717**	1	,774**	-,301**
	Κατανομή ανταμοιβής	Pearson Correlation	,206*	,296**	,548**	,021	,411**	,527**	,734**	,712**	,774**	1	-,344**
	Ανταγωνιστικό περιβάλλον	Pearson Correlation	,115 ¹	,038	-,182*	,000	,024	-,144	-,108	-,091	-,301**	-,344**	1
ΣΚΑΝΔΙΝΑ ΒΙΑ	Προσαρμοστικότητα	Pearson Correlation	1	,169*	,175*	,043	,471**	,075	,200*	,279**	,137	,221**	-,038
	Υποχρέωση	Pearson Correlation	,169*	1	,307**	,255**	,339**	,294**	,358**	,326**	,313**	,188*	,018
	Συμμετοχή	Pearson Correlation	,175*	,307**	1	,185*	,339**	,444**	,406**	,471**	,533**	,468**	-,215**

Ενεργητικότητα	Pearson Correlation	,043	,255**	,185*	1	,378**	,299**	,202*	,207*	,261**	,020	,014
Ανάληψη ευθυνών	Pearson Correlation	,471**	,339**	,339**	,378**	1	,318**	,278**	,526**	,361**	,291**	-,014
Σχεδιασμός θέσης εργασίας	Pearson Correlation	,075	,294**	,444**	,299**	,318**	1	,418**	,556**	,434**	,328**	-,126
Εποπτεία	Pearson Correlation	,200*	,358**	,406**	,202*	,278**	,418**	1	,592**	,648**	,465**	,026
Ενθάρρυνση	Pearson Correlation	,279**	,326**	,471**	,207*	,526**	,556**	,592**	1	,629**	,574**	,084
Έλεγχος	Pearson Correlation	,137 ¹	,313**	,533**	,261**	,361**	,434**	,648**	,629**	1	,531**	-,067
Κατανομή ανταμοιβής	Pearson Correlation	,221**	,188*	,468**	,020	,291**	,328**	,465**	,574**	,531**	1	,042
Ανταγωνιστικό περιβάλλον	Pearson Correlation	-,038	,018	-,215**	,014	-,014	-,126	,026	,084	-,067	,042	1

¹. Η Συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.1 (1-tailed).

*. Η Συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05 (1-tailed).

**.. Η Συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01 (1-tailed).

Υπόθεση 9: Η ενεργητικότητα των εργαζομένων και η ανάληψη ευθυνών παρουσιάζει θετική σχέση με τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπως ο σχεδιασμός θέσης εργασίας, εποπτεία και κατανομή ανταμοιβής.

- **Σχεδιασμός θέσης εργασίας**

Στον πίνακα 6.4 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών της ενεργητικότητας (proactivity), της ανάληψης ευθυνών (employees' responsibility seeking) και του σχεδιασμού θέσης εργασίας (job design). Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson είναι για την ενεργητικότητα (-0,066) και την ανάληψη ευθυνών (0,099).

Στην Ελλάδα, η ενεργητικότητα σχετίζεται αρνητικά και μη στατιστικά σημαντικά με τον σχεδιασμό θέσης εργασίας, ενώ η ανάληψη ευθυνών σχετίζεται θετικά και μη σημαντικά με τον σχεδιασμό εργασίας.

Από την άλλη, για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson είναι για την ενεργητικότητα (0,299**) και την ανάληψη ευθυνών (0,318**). Η υπόθεση γενικότερα επιβεβαιώνεται για την Σκανδιναβία αλλά όχι για την Ελλάδα.

- **Εποπτεία**

Στον πίνακα 6.4 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών της ενεργητικότητας (proactivity), της ανάληψης ευθυνών (employees' responsibility seeking) και της εποπτείας (empowering supervision).

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson είναι για την ενεργητικότητα (0,007), την ανάληψη ευθυνών (0,405**). Η ενεργητικότητα σχετίζεται θετικά και μη στατιστικά σημαντικά με την επίβλεψη των εργαζομένων, σε αντίθεση με την μεταβλητή της ανάληψης ευθυνών που σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την επίβλεψη των εργαζομένων.

Ενώ για την Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson είναι για την ενεργητικότητα (0,202*), την ανάληψη ευθυνών (0,278**). Η υπόθεση γενικότερα επιβεβαιώνεται σε Σκανδιναβία και μερικώς στην Ελλάδα.

- **Κατανομή ανταμοιβής**

Στον πίνακα 6.4 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών της ενεργητικότητας (proactivity), της ανάληψης ευθυνών (employees' responsibility seeking) και την κατανομή ανταμοιβής (reward allocation). Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson είναι για την ενεργητικότητα (0,021), την ανάληψη ευθυνών (0,411**). Η ενεργητικότητα σχετίζεται θετικά και μη στατιστικά

σημαντικά με την κατανομή ανταμοιβής, ενώ η ανάληψη ευθυνών σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την κατανομή ανταμοιβής.

Για τη Σκανδιναβία, ο ίδιος συντελεστής pearson είναι για την ενεργητικότητα (0,020), την ανάληψη ευθυνών (0,291**). Η ενεργητικότητα σχετίζεται θετικά και μη στατιστικά σημαντικά με την κατανομή της ανταμοιβής, αλλά η ανάληψη ευθυνών σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την κατανομή ανταμοιβής. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς.

Υπόθεση 10: Η συμμετοχή των εργαζομένων και η υποχρέωση έναντι άλλων παρουσιάζει θετική σχέση με την ενθάρρυνση.

Στον πίνακα 6.4 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών της συμμετοχής των εργαζομένων (employee's participation), την ευθύνη έναντι των άλλων (obligation towards others) και την ενθάρρυνση (empowering).

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson είναι για την συμμετοχή (0,620**), την ευθύνη έναντι των άλλων (0,282**). Η συμμετοχή των εργαζομένων και η ευθύνη έναντι των άλλων σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ενθάρρυνση.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson είναι για την συμμετοχή (0,406**), την ευθύνη έναντι των άλλων (0,358**). Η συμμετοχή των εργαζομένων και η ευθύνη έναντι των άλλων σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ενθάρρυνση. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται σε Ελλάδα και Σκανδιναβία.

6.6 Έλεγχος αξιοπιστίας των μεταβλητών των οδηγών των συνεντεύξεων σε Ελλάδα και Σκανδιναβία

Ακολουθεί η αξιολόγηση της αξιοπιστίας της κάθε μεταβλητής που περιλαμβάνεται στον οδηγό των συνεντεύξεων με σκοπό να χρησιμοποιηθεί αργότερα (στο κεφάλαιο αυτό) ώστε να εξεταστεί ο βαθμός που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση, με βάση το στατιστικό πρόγραμμα του SPSS.

Επίσης, στα δεδομένα της έρευνας αυτής, εφαρμόστηκε το t-test για να εξεταστεί η ομοιογένεια του δείγματος των μεταβλητών σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Από αυτό προκύπτει πως οι μεταβλητές παρουσιάζουν στατιστικά μη σημαντική διαφορά. Εφόσον το p-value > 0,005 έτσι οι διακυμάνσεις είναι ίσες που συνεπάγεται ότι παρουσιάζουν ομοιογένεια (αναλυτικότερα για κάθε υπόθεση παρουσιάζονται στον πίνακα 6.5).

Πίνακας 6.5: Αξιοπιστία των μεταβλητών

Διάσταση:		
Αποτελεσματικότητα		Μετρίεται με μια μόνο ερώτηση.
Ικανοποίηση Μετόχων/Πελατών/	,926	
Εξέλιξη της εταιρείας	,869	
Καινοτομία		Μετρίεται με μια μόνο ερώτηση.
Ποιότητα	,794	
Ικανοποίηση των εργαζομένων	,815	

6.7 Έλεγχος υποθέσεων για τη σχέση Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανταγωνιστικό περιβάλλον με την Οργανωσιακή Απόδοση σε Ελλάδα και Σκανδιναβία

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το πως οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν την Οργανωσιακή Απόδοση σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Συγκεκριμένα θα εξεταστούν οι σχετικές υποθέσεις βάσει των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνονται στο μοντέλο που επιλέχτηκε. Δηλαδή, με ποιόν τρόπο ο εμπλουτισμός της εργασίας, η εποπτεία και το σύστημα ανταμοιβής επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Υπενθυμίζεται ότι η οργανωσιακή απόδοση μετρήθηκε βάσει των μεταβλητών της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης μετόχων/εργαζομένων/πελατών/κοινωνία, της ανάπτυξης, της καινοτομίας και της ποιότητας.

Υπόθεση 11: Ο σχεδιασμός θέσης εργασίας σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση.

- **Effectiveness (Αποτελεσματικότητα)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του εμπλουτισμού εργασίας (job enrichment) και της αποτελεσματικότητας (effectiveness) της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής Pearson είναι για τον εμπλουτισμό εργασίας (0,311**). Ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

Για την Σκανδιναβία παρατηρείται ότι ο συντελεστής pearson για τον εμπλουτισμό εργασίας είναι (0,181*). Επίσης, ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

- **Satisfaction stakeholders/customers/society (Ικανοποίηση μετόχων/ πελατών/ κοινωνία)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του εμπλουτισμού εργασίας (job enrichment) και της ικανοποίησης μετόχων/πελατών/κοινωνίας (Satisfaction stakeholders/customers/society) της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για τον εμπλουτισμό εργασίας είναι (0,307**). Ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση των μετόχων/πελατών/κοινωνίας της εταιρείας.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για τον εμπλουτισμό εργασίας είναι (0,189*). Επίσης, ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση μετόχων/πελατών/κοινωνίας μιας εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 6.6: Συσχετίσεις Υποθέσεων 11 - 13 Πρακτικές ΔΑΠ και Ανταγωνιστικό Περιβάλλον <-> Οργανωσιακή Απόδοση

ΧΩΡΑ			Σχεδιασμός θέσης εργασίας	Εποπτεία	Ενθάρρυνση	Έλεγχος	Κατανομή ανταμοιβ ής	Αποτελεσμα τικότητα	Ικανοπο ίηση μετοχ./ πελατ./ κοινων.	Ανάπτυξη	Καινοτο μία	Ποιότητα	Ικανοποίη ση εργαζομέν ων	Ανταγωνιστικό περιβάλλον
ΕΛΛΑΔΑ	Σχεδιασμός Θέσης εργασίας	Pearson Correla tion	1	,511**	,502**	,506**	,527**	,311**	,307**	,172*	,290**	,157*	,146 ¹	-,144
	Εποπτεία	Pearson Correla tion	,511**	1	,823**	,732**	,734**	,168*	,223**	,001	,116	-,030	-,077	-,108
	Ενθάρρυνση	Pearson Correla tion	,502**	,823**	1	,717**	,712**	,277**	,328**	,172*	,247**	,108	,087	-,091
	Έλεγχος	Pearson Correla tion	,506**	,732**	,717**	1	,774**	,331**	,308**	,065	,226**	,129	,010	-,301**
	Κατανομή ανταμοιβής	Pearson Correla tion	,527**	,734**	,712**	,774**	1	,385**	,421**	,171*	,327**	,179*	,071	-,344**
	Αποτελεσμα τικότητα	Pearson Correla tion	,311**	,168*	,277**	,331**	,385**	1	,825**	,542**	,675**	,669**	,431**	-,434**
	Ικανοποίηση Μετοχ./πελ./κοι νων.	Pearson Correla tion	,307**	,223**	,328**	,308**	,421**	,825**	1	,648**	,865**	,431**	,428**	-,350**

	Ανάπτυξη	Pearson Correla tion	,172*	,001	,172*	,065	,171*	,542**	,648**	1	,889**	,798**	,950**	-,300**
	Καινοτομία	Pearson Correla tion	,290**	,116	,247**	,226**	,327**	,675**	,865**	,889**	1	,645**	,773**	-,444**
	Ποιότητα	Pearson Correla tion	,157*	-,030	,108	,129 ¹	,179*	,669**	,431**	,798**	,645**	1	,848**	-,562**
	Ικανοποίηση εργαζομένων	Pearson Correla tion	,146 ¹	-,077	,087	,010	,071	,431**	,428**	,950**	,773**	,848**	1	-,277**
	Ανταγωνιστικό περιβάλλον	Pearson Correla tion	-,144	-,108	-,091	-,301**	-,344**	-,434**	-,350**	-,300**	-,444**	-,562**	-,277**	1
ΣΚΑΝ- ΔΙΝΑΒΙΑ	Σχεδιασμός Θέσης εργασίας	Pearson Correla tion	1	,418**	,556**	,434**	,328**	,181*	,189*	,235**	,233**	,191*	,124	-,126
	Εποπτεία	Pearson Correla tion	,418**	1	,592**	,648**	,465**	,155*	-,003	,055	,053	-,007	,023	,026
	Ενθάρρυνση	Pearso n Correla tion	,556**	,592**	1	,629**	,574**	,130	-,086	,023	,019	-,059	-,005	,084

Έλεγχος	Pearson Correlation	,434**	,648**	,629**	1	,531**	,135	,045	,129	,106	,067	,020	-,067
Κατανομή ανταμοιβής	Pearson Correlation	,328**	,465**	,574**	,531**	1	-,015	-,074	-,032	-,066	-,057	,006	,042
Αποτελεσματι κότητα	Pearson Correlation	,181*	,155*	,130 ¹	,135 ¹	-,015	1	-,067	,188*	,370**	-,227**	,083	,555**
Ικανοποίηση μετ./πελ./ κοινων.	Pearson Correlation	,189*	-,003	-,086	,045	-,074	-,067	1	,756**	,711**	,937**	,810**	-,713**
Ανάπτυξη	Pearson Correlation	,235**	,055	,023	,129 ¹	-,032	,188*	,756**	1	,873**	,813**	,885**	-,438**
Καινοτομία	Pearson Correlation	,233**	,053	,019	,106	-,066	,370**	,711**	,873**	1	,748**	,827**	-,167*
Ποιότητα	Pearson Correlation	,191*	-,007	-,059	,067	-,057	-,227**	,937**	,813**	,748**	1	,817**	-,748**
Ικανοποίηση εργαζομένων	Pearson Correlation	,124 ¹	,023	-,005	,020	,006	,083	,810**	,885**	,827**	,817**	1	-,380**

Ανταγωνιστικό περιβάλλον	Pearson Correlation	-,126 ¹	,026	,084	-,067	,042	,555**	-,713**	-,438**	-,167*	-,748**	-,380**	1
--------------------------	---------------------	--------------------	------	------	-------	------	--------	---------	---------	--------	---------	---------	---

¹. Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0.1 (1-tailed).

*. Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0.05 (1-tailed).

**.. Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0.01(1-tailed).

- **Development (Ανάπτυξη)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του εμπλουτισμού εργασίας (job enrichment) και της ανάπτυξης (development) της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για τον εμπλουτισμό εργασίας είναι (0,172*). Ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ανάπτυξη της εταιρείας.

Ταυτόχρονα, για τη Σκανδιναβία ο συντελεστής pearson για τον εμπλουτισμό εργασίας είναι (0,235**). Επίσης, ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την ανάπτυξη της εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

- **Innovation (Καινοτομία)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του εμπλουτισμού εργασίας (job enrichment) και της καινοτομίας (innovation) της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για τον εμπλουτισμό εργασίας είναι (0,290**). Ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την καινοτομία της εταιρείας.

Ο αντίστοιχος συντελεστής pearson για τον εμπλουτισμό εργασίας για τη Σκανδιναβία είναι (0,233**). Επίσης, ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την καινοτομία της εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

- **Quality (Ποιότητα)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του εμπλουτισμού εργασίας (job enrichment) και της ποιότητας (quality) της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για τον εμπλουτισμό εργασίας είναι (0,157*). Ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ποιότητα των υπηρεσιών/ προϊόντων της εταιρείας.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για τον εμπλουτισμό εργασίας είναι (0,191*) . Επίσης, ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ποιότητα των υπηρεσιών/ προϊόντων της εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

- **Employees' satisfaction (Ικανοποίηση εργαζομένων)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών του εμπλουτισμού εργασίας (job enrichment) και της ικανοποίησης των εργαζομένων (employees' satisfaction) της εταιρείας.

Για την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για τον εμπλουτισμό εργασίας είναι (0,146¹). Ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας.

Για τη Σκανδιναβία, το pearson correlation για τον εμπλουτισμό εργασίας είναι (0,124¹). Επίσης, ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Υπόθεση 12: Η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση.

- **Effectiveness (Αποτελεσματικότητα)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών πρακτικές εποπτείας (supervisory practices) και της αποτελεσματικότητας (effectiveness) της εταιρείας.

Σχετικά με την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για την πρακτική της εποπτείας είναι (0,168^{*}). Η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για την πρακτική της εποπτείας είναι (0,155^{*}). Επίσης, η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται.

- **Satisfaction stakeholders/customers/society (Ικανοποίηση μετόχων/ πελατών/ κοινωνίας)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών της πρακτικής της εποπτείας (supervisory practices) και της ικανοποίησης μετόχων/πελατών/κοινωνία (satisfaction/stakeholders/customers/society) της εταιρείας.

Σχετικά με την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για την πρακτική της εποπτείας είναι (0,223^{**}). Η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται θετικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση μετόχων/πελατών/ κοινωνίας της εταιρείας.

Για την Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για την πρακτική της εποπτείας είναι (-0,003). Επίσης, η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται αρνητικά και μη στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση των μετόχων/πελατών/ κοινωνία. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς.

- **Development (Ανάπτυξη)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών της πρακτικής της εποπτείας (supervisory practices) και την ανάπτυξη της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για της πρακτικής της εποπτείας είναι (0,001). Η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται θετικά αλλά μη στατιστικά σημαντικά με την ανάπτυξη της εταιρείας.

Για την Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για την πρακτική της εποπτείας είναι (0,055). Επίσης, η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται θετικά αλλά μη στατιστικά σημαντικά με την ανάπτυξη της εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται ως προς την κατεύθυνση αλλά όχι ως προς τη σημαντικότητα.

- **Innovation (Καινοτομία)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών της πρακτικής της εποπτείας (supervisory practices) και της καινοτομίας της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για την πρακτική της εποπτείας είναι (0,116). Η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται θετικά και μη στατιστικά σημαντικά με την καινοτομία της εταιρείας.

Για την Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για την πρακτική της εποπτείας είναι (0,053). Σε αυτό το σημείο, η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται θετικά αλλά μη στατιστικά σημαντικά με την καινοτομία της εταιρείας.

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται ως προς την κατεύθυνση αλλά όχι ως προς τη σημαντικότητα

- **Quality (Ποιότητα)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών της πρακτικής της εποπτείας (supervisory practices) και την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για την πρακτική της εποπτείας είναι (-0,030). Η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται αρνητικά και μη στατιστικά σημαντικά με την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για την πρακτική της εποπτείας είναι (-0,007). Επίσης, η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται αρνητικά και μη στατιστικά σημαντικά με την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας. Η υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται.

- **Employees' satisfaction (Ικανοποίηση εργαζομένων)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών της πρακτικής της εποπτείας (supervisory practices) και της ικανοποίησης των εργαζομένων (employees' satisfaction) της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για τις πρακτικές εποπτείας είναι (-0,077). Οι πρακτικές εποπτείας σχετίζονται αρνητικά και μη στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων στην εταιρεία.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για τις πρακτικές εποπτείας είναι (0,023). Ως εκ τούτου, η πρακτική της εποπτείας σχετίζεται αρνητικά αλλά μη στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων στην εταιρεία. Η υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται.

Υπόθεση 13: Η κατανομή της ανταμοιβής σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση.

- **Effectiveness (Αποτελεσματικότητα)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών σύστημα ανταμοιβής (reward allocation) και την αποτελεσματικότητα (effectiveness) της εταιρείας.

Ο συντελεστής pearson για το σύστημα ανταμοιβής είναι (0,385**) για την Ελλάδα. Το σύστημα ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και αρκετά σημαντικά στατιστικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για το σύστημα ανταμοιβής υπολογίζεται στο (-0,015). Το σύστημα ανταμοιβής σχετίζεται αρνητικά και μη στατιστικά σημαντικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Έτσι η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς.

- **Satisfaction stakeholders/customers/society (Ικανοποίηση μετόχων/ πελατών/ κοινωνία)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών κατανομή ανταμοιβής (reward allocation) και την ικανοποίηση μετόχων/ πελατών/ κοινωνία της εταιρείας (Satisfaction stakeholders/customers/society).

Ο συντελεστής pearson της κατανομής ανταμοιβής για την Ελλάδα βρίσκεται στο (0,421**). Η κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση μετόχων/ πελατών/ κοινωνίας της εταιρείας.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για την κατανομή ανταμοιβής είναι(-0,074).

Επίσης, η κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται αρνητικά και όχι στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση μετόχων/ πελατών/ κοινωνία της εταιρείας στη Σκανδιναβία, εν τούτοις δεν ισχύει το ίδιο για την Ελλάδα. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται εν μέρει.

- **Development (Ανάπτυξη)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών κατανομή ανταμοιβής (reward allocation) και την ανάπτυξη της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για την κατανομή της ανταμοιβής είναι (0,171*). Η κατανομή της ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ανάπτυξη της εταιρείας.

Ωστόσο, για την Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για την κατανομή της ανταμοιβής είναι (-0,032). Επίσης, η κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται αρνητικά και στατιστικά μη σημαντικά με την ανάπτυξη της εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς.

- **Innovation (Καινοτομία)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών κατανομή ανταμοιβής (reward allocation) και την καινοτομία της εταιρείας. Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για την κατανομή ανταμοιβής είναι (0,327**). Η κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και αρκετά στατιστικά σημαντικά με την καινοτομία της εταιρείας.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για την κατανομή ανταμοιβής είναι (-0,066). Επίσης, η κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται αρνητικά και μη στατιστικά σημαντικά με την καινοτομία της εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται εν μέρει.

- **Quality (Ποιότητα)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών κατανομή ανταμοιβής (reward allocation) και την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η εταιρεία.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για την κατανομή ανταμοιβής είναι (0,179*). Η κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η εταιρεία.

Για τη Σκανδιναβία, ο συντελεστής pearson για την κατανομή ανταμοιβής είναι (-0,057). Επίσης, η κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται αρνητικά και μη στατιστικά σημαντικά με την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η εταιρεία στη Σκανδιναβία. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται εν μέρει.

- **Employees' satisfaction (Ικανοποίηση εργαζομένων)**

Στον πίνακα 6.6 των συσχετίσεων των μεταβλητών παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη σχέση των μεταβλητών κατανομή ανταμοιβής (reward allocation) και την ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, ο συντελεστής pearson για την κατανομή της ανταμοιβής είναι (0,071). Η κατανομή της ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και μη στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας.

Για τη Σκανδιναβία, το pearson correlation για την κατανομή της ανταμοιβής είναι (0,006) . Επίσης, η κατανομή της ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και μη στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται ως προς την κατεύθυνση αλλά όχι ως προς τη σημαντικότητα.

6.8 Παλινδρομήσεις

6.8.1 Παλινδρόμηση των μεταβλητών των διαστάσεων Οργανωσιακής Κουλτούρας με Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η ανάλυση της παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκε με σκοπό να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε την μεταβολή της εξαρτώμενης μεταβλητής, όταν μεταβάλλεται μια ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ οι άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Επιδιώκεται να εξακριβωθεί η αιτιώδης επίδραση μιας μεταβλητής που ανήκει στη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας πάνω σε άλλη μεταβλητή που ανήκει στη διάσταση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Συγκεκριμένα, στην πρώτη παλινδρόμηση το ζητούμενο ήταν να εντοπίσουμε το ποσοστό των πρακτικών σχεδιασμού θέσης εργασίας που περιλαμβάνουν την ανατροφοδότηση (αν είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος), την αυτονομία (να έχει τη δυνατότητα ο εργαζόμενος να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες), την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του και να γίνουν πιο ενδιαφέρουσες για τον εργαζόμενο οι καθημερινές υποχρεώσεις του και αν ερμηνεύονται από την οργανωσιακή κουλτούρα.

Βρέθηκε ότι για την Ελλάδα, μόνο η τάση συμμετοχής των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον, ερμηνεύει ένα 13% της ύπαρξης πρακτικών σχεδιασμού θέσης εργασίας.

Αντίθετα, στις Σκανδιναβικές επιχειρήσεις βρέθηκε ότι πέρα από την τάση για συμμετοχή των εργαζομένων, που ερμηνεύει ένα 19% της ύπαρξης πρακτικών σχεδιασμού, η τάση της ενεργητικότητας που αφορά την επιθυμία των εργαζομένων να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, αυξάνει την ερμηνευτική δύναμη του μοντέλου στο 23%.

Στη δεύτερη παλινδρόμηση, βρέθηκε ότι για την Ελλάδα, η τάση συμμετοχής των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον ερμηνεύει ένα 38% της ύπαρξης της πρακτικής εποπτείας, ενώ η ανάληψη ευθυνών ερμηνεύει ένα 42,5% της ύπαρξης της πρακτικής της εποπτείας.

Αντίθετα, στις Σκανδιναβικές επιχειρήσεις βρέθηκε ότι πέρα από την τάση για συμμετοχή των εργαζομένων, που ερμηνεύει ένα 16% της ύπαρξης της πρακτικής της εποπτείας, η τάση της υποχρέωσης έναντι άλλων αυξάνει την ερμηνευτική δύναμη του μοντέλου στο 21%.

Στη τρίτη παλινδρόμηση, βρέθηκε ότι για την Ελλάδα η τάση της συμμετοχής των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο ερμηνεύει ένα 30% της ύπαρξης της πρακτικής αυτής, ενώ η η τάση της υποχρέωσης έναντι άλλων ερμηνεύει το 35% της πρακτικής της κατανομής ανταμοιβής.

Αντίθετα, στις Σκανδιναβικές χώρες μόνο η τάση της συμμετοχής των εργαζομένων ερμηνεύει το 21% της πρακτικής της ανταμοιβής. Οι πληροφορίες αυτές αναφέρονται στον πίνακα 6.7 παρακάτω.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει κατά ένα βαθμό τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται στις εταιρείες των διαφορετικών περιοχών. Επίσης, παρατηρούμε πως διαφορετικές μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζουν διαφορετικά ακόμα και σε βαθμό σημαντικότητας τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται. Το αποτέλεσμα αυτό ίσως προκύπτει από το γεγονός πως η οργανωσιακή κουλτούρα διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και κυρίως από χώρα σε χώρα. Επομένως, διαφορετικές μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζουν άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο τις πρακτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων που εταιρεία επιλέγει να εφαρμόσει.

Στην Ελλάδα και στη Σκανδιναβία φαίνεται πως η πρακτική του σχεδιασμού μιας θέσης εργασίας σχετίζεται θετικά και σημαντικά από τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Πίνακας 6.7: Παλινδρόμηση μεταβλητών της οργανωσιακής κουλτούρας με τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Χώρα	Εξαρτημένη Μεταβλητή	Ανεξάρτητη Μεταβλητή	Stand Beta	Sig.	Adjusted R square
ΕΛΛΑΔΑ	Σχεδιασμός θέσης εργασίας	Συμμετοχή	0,369	0,000	0,129
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	Σχεδιασμός θέσης εργασίας	Συμμετοχή Ενεργητικότητα	0,403 0,224	0,000 0,007	0,190 0,233
ΕΛΛΑΔΑ	Εποπτεία	Συμμετοχή Ανάληψη ευθυνών	0,547 0,233	0,000 0,000	0,380 0,425
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	Εποπτεία	Συμμετοχή Υποχρέωση έναντι άλλων	0,327 0,258	0,000 0,003	0,158 0,212
ΕΛΛΑΔΑ	Κατανομή ανταμοιβής	Συμμετοχή Υποχρέωση έναντι άλλων	0,419 0,235	0,000 0,001	0,295 0,354
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	Κατανομή ανταμοιβής	Συμμετοχή	0,530	0,000	0,212

6.8.2 Παλινδρόμηση μεταβλητών των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων με οργανωσιακή απόδοση

Η παλινδρόμηση χρησιμοποιήθηκε με σκοπό να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε την μεταβολή της εξαρτώμενης μεταβλητής, όταν μεταβάλλεται μια ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ οι άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Επιδιώκεται να εξακριβωθεί η αιτιώδης επίδραση μιας μεταβλητής που ανήκει στη διάσταση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων πάνω σε άλλη μεταβλητή που ανήκει στη διάσταση της οργανωσιακής απόδοσης.

Στην πρώτη παλινδρόμηση, το ζητούμενο ήταν να εντοπίσουμε τι ποσοστό της οργανωσιακής απόδοσης (που μετριέται ως προς τις μεταβλητές της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης των πελατών/μετόχων/εργαζομένων/κοινωνίας, την ανάπτυξη της εταιρείας, την καινοτομία και την ποιότητα) ερμηνεύεται από τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Βρέθηκε ότι για την Ελλάδα, η τάση της κατανομής ανταμοιβής ερμηνεύει το 14% της ύπαρξης της οργανωσιακής απόδοσης και κυρίως ως προς την αποτελεσματικότητα της που αφορά την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Επίσης, η τάση της εποπτείας ερμηνεύει ένα 16% της ύπαρξης της οργανωσιακής απόδοσης και κυρίως ως προς την αποτελεσματικότητα της. Ακόμη, η τάση του σχεδιασμού θέσης εργασίας ερμηνεύει το 18% της ύπαρξης της οργανωσιακής απόδοσης, κυρίως ως προς την αποτελεσματικότητα της.

Σε αντίθεση με την Σκανδιναβία, που μόνο η τάση του σχεδιασμού θέσης εργασίας ερμηνεύει ένα 3% της απόδοσης της οργανωσιακής απόδοσης ως προς την αποτελεσματικότητα της.

Στη δεύτερη παλινδρόμηση, το ζητούμενο ήταν να εντοπίσουμε τι ποσοστό της οργανωσιακής απόδοσης ερμηνεύεται από τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Βρέθηκε ότι για την Ελλάδα, μόνο η τάση της κατανομής ανταμοιβής ερμηνεύει το 17% της ύπαρξης της οργανωσιακής απόδοσης, κυρίως ως προς την ικανοποίηση των μετόχων/πελατών/κοινωνίας.

Σε αντίθεση, με την Σκανδιναβία που πέρα από τη τάση του σχεδιασμού θέσης εργασίας που ερμηνεύει το 3% της ύπαρξης της ικανοποίησης των μετόχων/πελατών/κοινωνίας, η τάση της πρακτικής της εποπτείας αυξάνει την ερμηνευτική δύναμη του μοντέλου στο 7% .

Στην τρίτη παλινδρόμηση, παρατηρούμε πως μόνο για την Σκανδιναβία, η τάση του σχεδιασμού θέσης εργασίας ερμηνεύει ένα 5% της ύπαρξης της οργανωσιακής απόδοσης, κυρίως ως προς την ανάπτυξη της εταιρείας.

Στην τέταρτη παλινδρόμηση, βρέθηκε ότι για την Ελλάδα μόνο η τάση της κατανομής ανταμοιβής ερμηνεύει ένα 10% της ύπαρξης της οργανωσιακής απόδοσης, κυρίως ως προς την ανάπτυξη της καινοτομίας της. Επίσης, η τάση της εποπτείας ερμηνεύει ένα 13%, ενώ η τάση του σχεδιασμού θέσης εργασίας ερμηνεύει το 15% της ύπαρξης της οργανωσιακής απόδοσης και συγκεκριμένα ως προς την ανάπτυξη της καινοτομίας της εταιρείας.

Σε αντίθεση με την Σκανδιναβία που μόνο η τάση του σχεδιασμού θέσης εργασίας ερμηνεύει το 5% από την ύπαρξη της οργανωσιακής απόδοσης και κυρίως ως προς την καινοτομία της.

Στην πέμπτη παλινδρόμηση, βρέθηκε για την Ελλάδα πως πέρα από την τάση της πρακτικής της κατανομής ανταμοιβής που ερμηνεύει ένα 3% της οργανωσιακής απόδοσης ως προς την ανάπτυξη της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας, η τάση της πρακτικής της εποπτείας αυξάνει την ερμηνευτική δύναμη του μοντέλου κατά 7%.

Σε αντίθεση με την Σκανδιναβία, η τάση της πρακτικής του σχεδιασμού θέσης εργασίας ερμηνεύει ένα 2% της οργανωσιακής απόδοσης και κυρίως ως προς την μεταβλητή της ποιότητας. Επίσης, η τάση της πρακτικής της εποπτείας ερμηνεύει ένα 6% της οργανωσιακής απόδοσης, ως προς την ποιότητα. Οι πληροφορίες αυτές απεικονίζονται στον πίνακα 6.8.

Συνοψίζοντας, αντιλαμβανόμαστε πως οι ίδιες πρακτικές επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό την οργανωσιακή απόδοση ως προς τις διάφορες μεταβλητές της. Πιθανόν να συμβαίνει λόγω της διαφοράς της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στις διαφορετικές εταιρείες ανά των περιοχών Ελλάδα και Σκανδιναβία. Οι τρόποι συμπεριφοράς των εργαζομένων, οι ανάγκες τους, οι συνήθειες τους, η νοοτροπία τους, ο τρόπος σκέψης τους και η αντιμετώπιση των διάφορων προβλημάτων που καλούνται να επιλύουν καθημερινά στον εργασιακό τους χώρο είναι διαφορετικά. Ως αποτέλεσμα, οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται παρουσιάζουν διαφορετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση των διαφορετικών περιοχών. Για το λόγο αυτό, επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση διαφορετικά ως προς τις διάφορες μεταβλητές της στις περιοχές που είναι υπό μελέτη.

Πίνακας 6.8: Παλινδρόμηση μεταβλητών των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων

Πόρων με Οργανωσιακή Απόδοση

Χώρα	Εξαρτημένη Μεταβλητή	Ανεξάρτητη Μεταβλητή	Stand Beta	Sig.	Adjusted R square
ΕΛΛΑΔΑ	Αποτελεσματικότητα	1. Κατανομή ανταμοιβής	0,502	0,000	0,142
		2. Εποπτεία	-0,304	0,014	0,164
		3. Σχεδιασμός θέσης εργασίας	0,202	0,040	0,186
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	Αποτελεσματικότητα	Σχεδιασμός θέσης εργασίας	0,181	0,048	0,025
ΕΛΛΑΔΑ	Ικανοποίηση	Κατανομή ανταμοιβής	0,421	0,000	0,171
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	Ικανοποίηση	1. Σχεδιασμός θέσης εργασίας 2. Εποπτεία	0,342 -0,277	0,002 0,010	0,027 0,073
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	Ανάπτυξη	Σχεδιασμός θέσης εργασίας	0,235	0,010	0,047
ΕΛΛΑΔΑ	Καινοτομία	1. Κατανομή ανταμοιβής	0,327	0,000	0,099
		2. Εποπτεία	-0,268	0,032	0,126
		3. Σχεδιασμός θέσης εργασίας	0,220	0,029	0,153
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	Καινοτομία	Σχεδιασμός θέσης εργασίας	0,233	0,010	0,047
ΕΛΛΑΔΑ	Ποιότητα	1. Κατανομή ανταμοιβής	0,179	0,046	0,024
		2. Εποπτεία	0,435	0,007	0,073
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ	Ποιότητα	1. Σχεδιασμός θέσης εργασίας 2. Εποπτεία	0,191 -0,240	0,037 0,027	0,020 0,060

6.9 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Στο πρώτο μέρος της έρευνας που αφορά τη διάσταση της εθνικής κουλτούρας εξετάστηκαν κάποιες μεταβλητές όπως ο πατερναλισμός, η απόσταση, ο φαταλισμός και η αφοσίωση των μελών στην κοινωνία κι αφορούσαν τις υποθέσεις 1 έως 4.

Αποδείχτηκε πως ο πατερναλισμός που αφορά την υποστήριξη των μελών μιας ομάδας και η απόσταση εξουσίας, δείκτης της επικρατούσας ανισότητας στην κοινωνία ήταν πιο υψηλή στην Ελλάδα από ότι στη Σκανδιναβία. Σε αντιδιαστολή βρίσκονται οι μεταβλητές του φαταλισμού και της αφοσίωσης των μελών προς την κοινωνία οι οποίες ήταν πιο υψηλές μόνο στη Σκανδιναβία. Ωστόσο, όπως φάνηκε και από τις επόμενες υποθέσεις παρόλο που οι Σκανδιναβοί πιστεύουν περισσότερο στην αντίληψη πως "ότι είναι να συμβεί, θα συμβεί, όσο σκληρά και αν προσπαθήσουν να αποτρέψουν κάποιο γεγονός", δεν τους σταματά από το να προσπαθούν για το καλύτερο μέχρι τέλους. Ακόμη, διαπιστώθηκε πως ο πατερναλισμός είναι πολύ σημαντικός κυρίως για τα μέλη της Ελληνικής κοινωνίας. Αυτό ίσως προκύπτει από το γεγονός πως η ελληνική κουλτούρα είναι πιο συλλογική (όπως προκύπτει και από παρόμοια έρευνα του Hofstede, 1980), αναπτύσσονται στενές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Συνεπώς, το στοιχείο του πατερναλισμού ή αλλιώς της υποστήριξης των μελών για την επίτευξη των στόχων τους είναι σημαντικό χαρακτηριστικό σε μια τέτοια κοινωνία.

Το δεύτερο μέρος της έρευνας αφορούσε το πως η εθνική κουλτούρα σχετίζεται με την οργανωσιακή κουλτούρα βάσει μεταβλητών (που αναλύονται στο κεφάλαιο 4 και 6). Αφορούσαν τις υποθέσεις 5 έως 8b, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν μερικώς, λόγω της διαφοράς που υπάρχει στις κουλτούρες των χωρών. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε πως ο πατερναλισμός σχετίζεται σημαντικά με την ενεργητικότητα των εργαζομένων στις δυο περιοχές. Φαίνεται πως όσο μεγαλύτερη υποστήριξη λαμβάνει ένας εργαζόμενος, τόσο περισσότερο πιθανό είναι να αυξηθεί η ενεργητικότητα και η δημιουργικότητα του στον εργασιακό του χώρο. Επίσης, η απόσταση εξουσίας (κοινωνική ανισότητα) που υπάρχει στην Ελληνική κοινωνία φαίνεται αποδεκτή και επηρεάζει σημαντικά τα μέλη της. Προφανώς, είναι αποδεκτή σε μεγάλο βαθμό από τα μέλη της ελληνικής κοινωνίας και μάλιστα για τον λόγο αυτό δε σχετίζεται αρνητικά με την ενεργητικότητα τους. Ωστόσο, στη Σκανδιναβική κοινωνία που η απόσταση εξουσίας (κοινωνική ανισότητα) δεν είναι αποδεκτή σχετίζεται αρνητικά και σημαντικά με την ενεργητικότητα των εργαζομένων. Αυτή η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς. (H5)

Ο πατερναλισμός είναι σημαντικός και στις δυο περιοχές, καθώς σχετίζεται θετικά με την δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στους συναδέλφους τους στον εργασιακό τους χώρο. Αναλόγως, η μεταβλητή της αφοσίωσης των μελών της κοινωνίας σχετίζεται θετικά και μη σημαντικά με τη δέσμευση των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο σε Ελλάδα και Σκανδιναβία κι αυτό διαπιστώνεται μερικώς. (H6).

Στην Ελλάδα, ο φαταλισμός σχετίζεται αρνητικά με την ανάληψη ευθυνών, ενισχυμένος από την άποψη "ότι είναι να γίνει, θα γίνει, όσο σκληρά και αν προσπαθήσω", καθώς επηρεάζει τους Έλληνες εργαζόμενους περισσότερο από τους Σκανδιναβούς. Οι τελευταίοι παρόλο που υιοθετούν την αντίληψη αυτή περισσότερο (όπως φάνηκε από την υπόθεση 3) από τους Έλληνες φαίνεται να μην τα παρατούν και να προσπαθούν μέχρι τέλους, για να πετύχουν τους στόχους τους. Η υπόθεση αυτή παρατηρούμε να επιβεβαιώνεται μερικώς(H7) Επίσης, στην Ελλάδα και στη Σκανδιναβία ο φαταλισμός σχετίζεται αρνητικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων αλλά όχι σημαντικά. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνεται και από την προηγούμενη υπόθεση (7), καθώς φαίνεται πως η αντίληψη αυτή δεν τους επηρεάζει αρνητικά να προσπαθούν να κάνουν το καλύτερο δυνατόν για την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Το γεγονός επιβεβαιώνεται ως προς αυτή την κατεύθυνση για την Ελλάδα και για τη Σκανδιναβία, αλλά το αποτέλεσμα παραμένει στατιστικά μη σημαντικό. (H8α).

Επίσης, ο πατερναλισμός στις δυο περιοχές σχετίζεται θετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων. Ωστόσο, στην Ελλάδα η σημαντικότητα του είναι μεγαλύτερη για τους εργαζόμενους. Για ακόμη μια φορά, συμπεραίνουμε πως η αντίληψη του πατερναλισμού είναι πολύ σημαντική, για να προωθείται η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, όπως και η ενεργητικότητα (όπως προέκυψε από την υπόθεση 5) τους, ώστε να βελτιώσουν την απόδοση τους και επιβεβαιώνεται μερικώς. (H8b).

Το τρίτο μέρος της έρευνας, αφορούσε τη σχέση οργανωσιακής κουλτούρας, ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων βάσει μεταβλητών που αναλύονται σε προηγούμενα κεφάλαια (4 και 6). Με αυτές σχετίζονται οι υποθέσεις 9 έως 10, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν εν μέρει.

Όσο περισσότερο ασπάζονται την κουλτούρα της ενεργητικότητας οι Σκανδιναβοί, τόσο πιθανότερο είναι να υπάρχουν πρακτικές που στοχεύουν στον κατάλληλο σχεδιασμό μιας θέσης εργασίας. Βέβαια, αυτό έρχεται σε αντιπαράθεση με την Ελλάδα όπου η ενεργητικότητα σχετίζεται αρνητικά με τον σχεδιασμό θέσης εργασίας. Πιθανώς λόγω του ότι εκλαμβάνεται ως ανάληψη περισσότερων υποχρεώσεων χωρίς επιπλέον κέρδος και

κίνητρα για τους εργαζόμενους, αυτό αντιμετωπίζεται αρνητικά. Η υπόθεση γενικότερα επιβεβαιώνεται για την Σκανδιναβία και εν μέρει για την Ελλάδα (H9a).

Στην Ελλάδα, η ενεργητικότητα των εργαζομένων και η ανάληψη ευθυνών δρα θετικά και μη σημαντικά στην πρακτική της επίβλεψης, ενώ στην Σκανδιναβία η ενεργητικότητα και η ανάληψη των ευθυνών από τους εργαζόμενους επιδρά θετικά. Αλλά πιο σημαντικά επιδρά η ενεργητικότητα των εργαζομένων στη δημιουργία μιας πρακτικής επίβλεψης στη Σκανδιναβία. Προκύπτει έτσι ότι η ενεργητικότητα δεν είναι εξίσου σημαντική για τους εργαζόμενους και στις δυο περιοχές, γιατί ίσως οι Σκανδιναβοί αντιλαμβάνονται διαφορετικά την ανάληψη περισσότερων ευθυνών από τους Έλληνες εργαζόμενους. Αυτό γιατί, η πρακτική της εποπτείας φαίνεται να μην ενισχύει τη δημιουργικότητα τους, αλλά να τους προκαλεί άγχος και να μειώνει την αποδοτικότητα τους. Η υπόθεση γενικότερα επιβεβαιώνεται στη Σκανδιναβία αλλά όχι στην Ελλάδα (H9b).

Στην Ελλάδα και στη Σκανδιναβία, η ενεργητικότητα των εργαζομένων σχετίζεται θετικά και μη σημαντικά με την κατανομή ανταμοιβής. Αντίθετα, η ανάληψη ευθυνών φαίνεται να σχετίζεται σημαντικά με την κατανομή ανταμοιβής στη Σκανδιναβία και στην Ελλάδα. Ίσως, η ανάληψη ευθυνών σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την κατανομή ανταμοιβής, καθώς όσο πιο απαιτητική είναι μια θέση εργασίας τόσο πιο ικανοποιητικά θα πρέπει να αμείβεται ο εργαζόμενος. Αν δεν συμβαίνει αυτό, τότε δεν αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο να αναλάβει περισσότερες ευθύνες, χωρίς να έχει κάποιο επιπλέον όφελος. Όπως και η προώθηση της ενεργητικότητας των εργαζομένων, ίσως να μην είναι ένα ισχυρό κίνητρο, για να επηρεάσει θετικά την κατανομή ανταμοιβής στις δυο περιοχές και η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς (H9c).

Στις δύο χώρες, η συμμετοχή και η υπευθυνότητα των εργαζομένων προς τους συναδέλφους τους επηρεάζουν θετικά και αρκετά σημαντικά την πρακτική της εποπτείας. Φαίνεται πως η συμμετοχή για τους εργαζόμενους είναι πολύ σημαντική και επιδρά θετικά στην απόδοση τους, το φαινόμενο καταγράφεται σε Ελλάδα και Σκανδιναβία (H10).

Το τέταρτο μέρος της έρευνας, αφορούσε το πως οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων σχετίζονται με την οργανωσιακή απόδοση βάσει μεταβλητών που αναλύονται σε προηγούμενα κεφάλαια (4 και 5). Αφορούσαν τις υποθέσεις 11 έως 13, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν εν μέρει. Προκύπτει ότι ο εμπλουτισμός εργασίας ή αλλιώς ο κατάλληλος σχεδιασμός θέσης εργασίας σχετίζεται αρκετά σημαντικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Ίσως, ο κατάλληλος σχεδιασμός μιας θέσης εργασίας που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναπτύξει τις ικανότητές τους και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες την καθιστά ενδιαφέρουσα. Κατά συνέπεια αυξάνει την απόδοση

τους και συμβάλει στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Η υπόθεση αυτή επικυρώνεται (H11a).

Ο εμπλουτισμός εργασίας ή αλλιώς ο κατάλληλος σχεδιασμός θέσης εργασίας σχετίζεται αρκετά σημαντικά με την ικανοποίηση μετόχων/ πελατών/ κοινωνίας μιας εταιρείας σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Τυχαίνει, όταν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος, να αποδίδει περισσότερο, άρα οι πελάτες εξυπηρετούνται καλύτερα, η οργανωσιακή απόδοση βελτιώνεται και οι μέτοχοι είναι επίσης ικανοποιημένοι από την πορεία της εταιρείας. Αυτό φέρει αποτέλεσμα και στην κοινωνία, αντίστοιχα, όπως επιβεβαιώνεται από H11b.

Ο εμπλουτισμός εργασίας λοιπόν, σχετίζεται θετικά και αρκετά σημαντικά με την ανάπτυξη της εταιρείας σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Άρα, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους συνεισφέρουν σημαντικά και στην ανάπτυξη της εταιρείας στην οποία απασχολούνται σε διάφορους τομείς (όπως στη βελτίωση των προϊόντων/ υπηρεσιών, στον εμπλουτισμό της ποικιλίας των προϊόντων/ υπηρεσιών που διατίθενται στο κοινό, τη διαδικασία παραγωγής ή διάθεσης, κ.ά). Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνεται (H11c).

Ο κατάλληλος σχεδιασμός θέσης εργασίας σχετίζεται θετικά και αρκετά σημαντικά με την καινοτομία της εταιρείας σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Όταν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος και του δίνεται η δυνατότητα να λαμβάνει πρωτοβουλίες, να εκφράζει τις σκέψεις του, τους προβληματισμούς του και τις ιδέες του, συμβάλει στην ανάπτυξη της καινοτομίας των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει η εταιρεία στο κοινό της. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται από H11d.

Ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών της εταιρείας κυρίως σε Ελλάδα αλλά και σε Σκανδιναβία. Επίσης, συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της ή των υπηρεσιών της, ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε εταιρείας, κάτι που αποδεικνύεται επίσης (H11e).

Ο εμπλουτισμός εργασίας σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα, επίσης, στο να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων, άρα και την απόδοση τους, η οποία επηρεάζει αντίστοιχα θετικά την οργανωσιακή απόδοση. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται ως προς την κατεύθυνση αλλά όχι ως προς τη σημαντικότητα της (H11f).

Οι κατάλληλες πρακτικές εποπτείας σχετίζονται θετικά και σημαντικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας σε Ελλάδα και σε Σκανδιναβία. Συνεπώς, η υποστηρικτική εποπτεία, ο έλεγχος και το να τίθενται οι σωστοί στόχοι στους εργαζόμενους

συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας και στις δύο περιοχές. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται στο (H12a).

Οι κατάλληλες πρακτικές εποπτείας σχετίζονται θετικά και πολύ σημαντικά με την ικανοποίηση των μετόχων/ πελατών/ κοινωνία της εταιρείας σε Ελλάδα, αλλά όχι σε Σκανδιναβία. Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνεται μερικώς (H12b).

Επίσης, οι κατάλληλες μέθοδοι επόπτευσης σχετίζονται θετικά, αλλά όχι στατιστικά ουσιαστικά με την ανάπτυξη των μετόχων/ πελατών/ εργαζομένων της εταιρείας και στις δύο περιοχές. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται ως προς την κατεύθυνση, αλλά όχι ως προς τη σημαντικότητα (H12C).

Οι πρακτικές της εποπτείας φαίνεται να μη σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ανάπτυξη της καινοτομίας. Προφανώς, ο έλεγχος εκλαμβάνεται αρνητικά από τους εργαζόμενους. Μειώνει τη δυνατότητα τους για ανάληψη ευθυνών και τη δημιουργικότητα τους που θα οδηγούσε στην καινοτομία. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται ως προς την κατεύθυνση, όμως όχι ως προς τη σημαντικότητα (H12d).

Επιπλέον, φαίνεται να μη σχετίζονται θετικά και σημαντικά ούτε με την ανάπτυξη της ποιότητας. Οι εργαζόμενοι δείχνουν να επηρεάζονται πολύ αρνητικά από τον έλεγχο των ανωτέρων τους το οποίο επιβεβαιώνεται στο (H12e).

Ωστόσο, τέτοιοι τρόποι υποστήριξης σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων στη Σκανδιναβία, αλλά όχι στην Ελλάδα. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί πως ακόμα και στην Σκανδιναβία που σχετίζονται θετικά, αλλά μη σημαντικά σημαίνει πως οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να αντιλαμβάνονται την έννοια της εποπτείας ως έναν τρόπο ελέγχου εκ μέρους της εταιρείας, με απώτερο σκοπό να αξιολογηθεί η εργασιακή τους απόδοση. Η παραπάνω εντύπωση αντιμετωπίζεται αρνητικά και ως υπόθεση δε διακριβώνεται (H12f).

Το κατάλληλο σύστημα ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και πολύ σημαντικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας σε Ελλάδα. Οπότε, όταν δίνονται τα απαραίτητα κίνητρα στους εργαζόμενους από την εταιρεία, η αποτελεσματικότητα της αυξάνεται σημαντικά. Σε αντίθεση με τη Σκανδιναβία όπου σχετίζεται αρνητικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας, γιατί πιθανώς η κατανομή της ανταμοιβής δεν αποτελεί τόσο ισχυρό κίνητρο για τους Σκανδιναβούς εργαζόμενους. Η συγκεκριμένη υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς (H13a).

Η καταλληλότητα του συστήματος ανταπόδοσης σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την ικανοποίηση μετόχων/πελατών/κοινωνίας της εταιρείας σε Ελλάδα, αλλά όχι στη

Σκανδιναβία. Ενδέχεται, το σύστημα ανταμοιβής στη Σκανδιναβία να μην είναι τόσο σημαντικό κίνητρο για αυτούς που να επηρεάζει την ικανοποίησή τους. Ίσως να είναι ήδη σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο για τους εργαζόμενους και να μην αποτελεί κίνητρο για εκείνους. Επίσης, η επιπλέον αμοιβή συνοδεύεται από επιπλέον ευθύνες που θα πρέπει να αναλάβουν και να μην είναι διατεθειμένοι για αυτό. Η προαναφερθείσα εικασία επιβεβαιώνεται εν μέρει (H13b).

Η κατάλληλη κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την ανάπτυξη της εταιρείας στην Ελλάδα. Φαίνεται να είναι ισχυρό κίνητρο για τους Έλληνες εργαζόμενους. Σε αντίθεση με τη Σκανδιναβία, που σχετίζεται αρνητικά με την ανάπτυξη της εταιρείας. Η κατανομή ανταμοιβής είναι ήδη σε καλό επίπεδο και δεν αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους, ώστε να ενισχυθεί η ανάπτυξη της εταιρείας. Όπως ήδη έχει αναφερθεί αυτή η υπόθεση επικυρώνεται μερικώς (H13c).

Η κατάλληλη κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την καινοτομία της εταιρείας σε Ελλάδα, αλλά μη σημαντικά και αρνητικά στη Σκανδιναβία. Προφανώς να ισχύει ο ίδιος λόγος που αναφέρθηκε προηγουμένως. Το φαινόμενο αυτό αποδεικνύεται εν μέρει (H13d).

Συμπληρωματικά, η κατάλληλη κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η εταιρεία σε Ελλάδα. Ακολουθώντας η εταιρεία το κατάλληλο σύστημα ανταμοιβής επίσης βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών που διαθέτει στην αγορά. Εν αντιθέσει με τη Σκανδιναβία, που το σύστημα ανταμοιβής ενισχύει αρνητικά και σε μη σημαντικό βαθμό τη βελτίωση της ποιότητας στις διάφορες διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία. Πιθανότατα να ισχύει ο ίδιος λόγος πως δεν αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ωστόσο, η πρόβλεψη επιβεβαιώνεται εν μέρει (H13e).

Η κατάλληλη κατανομή ανταμοιβής σχετίζεται θετικά αλλά όχι αξιοσημείωτα με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Για την Ελλάδα, η σχέση φαίνεται πιο ισχυρή, όπως προκύπτει και από τα αποτελέσματα των προηγούμενων υποθέσεων, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα κίνητρο που τους ωθεί στο να βελτιώσουν την ατομική τους εργασιακή απόδοση και στη συνέχεια να βελτιωθεί η οργανωσιακή απόδοση. Εν τούτοις, για τη Σκανδιναβία φαίνεται να ισχύει σε μικρότερο βαθμό και να επιβεβαιώνεται για ακόμη μια φορά πως το πλαίσιο ανταμοιβής δεν φαίνεται να αποτελεί σημαντικό κίνητρο. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται ως προς την κατεύθυνση, αλλά όχι ως προς τη σημαντικότητα (H13f).

Όσον αφορά τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ανταγωνιστικό περιβάλλον και οργανωσιακή απόδοση που προαναφέραμε, βάσει του πίνακα 6.6 για Ελλάδα και Σκανδιναβία που αφορά τις συσχετίσεις των μεταβλητών των διαστάσεων. Προκύπτουν κάποια επιπλέον αποτελέσματα που αξίζει να αναφερθούν. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως όσο πιο ανταγωνιστικός είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, τόσο πιο αρνητικά επιδρά στη χρήση καλών (αποτελεσματικών) πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες. Έτσι, η σωστή εφαρμογή της πρακτικής του σχεδιασμού μιας θέσης εργασίας, της υποστηρικτικής εποπτείας (που φάνηκε να είναι αρκετά σημαντική για τους εργαζόμενους ως προς τη βελτίωση της αποδοτικότητας τους), της επιλογής του κατάλληλου τρόπου ελέγχου που ασκείται στους εργαζομένους (που επίσης προέκυψε πως επιδρά πολύ αρνητικά στην απόδοση τους), ακόμη και της κατανομής της ανταμοιβής επηρεάζονται αρνητικά από τον βαθμό του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο που εντάσσεται μια εταιρεία. Παρόλο που προκύπτει από την έρευνα πως για τους Έλληνες εργαζόμενους αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο (η κατανομή της ανταμοιβής), για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Προκειμένου δηλαδή, να γίνουν πιο δημιουργικοί, παραγωγικοί στην εργασία τους, να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν γενικότερα κι αυτό να έχει με τη σειρά του θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση. Ωστόσο, φαίνεται πως δεν χρησιμοποιείται ως κίνητρο από τις εταιρείες, αλλά η αρνητική επίδραση που δέχονται οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων μάς οδηγούν στο να συμπεράνουμε πως δεν αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν ως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Αντίθετα, φαίνεται να ακολουθούν μια στρατηγική που έχει ως απώτερο σκοπό τη μείωση του κόστους. Ως αποτέλεσμα, δεν επενδύουν στο να ενισχύσουν τις ικανότητες, δεξιότητες των εργαζομένων. Να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα, ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί και να έχουν την διάθεση να κάνουν το καλύτερο που μπορούν, για να αντιμετωπίσουν τα διάφορα εργασιακά θέματα που τους προκύπτουν καθημερινά.

Ένα ακόμη σημαντικό πόρισμα που προέκυψε είναι ο έντονος βαθμός με τον οποίο επενεργεί αρνητικά η πρακτική της εποπτείας στους εργαζόμενους σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στον τρόπο που εφαρμόζεται, καθώς οι εργαζόμενοι το εκλαμβάνουν ως "έλεγχο" με σκοπό όχι να τους βοηθήσει στο να διορθώσουν τα λάθη τους, αλλά στο να τονίσει τις αβλεψίες τους και το πόσο μη αποτελεσματικοί ήταν στην διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Φαίνεται να τους επηρεάζει ιδιαίτερα αρνητικά και να τους εμποδίζει στο να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες

τους προς όφελος της εταιρείας που εργάζονται, όπως επισημαίνεται και από τους Katou, (2000), Aycan and Kanungo, (2000) και Huselid (1995).

Αναδείχτηκε πως η υποστήριξη των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους, η ενίσχυση της συμμετοχής τους, το θετικό εργασιακό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη που εισπράττουν αυξάνουν την απόδοση τους σημαντικά. Συμβαίνει αυτό γιατί νιώθουν σημαντικά μέλη της εργασιακής ομάδας στην οποία ανήκουν και προσπαθούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Συμπεραίνεται ότι τα παραπάνω δεν αξιοποιούνται κατάλληλα από την διοίκηση της εταιρείας, για να αυξήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων τους, όπως αναφέρεται και από τους Gooderham (2010) και Brewster (2007). Προκύπτει πως, όταν χρησιμοποιούνται οι κατάλληλες πρακτικές εποπτείας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, η οργανωσιακή απόδοσή της αυξάνεται (Barney, 1991; Guest, 2001) και υποβοηθά στην κατεύθυνση αυτή η ικανοποίηση των εργαζομένων. Το εργατικό δυναμικό της κάθε εταιρείας είναι αυτό που με την προσπάθειά του, τις ικανότητες, με τις γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτει, θα πετύχει τους στόχους της εταιρείας. Η επιχείρηση να μπορέσει να αναπτυχθεί, να αντέξει τον ανταγωνισμό και να αυξήσει το μερίδιό της αγοράς που διαθέτει.

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

7.1 Συμπεράσματα

Σκοπός αυτής της ερευνητικής διατριβής ήταν να εξετάσει με ποιούς τρόπους η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τον αντίκτυπο που έχει στην οργανωσιακή απόδοση, μέσω των διαφόρων διαστάσεων που περιλαμβάνει το μοντέλο που επιλέχθηκε. Η τελευταία διάσταση της οργανωσιακής απόδοσης προστέθηκε από εμάς και για το λόγο αυτό θα αναφερθούμε στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, διακρίνοντας τα σε πέντε μέρη. Ο πίνακας 7.1 παρουσιάζει τις υποθέσεις και τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης.

Πίνακας 7.1: Ανάλυση των υποθέσεων

1. Ανεξάρτητη Μεταβλητή	2. Εξαρτημένη Μεταβλητή	3. Κατεύθυνση της υπόθεσης	4. Pearson Correlation (Ελλάδα)	5. Pearson Correlation (Σκανδιναβία)
Πατερναλισμός, Απόσταση εξουσίας	Ενεργητικότητα	H5(-) <i>επιβεβαιώνεται Εν μέρει</i>	-0,038 0,199*	0,157* -0,240**
Πατερναλισμός, Αφοσίωση προς την κοινωνία	Υποχρέωση προς Τους άλλους	H6 (+) <i>Επιβεβαιώνεται ενμέρει</i>	0,195* 0,141	0,237** 0,115
Φαταλισμός	Ανάληψη ευθυνών	H7(-) <i>Επιβεβαιώνεται</i>	- 0,375**	- 0,130 ¹
Φαταλισμός	Συμμετοχή των εργαζομένων	H8a (-) <i>δεν επιβεβαιώνεται</i>	-0,011	-0,123 ¹
Πατερναλισμός	Συμμετοχή των εργαζομένων	H8b (+) <i>επιβεβαιώνεται εν μέρει</i>	0,193*	0,098
Ενεργητικότητα, Ανάληψη ευθυνών	Σχεδιασμός Θέσης εργασίας	H9a (+) <i>επιβεβαιώνεται Εν μέρει</i>	-0,066 0,125	0,299** 0,318**
Ενεργητικότητα, Ανάληψη ευθυνών	Εποπτεία	H 9b (+) <i>επιβεβαιώνεται εν μέρει</i>	0,007 0,405**	0,202* 0,278**
Ενεργητικότητα, Ανάληψη ευθυνών	Κατανομή Ανταμοιβής	H9c (+) <i>δεν επιβεβαιώνεται</i>	0,021 0,411**	0,020 0,291**
Συμμετοχή,	Εποπτεία	H10(+) <i>επιβεβαιώνεται</i>	0,620**	0,406**

Υποχρέωση προς τους άλλους			0,282**	0,358**
Σχεδιασμός θέσης εργασίας	<p>Οργανωσιακή απόδοση:</p> <p>a. Αποτελεσματικότητα</p> <p>b. Ικανοποίηση Μετόχων/ πελατών/ κοινωνίας</p> <p>c. Ανάπτυξη</p> <p>d. Καινοτομία</p> <p>e. Ποιότητα</p> <p>f. Ικανοποίηση εργαζομένων</p>	<p>a. H11 (+) επιβεβαιώνεται</p> <p>b. H11 (+) επιβεβαιώνεται</p> <p>c. H11 (+) επιβεβαιώνεται</p> <p>d. H11 (+) επιβεβαιώνεται</p> <p>e. H11 (+) επιβεβαιώνεται</p> <p>f. H11 (+) δεν επιβεβαιώνεται</p>	<p>a. 0,311**</p> <p>b. 0,307**</p> <p>c. 0,172*</p> <p>d. 0,290**</p> <p>e. 0,157*</p> <p>f. 0,146</p>	<p>a. 0,181*</p> <p>b. 0,189*</p> <p>c. 0,235**</p> <p>d. 0,233**</p> <p>e. 0,191*</p> <p>f. 0,124</p>
Πρακτική της εποπτείας	<p>Οργανωσιακή απόδοση:</p> <p>a. Αποτελεσματικότητα</p> <p>b. Ικανοποίηση Μετόχων/ Πελατών/ κοινωνία</p> <p>c. Ανάπτυξη</p> <p>d. Καινοτομία</p> <p>e. Ποιότητα</p> <p>f. Ικανοποίηση εργαζομένων</p>	<p>a. H12 (+) Επιβεβαιώνεται</p> <p>b. H12 (+) επιβεβαιώνεται</p> <p>c. H12 (+) δεν επιβεβαιώνεται</p> <p>d. H12 (+) δεν επιβεβαιώνεται</p> <p>e. H12 (+) δεν επιβεβαιώνεται</p> <p>f. H12 (+) δεν επιβεβαιώνεται</p>	<p>a. 0,168*</p> <p>b. 0,223**</p> <p>c. 0,001</p> <p>d. 0,116</p> <p>e. -0,030</p> <p>f. -0,077</p>	<p>a. 0,155*</p> <p>b. -0,003</p> <p>c. 0,055</p> <p>d. 0,053</p> <p>e. -0,007</p> <p>f. 0,023</p>
Κατανόηση ανταμοιβής	<p>Οργανωσιακή απόδοση:</p> <p>a. Αποτελεσματικότητα</p> <p>b. Ικανοποίηση μετόχων/ πελατών/ κοινωνίας</p> <p>c. Ανάπτυξη</p>	<p>a. H13 (+) Επιβεβαιώνεται Μερικώς</p> <p>b. H13 (+) επιβεβαιώνεται εν μέρει</p> <p>c. H13 (+) δεν</p>	<p>a. 0,385**</p> <p>b. 0,421**</p> <p>c. 0,171*</p>	<p>a.- 0,015</p> <p>b. -0,074</p> <p>c.- 0,032</p>

	d. Καινοτομία	<i>επιβεβαιώνεται</i> d. H13 (+) <i>επιβεβαιώνεται</i> <i>εν μέρει</i>	d. 0,327**	d. -0,066
	e. Ποιότητα	e. H13 (+) <i>επιβεβαιώνεται</i> <i>εν μέρει</i>	e. 0,179*	e. -0,057
	f. Ικανοποίηση εργαζομένων	f. H13 (+) δεν <i>επιβεβαιώνεται</i>	f. 0,071	f. 0,006

Στο πρώτο μέρος της έρευνας που αφορά τη διάσταση της εθνικής κουλτούρας και πως αυτή διαφοροποιείται στις υπο μελέτη περιοχές, εξετάστηκαν κάποιες μεταβλητές όπως ο πατερναλισμός, η απόσταση, ο φαταλισμός και η αφοσίωση των μελών στην κοινωνία. Αυτές διαπραγματεύονται τις υποθέσεις 1 έως 4. Αποδείχτηκε πως τα επίπεδα του πατερναλισμού ο οποίος αφορά την υποστήριξη των μελών που ανήκουν σε μια ομάδα και τα επίπεδα της απόστασης εξουσίας που αφορά την ανισότητα που επικρατεί στην κοινωνία, ήταν πιο υψηλά στην Ελλάδα από ότι στη Σκανδιναβία. Σε αντίθεση με τα επίπεδα του φαταλισμού και της αφοσίωσης των μελών ως προς την κοινωνία, που ήταν πιο υψηλά στη Σκανδιναβία. Ωστόσο, όπως φάνηκε και από τις επόμενες υποθέσεις παρόλο που οι Σκανδιναβοί πιστεύουν περισσότερο στην αντίληψη "ότι είναι να συμβεί, θα συμβεί, όσο σκληρά και αν προσπαθήσουν να αποτρέψουν κάποιο γεγονός", δεν τους σταματά από το να προσπαθούν για το καλύτερο μέχρι τέλους. Η άποψη αυτή υποστηρίχτηκε και από άλλους ερευνητές όπως Psychogios (2010) και Apospori (2008) όσον αφορά τη Σκανδιναβία. Επίσης, είναι πιστοί στην κοινωνία, σέβονται και ακολουθούν τους νόμους και όλους τους κανόνες που απαιτούνται, όπως αναφέρει και ο Stavrou (2007).

Το δεύτερο μέρος της έρευνας αφορούσε τη σύνδεση μεταξύ Εθνικής και Οργανωσιακής Κουλτούρας, βάσει των μεταβλητών που περιλάμβαναν. Αφορούσαν τις υποθέσεις 5 έως 8b, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν μερικώς, εξαιτίας της διαφοράς που υπάρχει στις κουλτούρες των χωρών. Συγκεκριμένα, βρέθηκε για την Ελλάδα πως οι εργαζόμενοι που πιστεύουν στον πατερναλισμό είναι περισσότερο πιθανό να παρουσιάσουν χαμηλή ενεργητικότητα. Προφανώς, ο πατερναλισμός εκλαμβάνεται όχι ως υποστήριξη αλλά ως ένας επιπλέον τρόπος να ελέγχονται στενά για την εργασιακή τους απόδοση όπως υποστηρίζεται και από την Aycan (1999; 2000). Με σκοπό να λαμβάνουν οδηγίες, να εκτελούν εντολές και οι Μάνατζερς να τους παρακολουθούν στενά όχι, για να τους

υποστηρίζουν σε ό,τι χρειαστούν αλλά για να τους ελέγξουν αν εκτέλεσαν σωστά τα καθήκοντα τους βάσει των εντολών που έλαβαν.

Επίσης, όσο περισσότερο αποδέχονται οι Έλληνες εργαζόμενοι την κοινωνική ανισότητα, τόσο πιο πιθανό είναι να παρουσιάσουν υψηλή ενεργητικότητα. Όπως φαίνεται και από την υπόθεση 2, γενικότερα η ενεργητικότητα τους είναι αποδεκτή από την Ελληνική κοινωνία και για τον λόγο αυτό δεν δέχεται κάποιο αρνητικό αντίκτυπο. Σε αντίθεση με την Σκανδιναβική κοινωνία, οι εργαζόμενοι που αποδέχονται τον πατερναλισμό, παρουσιάζουν υψηλή ενεργητικότητα. Πράγμα που συμβαίνει γιατί έχουν τη δυνατότητα να νιώσουν άνετα να χρησιμοποιήσουν όλες τις ικανότητες τους, να επιλύσουν εργασιακά θέματα που προκύπτουν με τον τρόπο που επιλέγουν εκείνοι και όταν χρειαστούν βοήθεια υποστηρίζονται από τους προϊσταμένους τους. Αναφορές υπάρχουν στη θεωρητική προσέγγιση των Kanungo & Jaeger (1900) και Jones (2010). Ακόμη, στη Σκανδιναβική κοινωνία η απόσταση εξουσίας σχετίζεται αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με την ενίσχυση της ενεργητικότητας των εργαζομένων, καθώς δεν είναι αποδεκτή από τους Σκανδιναβούς παρουσιάζει αρνητικό αντίκτυπο στην ενεργητικότητά τους. Γεγονός που αναφέρεται από τους Jones (2010) και Stavrou (2007) (H5).

Όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα του πατερναλισμού και της αφοσίωσης των μελών στην κοινωνία, τόσο περισσότερο ενισχύεται η υπευθυνότητα τους, στον εργασιακό τους χώρο. Η υποστήριξη που δέχονται οι εργαζόμενοι στον εργασιακό τους περιβάλλον, τους δημιουργεί πιο έντονο το αίσθημα της συνέπειας που νιώθουν προς τους συναδέλφους τους, να ολοκληρώσουν τις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι κοινό και στις δυο περιοχές. Γι' αυτό έχουν γράψει οι Schein (1978), Aycan and Kanungo (1999), Jones (2010) και Bruce (2011) (H6).

Ακόμη, η αντίληψη των εργαζομένων για τον φатаλισμό σχετίζεται αρνητικά με την ανάληψη ευθυνών στη Σκανδιναβία, αλλά κυρίως στην Ελλάδα. Φαίνεται πως η αντίληψη "ότι είναι να γίνει, θα γίνει! Όσο σκληρά και αν κάποιος προσπαθεί να αποτρέψει κάποιο γεγονός, δεν θα τα καταφέρει" τους επηρεάζει αρκετά αρνητικά και σταματούν τις προσπάθειες τους για την επίτευξη των στόχων τους, καθώς το θεωρούν μάταιο να προσπαθήσουν για το αντίθετο. Χαρακτηριστικό που επίσης είναι κοινό σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Έχει επισημανθεί σε προηγούμενες έρευνες (McGregor, 1960; Aycan and Kanungo, 1999; 2000; Hofstede, 1985; 1998; 1990) πως η υιοθέτηση της αντίληψης του φатаλισμού επηρεάζει αρνητικά τη συμπεριφορά ή την αντιμετώπιση των ανθρώπων γενικότερα σε διάφορα θέματα που προκύπτουν προς επίλυση (H7).

Μια ακόμη διαφορά που προκύπτει, είναι πως όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα του φатаλισμού, τόσο πιο πολύ μειώνεται η συμμετοχή των εργαζομένων στην Ελλάδα. Δείχνει να τους επηρεάζει αρκετά, ώστε να σταματήσουν να προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της εταιρείας. Επιβεβαιώνεται από υπάρχουσες μελέτες αυτή η αρνητική σχέση, Psychogios (2010), Mc Gregor (1960), Cotton (1993) και Aprosori (2008).

Σε αντίθεση με τους Σκανδιναβούς που οι απόψεις τους για τον φатаλισμό τους επηρεάζει αρνητικά, αλλά συνεχίζουν να προσπαθούν, δεν παραιτούνται μέχρι την επίτευξη του στόχου. Επίσης, επιβεβαιώνεται από τη θεωρία πως οι Σκανδιναβοί θέτουν στόχους και προσπαθούν για την επίτευξη αυτών, καθώς θεωρούν πως είναι ένας από τους βασικούς τρόπους να οδηγηθούν προς την ευημερία (Psychogios, 2010) (H8a).

Επίσης, όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα του πατερναλισμού, τόσο περισσότερο ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων, στη Σκανδιναβία αλλά κυρίως στην Ελλάδα. Επομένως, η αντίληψη του πατερναλισμού, δηλαδή η υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων αλλά και των Μάνατζερς προς τους εργαζόμενους είναι πολύ σημαντική. Η εν λόγω αντίληψη προάγει τη συμμετοχικότητα, ενισχύει το αίσθημα της ευθύνης που νιώθουν, της ομαδικότητας, της ανάληψης ευθυνών και δημιουργεί ένα ευχάριστο ομαδικό περιβάλλον (Aycan, 2000) που μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους (H8b).

Το τρίτο μέρος της έρευνας αφορούσε τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, βάσει των μεταβλητών που περιλαμβάνουν και περιέχονται στις εξεταζόμενες εκδοχές 9 a,b,c έως 10. Διαπιστώθηκε πως στην Ελλάδα και στη Σκανδιναβία, όσο πιο έντονη είναι η θέληση των εργαζομένων για ανάληψη ευθυνών, τόσο πιθανότερο είναι να υπάρχουν στην επιχείρηση πρακτικές, ώστε να προωθείται η αυτονομία. Ορισμένες τέτοιου είδους πρακτικές είναι ο καταλληλότερος σχεδιασμός θέσης εργασίας, η ανάπτυξη των ικανοτήτων/ δεξιοτήτων των εργαζομένων και γενικότερα η βελτίωση της θέσης εργασίας, για να είναι πιο ενδιαφέρουσα σε βάθος χρόνου. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται και από Medonca and Kanungo (1994) (H9a). Διαπιστώθηκε ότι όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα της ενεργητικότητας των εργαζομένων και της ανάληψης ευθυνών, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να επιδρά θετικά στην πρακτική της εποπτείας και να προωθείται η υποστηρικτική εποπτεία (η ενθάρρυνση των εργαζομένων). Κατά συνέπεια, τίθενται οι στόχοι από κοινού σε συνεργασία μάνατζερ-εργαζόμενου και υλοποιείται ένας αποτελεσματικός έλεγχος, για να εντοπίζονται τα λάθη εγκαίρως και να επιλύονται (Erez and Early, 1987; Conger and Kanungo, 1988)(H9b).

Η ενεργητικότητα των εργαζομένων όπως και η ανάληψη ευθυνών σχετίζεται θετικά αλλά μη στατιστικά σημαντικά με την κατανομή ανταμοιβής στην Ελλάδα και στη Σκανδιναβία (H9c). Επίσης, διαπιστώνουμε πως όταν ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων και το αίσθημα της υποχρέωσης έναντι των άλλων, παρατηρείται θετική δράση στις υποστηρικτικές πρακτικές εποπτείας σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Το γεγονός ερευνήσαν οι Conger and Kanungo (1998), Huselid (1995)(H10).

Το τέταρτο μέρος της έρευνας αφορούσε τον βαθμό επίδρασης των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Οργανωσιακή Απόδοση. Η οργανωσιακή απόδοση αξιολογείται ως προς τις μεταβλητές της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης των μετόχων/κοινωνίας/πελατών, την ανάπτυξη, την καινοτομία, την ποιότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αφορούν τις υποθέσεις 11 ως 13.

Διαπιστώθηκε πως οι πρακτικές του κατάλληλου σχεδιασμού της θέσης εργασίας, η εφαρμογή των κατάλληλων πρακτικών εποπτείας και η εφαρμογή της κατάλληλης ανταμοιβής επιδρούν θετικά και αρκετά σημαντικά στην βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης σε όλα τα επίπεδα που προαναφέρθηκαν, σε Ελλάδα και Σκανδιναβία.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά την Ελλάδα, διαπιστώθηκε πως **η πρακτική του κατάλληλου σχεδιασμού θέσης εργασίας** παρουσιάζει θετική και καίρια σχέση με την οργανωσιακή απόδοση και κυρίως με την αποτελεσματικότητα της, την ικανοποίηση των εργαζομένων, μετόχων και της κοινωνίας, την ανάπτυξη της, την καινοτομία και την ποιότητα. Αν η θέση εργασίας είναι ενδιαφέρουσα για τον εργαζόμενο και του δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσει όλες τις ικανότητες του, τότε είναι ικανοποιημένος και συνεπώς αυξάνεται η απόδοση του (Guest, 2001; Delery, 1998; Boselie, 2001). Αυτό φέρει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της εταιρείας ως προς την επίτευξη των στόχων της (Psychogios, 2010). Επίσης, ο κατάλληλος σχεδιασμός μια θέσης εργασίας παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους, τις δεξιότητες τους, τις ιδέες τους, να συνεργαστούν, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να οδηγηθούν προς την καινοτομία. Μια πρακτική που παρουσιάζει θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση. Επίσης, αναφέρεται στην έρευνα της Katou (2011).

Αντίθετα, **η πρακτική του κατάλληλου σχεδιασμού θέσης εργασίας στη Σκανδιναβία**, παρουσιάζει θετική και σημαντική σχέση με την αποτελεσματικότητα της, την ικανοποίηση των πελατών/μετόχων/κοινωνία και επιπλέον με την ανάπτυξη της, την καινοτομία και την ποιότητα. Ο κατάλληλος σχεδιασμός θέσης εργασίας δρα θετικά και ως προς αυτές τις παραμέτρους (H11).

Η πρακτική της εποπτείας στην Ελλάδα, παρουσιάζει θετική και σημαντική σχέση με την οργανωσιακή απόδοση και κυρίως με την αποτελεσματικότητα της, την ικανοποίηση των πελατών, των μετόχων και της κοινωνίας. Όταν η κατάλληλη εποπτεία των εργαζομένων είναι υποστηρικτική τούς δίνεται η δυνατότητα να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να επιλύουν εργασιακά ζητήματα που προκύπτουν με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Ταυτόχρονα γνωρίζουν πως όταν χρειαστούν βοήθεια μπορούν να απευθυνθούν στον προϊστάμενο τους, ο οποίος θα τους παρέχει τις κατάλληλες οδηγίες, για να επιλύσουν το θέμα που προέκυψε. Τότε, νιώθουν ασφάλεια και ικανοποίηση από την επαγγελματική τους συνεργασία και αυξάνεται η εργασιακή τους ανταπόκριση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βελτιώνεται η οργανωσιακή απόδοση. Η σημαντικότητα της υποστηρικτικής εποπτείας αναφέρεται από τους Katou (2011; 2005), Aycan and Kanungo (1999; 2000). Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί και η αρνητική σχέση που προέκυψε με την ανάπτυξη της εταιρείας, την ποιότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ίσως, η στενή εποπτεία των εργαζομένων μειώνει την ικανοποίηση τους από την εργασία τους, κατ' επέκταση την απόδοση τους και αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της εταιρείας, καθώς επηρεάζει αρνητικά και την ποιότητα της εργασίας τους. Ο στενός έλεγχος στους εργαζόμενους εκλαμβάνεται ως έλλειψη εμπιστοσύνης. Τους πιέζει και δεν τους δίνεται η δυνατότητα να εργαστούν κατά τον τρόπο που επιθυμούν, όπως να αναλαμβάνουν τον έλεγχο των εργασιακών τους υποχρεώσεων με σκοπό να χειριστούν τα θέματα που προκύπτουν όσο το δυνατόν καλύτερα.

Αντίθετα, η **πρακτική της εποπτείας στη Σκανδιναβία**, παρουσιάζει θετική αλλά όχι ιδιαίτερη σχέση με την οργανωσιακή απόδοση. Αντίθετα, παρουσιάζει αρνητική σχέση με την ανάπτυξη, την ποιότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Πιθανόν, η εποπτεία εκλαμβάνεται από τους εργαζόμενους ως έλεγχος και τους επηρεάζει αρκετά αρνητικά στην απόδοση τους και αυτό έχει ως συνέπεια να μειώνεται η αποτελεσματικότητα της επίτευξης των στόχων της εταιρείας συνολικά. Αποτέλεσμα που επιβεβαιώνεται και από άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως των Guest (1997), Erez and Early (1987) (H12).

Στον αντίποδα, η κατάλληλη ανταμοιβή των εργαζομένων στην Ελλάδα παρουσιάζει θετική και σημαντική σχέση με την οργανωσιακή απόδοση και κυρίως με την αποτελεσματικότητα της εταιρείας, την ανάπτυξη της, την ικανοποίηση των πελατών/κοινωνίας/ μετόχων και την καινοτομία. Η εταιρεία ακολουθώντας το κατάλληλο σύστημα ανταπόδοσης επιδρά στο να δίνονται τα απαραίτητα κίνητρα στους εργαζόμενους να βελτιώνουν συνεχώς την αποδοτικότητα τους και στη συνέχεια να βελτιώνεται συνολικά η οργανωσιακή απόδοση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οδηγείται στην καινοτομία και

γενικότερα στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της κάθε εταιρείας, αυτό επισημαίνεται σε έρευνες, όπως των Katou (2006) και Guest (2002).

Αντίθετα η *πρακτική της ανταμοιβής των εργαζομένων στη Σκανδιναβία* παρουσιάζει αρνητική σχέση με την οργανωσιακή απόδοση και κυρίως με την αποτελεσματικότητα της, την ικανοποίηση των πελατών/μετόχων/κοινωνία, την ανάπτυξη, την καινοτομία και την ποιότητα. Πιθανόν αυτό δείχνει πως, όσο αυξάνεται η πιθανότητα κατάλληλης ανταμοιβής, τόσο μειώνεται η οργανωσιακή απόδοση. Αναφορές του ζητήματος γίνονται από τους ερευνητές Delaney, Huselid (1996) και Conger, Kanungo (1998). Οδηγούμαστε στο ασφαλές συμπέρασμα ότι για τους Σκανδιναβούς εργαζόμενους η επιπλέον αμοιβή, ίσως να μην είναι τόσο σημαντικό κίνητρο, όσο η ικανοποίηση που θέλουν να εισπράττουν από την εργασία τους (H13).

Αξίζει επίσης να αναφερθεί πως όσο πιο ανταγωνιστικός είναι ο κλάδος στον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, τόσο πιο αρνητικά επιδρά στη χρήση των υπο εξέταση πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Δηλαδή, σε κλάδους που παρατηρείται υψηλότερος ανταγωνισμός είναι λιγότερο πιθανό να υπάρχει κατάλληλος σχεδιασμός μιας θέσης εργασίας ή να ενισχύεται η υποστηρικτική εποπτεία που φάνηκε να είναι αρκετά σημαντική για τους εργαζόμενους για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους. Προκύπτει από την έρευνα πως για τους Έλληνες εργαζόμενους η κατανομή της ανταμοιβής είναι ένα σημαντικό κίνητρο, για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Για να γίνουν πιο δημιουργικοί, παραγωγικοί στην εργασία τους, να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν γενικότερα και αυτό να έχει με τη σειρά του μια θετική απήχηση στην οργανωσιακή απόδοση, που φαίνεται να μη χρησιμοποιείται από τις εταιρείες.

Επιπλέον, η εφαρμογή των υπο μελέτη πρακτικών δέχεται αρνητική επίδραση από τον ανταγωνισμό του κλάδου, που μας οδηγούν στο να διαπιστώσουμε πως οι εταιρείες δεν αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν ως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Αντίθετα, φαίνεται να ακολουθούν μια στρατηγική που έχει ως απώτερο σκοπό τη μείωση του κόστους. Συνεπώς δεν επενδύουν στο να ενισχύσουν τις ικανότητες, δεξιότητες των εργαζομένων ή να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα, που θα μπορούσε να προεξοφλήσει την αποτελεσματικότητά των εργαζομένων, προκειμένου να έχουν τη διάθεση να κάνουν το καλύτερο δυνατό που μπορούν, για να αντιμετωπίσουν τα διάφορα εργασιακά θέματα που τους προκύπτουν καθημερινά.

Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η κουλτούρα επηρεάζει ως έναν βαθμό τον τρόπο λειτουργίας μια εταιρείας και πιο συγκεκριμένα τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων

στις διαφορετικές περιοχές που δραστηριοποιείται όπως Ελλάδα και Σκανδιναβία. Πιο συγκεκριμένα, αλλάζει η σημαντικότητα των πρακτικών που χρησιμοποιούνται και αντίστοιχα ο αντίκτυπος που δέχεται η οργανωσιακή απόδοση, όπως αναφέρθηκε αναλυτικά προηγουμένως.

Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχουν καλές πρακτικές που είναι αποτελεσματικές σε διαφορετικές περιοχές, όπως η Ελλάδα και η Σκανδιναβία, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο απευθύνονται οι εταιρείες, καθώς φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Για παράδειγμα, η αποτελεσματική πρακτική της υποστηρικτικής εποπτείας προς τους εργαζόμενους το καλό εργασιακό περιβάλλον, η προώθηση της συνεργασίας, της ενθάρρυνσης, η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλίας από τους εργαζόμενους και ο προσεκτικός σχεδιασμός μιας θέσης εργασίας είναι στοιχεία που την καθιστούν ενδιαφέρουσα για τον εργαζόμενο. Επίσης, ο μη αυστηρός έλεγχος (που δεν δείχνει έντονα την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους εργαζόμενους) και ένα σύστημα ανταμοιβής που θα συμβάλει στην ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα θα προωθεί τους στόχους της εταιρείας, σίγουρα αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων, άρα και την οργανωσιακή απόδοση (Huselid, 1995; Becker, 1996; Cunha and Brewster, 2003; Becker, 1998; Delaney and Huselid, 1996).

7.2 Πρακτικές Εφαρμογές

Η παρούσα διατριβή εξέτασε πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τον αντίκτυπο που δέχεται η οργανωσιακή απόδοση σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Ελάχιστες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί στη Σκανδιναβία, αλλά και στην Ελλάδα, σε σχέση με το συγκεκριμένο θέμα και ακόμα λιγότερες έρευνες παρουσιάζουν τις διαφορές μεταξύ Ελλάδας και Σκανδιναβίας. Πιο συγκεκριμένα μέσω ενός ολοκληρωμένου μοντέλου, σαν αυτό που εξετάστηκε και μας δείχνει τον επηρεασμό των διάφορων διαστάσεων που περιλαμβάνει, καθώς επίσης και τον αντίκτυπο που δέχεται η οργανωσιακή απόδοση από τις διάφορες διαστάσεις του μοντέλου.

Αναδεικνύεται και επισημάνεται στο επιχειρηματικό κοινό μέσω του μοντέλου που εξετάστηκε, η συνεισφορά της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην οργανωσιακή απόδοση. Κυρίως όσον αφορά πρακτικές, όπως ο σχεδιασμός θέσης εργασίας, όπου είναι σημαντικό για κάθε εργαζόμενο να βρίσκει ενδιαφέρουσα την εργασία του, καθώς αυξάνεται η εργασιακή του ικανοποίηση και αυτό έχει ως συνέπεια να οδηγήσει στην καινοτομία που θα

εφαρμοστεί ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες της εταιρείας. Τοιουτοτρόπως, επίσης αυξάνει την αποτελεσματικότητα της επίτευξης των στόχων της εταιρείας.

Μια ακόμη πρακτική διοίκησης ανθρώπινων πόρων που χρειάζεται την απαραίτητη προσοχή, τον κατάλληλο σχεδιασμό και την προσεκτική εφαρμογή του είναι ο έλεγχος και η εποπτεία των εργαζομένων. Ο έλεγχος, αποδείχτηκε πως επηρεάζει αρκετά αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ιδιαίτερα, όταν νιώθουν πως παρακολουθούνται στενά και δεν μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να χειριστούν τα εργασιακά θέματα που προκύπτουν με τον κατάλληλο τρόπο που προτιμούν. Φυσικά μέσα στα επιτρεπτά πλαίσια που τους ορίζει η διοίκηση της εταιρείας. Η έλλειψη αυτής της δυνατότητας, δημιουργεί αντίστοιχα αρνητικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση καθώς εμποδίζει την ανάπτυξη της και την βελτίωση της ποιότητας στους διάφορους τομείς λειτουργίας της εταιρείας, όπως προαναφέρθηκε. Επίσης, η εφαρμογή του κατάλληλου συστήματος ανταμοιβής για τους εργαζόμενους που υπηρετεί τους στόχους της εταιρείας και ακολουθεί τη στρατηγική της, αποδείχτηκε μια ακόμη σημαντική πρακτική για την Ελλάδα. Έτσι, ενισχύει την αποτελεσματικότητα της, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την εύρεση της καινοτομίας. Κατά αυτόν τον τρόπο, δίνονται επιπλέον κίνητρα στους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Σε συνέχεια της ανάλυσης των πρακτικών αυτών, δίνεται η ευκαιρία στις διευθύνσεις των εταιρειών να κατανοήσουν, να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν τους εργαζόμενους τους ως ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων τους. Κατά συνέπεια, θα δοθεί το έναυσμα, για να βελτιωθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση και δέσμευσή τους, προκειμένου να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Επίσης, επισημαίνονται κάποιοι σημαντικοί παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας που με βάση την έρευνα πρέπει να συνδέονται με τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, όπως η προώθηση της συμμετοχικότητας τους, της ενθάρρυνσης, της συνεργασίας, της ανάληψης ευθυνών, της δυνατότητας βελτίωσης των ικανοτήτων/δεξιοτήτων τους, της υποστηρικτικής εποπτείας, της αυτονομίας των εργαζομένων και της επιβράβευση τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, βελτιώνεται η οργανωσιακή απόδοση και ιδιαίτερα η αποτελεσματικότητα της επίτευξης των στόχων της, η ανάπτυξη της, η ικανοποίηση των μετόχων, των πελατών, των εργαζομένων, η καινοτομία και η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει στο κοινό της.

7.3 Περιορισμοί και προτάσεις της παρούσας έρευνας

Η παρούσα έρευνα συνεισφέρει θεωρητικά στην υπάρχουσα γνώση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και παρέχει ενδιαφέρουσες πρακτικές εφαρμογές. Ωστόσο, παρά τις προσπάθειες εξάλειψης περιορισμών που προέκυψαν, εξακολουθούν να υπάρχουν ορισμένα σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάγνωση των αποτελεσμάτων. Το παρόν ερευνητικό πλαίσιο περιορίζεται στην εφαρμογή του μοντέλου σε δυο περιοχές σε Ελλάδα και Σκανδιναβία. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εφαρμόσει το σχεδιασμό και τη μεθοδολογία της παρούσας έρευνας και να επεκταθεί σε διαφορετικές χώρες, διερευνώντας διαφορετικούς κλάδους που δραστηριοποιούνται διάφορες εταιρείες, προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα τρέχοντα αποτελέσματα.

Ένας άλλος περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας είναι πως η έννοια του φαταλισμού πιθανόν να διαφέρει στην κατανόηση της από χώρα σε χώρα. Παρόλο που προέκυψε πως η αντίληψη αυτή είναι πιο έντονη στη Σκανδιναβία σε σχέση με την Ελλάδα, φάνηκε να συνδέεται περισσότερο με τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην Ελλάδα και κυρίως τη προσπάθεια τους να αποτρέψουν κάποιο δυσάρεστο γεγονός. Οι λόγοι που τους οδηγούν σε αυτή τη συμπεριφορά χρειάζεται περαιτέρω μελέτη. Ακόμη τα υψηλά επίπεδα ενεργητικότητας των εργαζομένων, οδηγούν σε χαμηλή πρακτική διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως τον κατάλληλο σχεδιασμό μιας θέσης εργασίας, την εποπτεία και την κατανομή ανταμοιβής στην Ελλάδα και όχι στη Σκανδιναβία. Οι αιτίες που οδηγούν στο αποτέλεσμα αυτό, επίσης χρειάζονται περαιτέρω μελέτη.

Επιπλέον, η έννοια της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων (*malleability*) που αποτελεί μεταβλητή της διάστασης της οργανωσιακής κουλτούρας που περιλαμβάνει το συγκεκριμένο μοντέλο, φάνηκε αναξιόπιστη βάσει των ερωτήσεων που αξιολογήθηκε και για το λόγο αυτό δεν συμπεριλαμβάνεται στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, όπως και σε προηγούμενη έρευνα των Aycan and Kanungo (1999). Φάνηκε να είναι προβληματική η σημασία της και όχι ιδιαίτερα ξεκάθαρη προς τους εργαζόμενους. Κατ' ακολουθίαν, είναι μια μεταβλητή που δεν έχει αξιολογηθεί και προτείνεται σε μια μελλοντική ερευνητική προσπάθεια που θα συμπεριλάβει και θα διερευνά ο συγκεκριμένος παράγοντας.

Επίσης, τα υψηλά επίπεδα της πρακτικής της εποπτείας και του ελέγχου των εργαζομένων φάνηκε να οδηγούν αρνητικά σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση τους και αυτό να έχει ως αρνητικό επακόλουθο στην ανάπτυξη της εταιρείας στους διάφορους τομείς λειτουργίας

της, όπως στην βελτίωση των προϊόντων/ υπηρεσιών, στον εμπλουτισμό της ποικιλίας των προϊόντων/υπηρεσιών, στη διαδικασία παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών και στη διαδικασία διάθεσης των προϊόντων/ υπηρεσιών. Χρειάζεται, λοιπόν, ο κατάλληλος σχεδιασμός της πρακτικής της εποπτείας και του ελέγχου, ώστε να μην μειώνεται η εργασιακή τους απόδοση. Οι αιτίες που οδηγούν τους εργαζόμενους στη μείωση της απόδοσης τους ή ακόμα και ο τρόπος που θα πρέπει να εφαρμοστεί ο έλεγχος, χωρίς να μειώνει την εργασιακή απόδοση, χρειάζονται περαιτέρω έρευνα.

Ακόμη, η κατανομή ανταμοιβής των εργαζομένων στην Ελλάδα παρουσιάζει θετική επιρροή στην οργανωσιακή απόδοση, ενώ στη Σκανδιναβία παρουσιάζει αρνητική επιρροή στην οργανωσιακή απόδοση. Πιθανόν να μην θεωρείται από τους εργαζόμενους στη Σκανδιναβία το βασικότερο κίνητρο για να αυξήσουν της απόδοσή τους, αφού είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους και δίνουν περισσότερη σημασία στο ενδιαφέρον τους για τη θέση εργασίας τους και το καλό εργασιακό κλίμα που επικρατεί. Παρά ταύτα, τα βαθύτερα αίτια που προκαλούν αυτό το αποτέλεσμα επίσης χρειάζονται περαιτέρω έρευνα.

7.4 Επίλογος

Αναφέρθηκαν αρκετές έρευνες οι οποίες αναλύουν και εξηγούν πώς η κουλτούρα της κάθε χώρας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς και τον αντίκτυπο που δέχεται η οργανωσιακή απόδοση.

Παρόλο που, χρησιμοποιούνται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων από διαφορετικές εταιρείες ανά τον κόσμο, προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα. Η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία, η οργανωσιακή κουλτούρα και ο διαφορετικός τρόπος που τις εφαρμόζει, κάνει τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων να διαφέρουν. Για παράδειγμα, η πρακτική της επιλογής και αξιολόγησης νέων εργαζομένων, είναι μια πρακτική που ακολουθείται από όλες τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Ωστόσο, δεν εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο και δεν παρουσιάζει τον ίδιο αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση. Η διαφορά αυτή, οφείλεται στο διαφορετικό σχεδιασμό που ακολουθεί η κάθε εταιρεία και την οργανωσιακή της κουλτούρα.

Η παρούσα έρευνα στόχευε στο να ερευνηθούν τα αίτια που προκαλούν αυτή τη διαφορά στην οργανωσιακή απόδοση και τον επηρεασμό που δέχεται από την Εθνική κουλτούρα, την Οργανωσιακή κουλτούρα και τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Για τον λόγο αυτό, επιλέχτηκε το μοντέλο των Aycan and Kanungo (1999). Το πρότυπο εμπλουτίστηκε, προσθέτοντας την τελευταία διάσταση στο μοντέλο που είναι η

οργανωσιακή απόδοση. Με σκοπό να διερευνηθεί, όχι μόνο ο βαθμός επηρεασμού των προηγούμενων διαστάσεων, αλλά και η απήχηση που αποτυπώνεται στην οργανωσιακή απόδοση από αυτές και να διαπιστωθούν διαφορές ή ομοιότητες σε διαφορετικές περιοχές, όπως στην Ελλάδα και στη Σκανδιναβία. Επίσης, σημαντικό είναι να εξακριβωθεί αν όντως υπάρχουν καλές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ποιες είναι αυτές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις διάφορες χώρες παρά τη διαφορετική εθνική κουλτούρα που διαθέτει η κάθε μια από αυτές.

Ακόμη, εξετάστηκε ο βαθμός του ανταγωνισμού του κλάδου στον οποίο λειτουργεί η κάθε επιχείρηση που έλαβε μέρος στην έρευνα, με σκοπό να ερευνηθεί η επιρροή την οποία δέχονται οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και το αποτέλεσμα που επέρχεται στην οργανωσιακή απόδοση.

Οι παραπάνω στόχοι επιτεύχθηκαν βάσει του μοντέλου κουλτούρας που επιλέχτηκε, κυρίως διότι περιλάμβανε πολλές διαφορετικές διαστάσεις και μας έδωσε τη δυνατότητα να κατανοήσουμε αναλυτικά τις διαφορές που προέκυπταν στις περιοχές Ελλάδα και Σκανδιναβία. Αν και ήταν δύσκολη και απαιτητική η ανάλυση και η εφαρμογή του, εντούτοις, προέκυψαν αρκετά σημαντικά πορίσματα που έχουν ήδη αναλυθεί στην παρούσα έρευνα που αξίζει να αναφερθούν.

Αποδείχτηκε πως η εθνική και οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει ως ένα βαθμό τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Εφόσον, υπάρχουν καλές πρακτικές που είναι αποτελεσματικές στις διάφορες χώρες όπως Ελλάδα και Σκανδιναβία, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρείες καθώς φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματική πρακτική της υποστηρικτικής εποπτείας προς τους εργαζόμενους, το καλό εργασιακό περιβάλλον, η προώθηση της συνεργασίας, της συμμετοχής και η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλίας από τους εργαζόμενους είναι μόνο μερικά στοιχεία της επιτυχούς σχεδίασης μιας επιχείρησης. Άλλα χαρακτηριστικά αποτελούν ο προσεκτικός σχεδιασμός μιας θέσης εργασίας που την καθιστά ενδιαφέρουσα για τον εργαζόμενο, ο μη αυστηρός έλεγχος (που δεν δείχνει έντονα την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους εργαζόμενους) και ένα σύστημα ανταμοιβής που θα ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα θα προωθεί τους στόχους της εταιρείας, θα αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων, άρα και την οργανωσιακή απόδοση.

Επίσης, αξίζει να αναφερθεί πως όσο πιο ανταγωνιστικός είναι ο κλάδος στον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, τόσο πιο αρνητικά σχετίζεται με τη χρήση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Όπως τον σχεδιασμό μιας θέσης εργασίας, την υποστηρικτική εποπτεία που φάνηκε να είναι αρκετά σημαντική στους εργαζόμενους, για να

βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους. Επίσης, ο τρόπος ελέγχου που ασκείται στους εργαζομένους, επίσης προέκυψε πως επιδρά πολύ αρνητικά στην απόδοση τους. Ακόμη και η κατανομή της ανταμοιβής σχετίζεται αρνητικά.

Έτσι λοιπόν, συγκεντρωτικά, προκύπτει από την έρευνα πως, για τους Έλληνες εργαζομένους, η κατανομή της ανταμοιβής είναι ένα σημαντικό κίνητρο για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, να είναι πιο δημιουργικοί, παραγωγικοί στην εργασία τους αυξάνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν γενικότερα. Αυτό έχει με τη σειρά του έναν θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση. Βέβαια, φαίνεται πως δεν χρησιμοποιείται ως κίνητρο από τις εταιρείες.

Επιπλέον, η εφαρμογή των υπό μελέτη πρακτικών δέχονται αρνητική επίδραση από τον ανταγωνισμό του κλάδου, που μας οδηγούν στο να διαπιστώσουμε πως οι εταιρείες δεν αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν ως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Αντιθέτως, φαίνεται να ακολουθούν μια στρατηγική που έχει ως απώτερο σκοπό την μείωση του κόστους, συνεπώς δεν επενδύουν στο να ενισχύσουν τις ικανότητες, δεξιότητες των εργαζομένων ή να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα, προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικοί οι εργαζόμενοι και να έχουν την διάθεση να κάνουν το καλύτερο δυνατό που μπορούν για να αντιμετωπίσουν τα διάφορα εργασιακά ζητήματα που τους προκύπτουν καθημερινά. Όλα αυτά, παρόλο που οι καλές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων παρουσιάζουν θετικό απόηχο στην αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης.

References

- Allaire, Y.; Firsirotu, M. E., (1984). *"Theories of organizational culture"*, Organization Studies, Vol. 5, p. 193-226.
- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1187-1207.
- Arthur, J. B. (1994). *"Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover"*, Academy of Management journal, Vol. 37(3), 670-687
- Aycan, Z.; Kanungo, R.,N.; Sinha, J., B.,P., (1999), *"Organizational culture and human resource management practices. A model of culture fit"*, Journal of cross- cultural psychology, Vol. 30: (4), 501- 526.
- Aycan, Z.; Kanungo, R., N.; Medonca, M.; Kaicheng, Y.; Deller, J.; Stahl, G.;Kurshid, A., (2000), *"Impact of culture on Human resource management practices: A 10- country comparison"*, Applied psychology: An international review, Vol. 49: (1), 192- 221.
- Aycan, Z., (2005), *"The interplay between cultural and institutional/ structural contingencies in human resource management practices"*, International journal of Human Resource Management, Vol.16: (7), p.1083- 1119.
- Aycan, Z., Al-Hamadi, A. B., Davis, A., & Budhwar, P. (2007). Cultural orientations and preferences for HRM policies and practices: the case of Oman. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 11-32.
- Barney, J., (1986), *"Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage"*, Academy of Management Review, Vol. 11, p. 656- 665.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502- 517.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of vocational behavior*, 56(1), 114-136.

- Barnard, M. E., & Rodgers, R. A. (2000). How are internally oriented HRM policies related to high-performance work practices? Evidence from Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1017-1046.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). *Managing across borders: The transnational solution* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Becker, G. S., & Mulligan, C. B. (1997), "The endogenous determination of time preference", *The Quarterly Journal of Economics*, 729-758.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., (1998), "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", In *Research in personnel and human resource management*.
- Begin, J., (1992), "Comparative Human Resource Management (HRM): A systems perspective", *International journal of human resource management*, Vol. 3: (3), p. 379 -408
- Björkman, I., & Lu, Y. (1999). The management of human resources in Chinese-Western joint ventures. *Journal of World Business*, 34(3), 306-325.
- Borg, I.; Groenen, P.,J., F.; Jehn, K., A.; Bilsky, W.; Schwartz, S.,H., (2011), "Embedding the organizational culture profile into Schwartz's theory of universals in values", *journal of personnel psychology*, Vol. 10: (1), 1-12.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004), " Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system", *Academy of management review*, Vol. 29(2), 203-221.
- Boxall, P. (1995) 'Building the Theory of Comparative HRM', *Human Resource Management Journal*, 5(5): 5–17.
- Boxall, P. (2012). High performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Brewster, C. (2004). "European perspectives on human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol. 14(4), 365-382.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787.

- Brewster C., Croucher R., Wood G, Brookes M. (2007), Collective and individual voice: converge in Europe?. *International journal of human resource management*, 18, 1246-1262.
- Brewster, C., Morley, M., & Bučiūnienė, I. (2010). The reality of human resource management in Central and Eastern Europe: A special issue to mark the 20th anniversary of Cranet (the Cranfield Network on Comparative Human Resource Management). *Baltic Journal of Management*, 5(2), 145-155.
- Brown, S., L.; Elisenhardt, K., M., (1995), "*Product development: Past research, present findings and future directions*", *Academy of Management Review*, Vol. 20, p. 343- 379.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Budhwar, P. S., & Khatri, N. (2001). A comparative study of HR practices in Britain and India. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 800-826.
- Budhwar, P.S., & Sparrow, P. R. (2002a). An integrative framework for understanding crossnational human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403.
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002b). Strategic HRM through the cultural looking glass: Mapping the cognition of British and Indian managers. *Organization Studies*, 23(4), 599- 638.
- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16(2), 262-290.
- Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage.
- Chadwick, C., & Cappelli, P. (1999). Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. *Research in personnel and human resources management, Supplement, 4*, 11-29.
- Cheng, Z., (2014), "*Research on recruitment model based on person- organization fit*", Vol. 5: (2), p. 126- 131.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International journal of information management*, 27(2), 104-118.
- Cremer, J., (1993), "Corporate culture and shared knowledge", *Industrial and corporate change*, Vol. 2: (3), p. 351- 386

- Çalışkan, E. N, (2010), "*The impact of strategic human resource management on organizational performance*", Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6(2), p. 100-116.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011), "*Doing competencies well: Best practices in competency modeling*", Personnel Psychology, Vol.64(1), 225-262.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Cunha, R., Cunha, M., Morgado, A., & Brewster, C. (2003), "*Market forces, strategic management, HRM practices and organizational performance, A model based in a European sample*", Management Research, Vol. 1(1), 79-91.
- Dauber, D.; Gerhard,F.; Yolles, M., (2012), "*A configuration model of organizational Culture*", social science, p. 1-16.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996), "*The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*", Academy of Management journal, Vol. 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984), "*Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance*", Academy of Management journal, Vol. 27(3), 467-488.
- Due, J., Madsen, J.S. and Jensen, C.S. (1991) 'The Social Dimension: Convergence or Diversification of IR in the Single European Market?', *Industrial Relations Journal*, 22(2): 85–102.
- Dyer, L. and Kochan, T. (1995) 'Is There a New HRM? Contemporary Evidence and Future Directions'. In Downie, B., Kumar, P. and Coates, M.L. (eds) *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond: Is the Workplace Being Transformed?* Kingston, Ontario: Industrial Relations Centre Press, Queen's University
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.

- Easterby-Smith, M., Malina, D., & Yuan, L. (1995). How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 31-59.
- Erez, M.; Gati, E., (2004), "A dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture", *Applied psychology: An international review*, Vol. 53: (4), 583- 598.
- Erez, M. (2006). Integrating HRM Practises into a multi-level model of culture: Culture's values, depth, and strength. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Multi-level issues in social systems. research in multi-level issues* (Vol. 5, 97-108).
- Ferris, G.R., Buckley, M.R. and Allen, G.M. (1992) 'Promotion Systems in Organizations', *Human Resource Planning*, 15: 47-68.
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.
- Filella, J. (1991). Is there a Latin model in the management of human resources?. *Personnel Review*, 20(6), 14-23.
- Galang, M. C. (2004). The transferability question: comparing HRM practices in the Philippines with the US and Canada. *International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1207-1233.
- Gelfand, M.,J.; Erez, M.; Aycan, Z.,(2007), "*Cross-cultural organization behavior*", *Annual Review Psychology*.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management journal*, 33(4), 663-691.
- Glenn, R.; Smith, B.; Kleiner,H., (1987),"*Differences in Corporate Cultures and their Relationship to Organisational Effectiveness*", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 8: (5), p. 10 - 12.
- Goergen, M., Brewster, C., & Wood, G. (2009). Corporate governance regimes and employment relations in Europe. *relations industrielles/industrial relations*, 64(4), 620-640.
- Gooderham, P.; Parry, E.; Ringdal, K., (2008), "*The impact of bundles of strategic resource management practices on the performance of European firms*", *The international journal of Human Resource Management*, Vol. 19: (11), p. 2041- 2056
- Gooderham, P.; Nordhaug, O.; (2010), "*One European model of HRM? Cranet empirical contributions*", *Human Resource Management Review*, Vol. 21, p. 27-36.

- Gould-Williams, J. (2003), "*The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations*", *International journal of human resource management*, Vol. 14(1), 28-54.
- Gouveia, V.,V.; Ros, M., (2000), "*Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro- social and macro- economic variables*", *Psicothema*, Vol. 12, p. 25- 33.
- Guest, D. E., & Peccei, R. (2001). Partnership at work: mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207-236.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358.
- Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. L. (2012). *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. Sage.
- Gullestad, M. (1992). *The art of social relations: Essays on culture, social action and everyday life in modern Norway*. A Scandinavian University Press Publication.
- Gupta, V., Hanges, P. J., & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: Methodology and findings. *Journal of world business*, 37(1), 11-15.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Harzing, A.,W.; Hofstede, G., (1996), "*Planned change in organizations: The influence of national culture*", *Research in the sociology of organizations*, Vol. 14, p. 297- 340.
- Hill, C., W., L., (1988), "*Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework*", *Academy of management review*, Vol. 13: (3), p. 401- 412
- Homburg, C.; Pflesser, C., (2000), "*A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes*", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, p. 449-462.
- Hofstede, G.,(1980), "*Motivations, leadership and organization: Do American theories apply abroad?*", *American Management Associations*.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G., (1985), "*The interaction between national and organizational value system*", *Journal of Management studies*.
- Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D.; Sanders, G. (1990), "*Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 286-316.

- Hofstede, G. (1994), *"The Business of International Business is Culture"*, International Business Review, Vol. 3: (1), pp. 1-14.
- Hofstede, G., (1998), *"Identifying organizational subcultures: An empirical approach"*, journal of Management studies.
- Hofstede, G. (1998). Think locally, act globally: Cultural constraints in personnel management. *Management International Review*, 38(Special Issue 2), 7-26.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage.
- Huselid, M. A. (1995). *"The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance"*, Academy of management journal, Vol. 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 400-422.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995), *"Understanding human resource management in the context of organizations and their environments"*, Human Resource Management: Critical Perspe.
- Jackson, S. E., Hitt, M. A., & DeNisi, A. S. (2003). Managing human resources for knowledge-based competition: New research directions. Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management, 399-428. *atives on Business and Management*, Vol. 2, 45-74.
- Jones, G., R.; Butler, J.,E., (1988), *"Costs, revenue and business- level strategy"*, Academy of management review, Vol. 13: (2), p. 202- 213.
- Jones, R., A.; Jimmieson, N., L.; Griffiths, A., (2005), *"The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change"*, Journal of management studies, Vol. 42: (2), p. 359- 384.

- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), 119-142.
- Katou, A.,A.; Budhwar, P., S., (2010), "*Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector*", *European Management Journal*, Vol. 28, p. 25-39.
- Kaufman, B. E., & Miller, B. I. (2011). The firm's choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management. *ILR Review*, 64(3), 526-557.
- Ketchen, D., J.; Thomas, J., B.; Snow,C., (1993), "*Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches* ", *Academy of management journal*, Vol. 36: (6), p. 1278- 1313.
- Kjellin, L., & Nilstun, T. (1993). Medical and social paternalism Regulation of and attitudes towards compulsory psychiatric care. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 88(6), 415-419.
- Kovach, R. C. (1995). Matching assumptions to environment in the transfer of management practices: Performance appraisal in Hungary. *International Studies of Management & Organization*, 24(4), 83-99.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee relations*, 25(3), 228-244.
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human resource management*, 25(1), 91-102.
- Lewis, S. (2015). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Health promotion practice*, 16(4), 473-475.
- Linnenluecke, M. K.; Griffiths, A., (2010), "Corporate sustainability and organizational culture", *Journal of world business*, Vol. 45, p. 357-366.
- Liu, W. (2004). The cross-national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model *International Journal of Manpower*, 25(6), 500-517.
- Long, E. R., MacDonald, D. D., Smith, S. L., & Calder, F. D., (1995), "Incidence of adverse biological effects within ranges of chemical concentrations in marine and estuarine sediments", *Environmental management*, Vol. 19(1), 81-97.

- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Mamman, A., Sulaiman, M., & Fadel, A. (1996). Attitudes to pay systems: an exploratory study within and across cultures. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 101-121.
- Marchington, M., & Grugulis, I., (2000), "*Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?*", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11(6), 1104-1124.
- Michie, J., & Sheehan, M., (2005), "*Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16(3), 445-464.
- Marcoulides, G., A.; Heck, R., H., (1993), "Organizational culture and performance: Proposing and testing a model", *Organizational science*, Vol. 4: (2), p.209-225.
- Mayfield, J.; Mayfield, M.,(2012), "*National culture and infrastructure development*", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 22: (5), p. 396 - 410.
- Miller, D.; Chen, M.,J., (1996), "*The simplicity of competitive repertoires: an empirical analysis*", *Strategic management journal*, Vol. 17: (6), p. 419- 439.
- Minkov, M.; Hofstede, G., (2011), "*The evolution of Hofstede's doctrine*", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18: (1), p. 10 - 20.
- Marshall, T. C., Slate, J. B. K. E., Kruuk, L. E. B., & Pemberton, J. M., (1998), "*Statistical confidence for likelihood-based paternity inference in natural populations*", *Molecular ecology*, Vol. 7(5), 639-655.
- Neelankavil, J. P., Mathur, A., & Zhang, Y. (2000). Determinants of managerial performance: A cross-cultural comparison of the perceptions of middle-level managers in four countries. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 121-140.
- Nyambegera, S. M., Sparrow, P. R., & Daniels, K. (2000). The impact of cultural value orientations on individual HRM preferences in developing countries: Lessons from Kenyan organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 639-663.
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of management Journal*, 36(6), 1345-1361.
- Özçelik, A. O., & Aydinli, F. (2006). Strategic role of HRM in Turkey: A three-country comparative analysis. *Journal of European Industrial Training*, 30(4), 310-327.

- Park, H.J., Mitsuhashi, H., Fey, C.F. and Bjorkman, I. (2003) 'The Effect of Human Resource Management Practices on Japanese MNC Subsidiary Performance – A Partial Mediating Model', Stockholm School of Economics in St Petersburg Working Paper, No. 03-102.
- Pauluzzo, R. (2010). How cultural determinants may affect HRM: The case of Italian companies in China. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 78-95.
- Paul, A.K. and Anantharaman, R.N. (2003) 'Impact of People Management Practices on Organizational Performance', *International Journal of Human Resource Management*, 14:1246–66.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005), "*Best practices... in spite of performance': just a matter of imitation?.*", *The International Journal of Human Resource Management Group*, Vol. 16(6), 987-1003.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S., (1997), "*Impact of people management practices on business performance*", London: Institute of Personnel and Development.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). *Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000), "*Work-family human resource bundles and perceived organizational performance.*", *Academy of management Journal*, Vol. 43(6), 1107-1117.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1998), "*The human equation: Building profits by putting people first.*", Harvard Business Press.
- Psychogios, A. G., & Wood, G. (2010). Human resource management in Greece in comparative perspective: alternative institutional perspectives and empirical realities. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2614-2630.
- Pudelko, M. (2006). A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 123-153.
- Pudelko, M., & Harzing, A.-W. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46(4), 535-559.

- Reiche, B. S., Lee, Y. T., & Quintanilla, J. (2012). Cultural perspectives on comparative HRM. *Handbook of research on comparative human resource management*, 51-68.
- Richardson, R., & Thompson, M. (1999). *The impact of people management practices on business performance: a literature review*. London: Institute of Personnel and Development.
- Rogg, K., L.; Schmidt, D., B.; Shull, C.; Schmitt, N., (2001), "*Human resources practices, organizational climate and customer satisfaction*", *Journal of Management*, Vol. 27, p. 431- 4
- Rowley, C., Benson, J., & Warner, M. (2004). Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4), 917-933.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52(2), 351-391.
- Schein, E., H., (1983), "*The role of founder in creating organizational culture*", American Management Association.
- Schein, E., H., (1984), "*Coming to a new awareness of organizational culture* ", *Sloan management review*, Vol. 25: (2), p.3- 16.
- Schein, E. H. (1985). Organisational culture and leadership: A dynamic view. *San Francisco*.
- Schein, E.,H., (1992), "*Organizational culture and leadership*", San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmidt, J., B.; Montoya- Weiss, M., M.; Massey, A.P., (2001), "*New product development decision- making effectiveness: Comparing individuals , face to face teams and virtual teams*", *Decision Sciences*, Vol. 32, p. 575- 600.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human resource management*, 27(2), 231-246.
- Scholz, C., (1987), "*Corporate culture and strategy- the problem of strategic fit*", *Long Range planning*, Vol. 20, p. 18-87
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987), " *Linking competitive strategies with human resource management practices*", *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 207-219.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, Vol. 21(1), 18-32.

- Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 159-177.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. (2005), "A quarter-century review of human resource management in the U.S.: the growth in importance of the international perspective", *Management Review*, Vol.16: (1), p.11–35.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Luo, Y. (2004), "Managing human resources in cross-border alliances", London: Routledge.
- Schwartz, S.,H., (1990), "Individualism- collectivism: Critique and proposed refinements", *Journal of Cross- Cultural Psychology*, Vol. 21, p. 139- 157.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
- Schwartz, M.,A., (1996), "Boundary problems in political organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 : (4), p. 43 - 55.
- Schwartz, S.,H., (1999), "A theory of cultural values and some implications for work", *Applied Psychology: An international Review*, Vol. 48 (1), p. 23- 47.
- Schwartz, S. H.; Sagiv, L., (2007). "Cultural values in organizations:Insights for Europe", *European Journal of International Management*, Vol.1, p. 176-190.
- Scott, W. R. (1983). The organizations of environments: Network, cultural, and historical elements. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality* (pp. 155-175).
- Slater, S., F.; Oslon, E., M.; Hult, G.,T.,M., (2006), "The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability- performance relationship", *Strategic management journal*, Vol. 27: (12), p. 1221- 1231
- Smith, P., B.; Peterson, M.,F; Schwartz, S.,(2002) "Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behavior: A 47-Nation study", *Journal of Cross- cultural psychology*, Vol. 33: (2).
- Snape, E., Thompson, D., Yan, F. K.-c., & Redman, T. (1998). Performance appraisal and culture: Practice and attitudes in Hong Kong and Great Britain. *International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 841-861.
- Sparrow, P., Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1994). Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 267-299.

- Sparrow, P., & Wu, P.-C. (1998). Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees. *Employee Relations*, 20(1), 26-56.
- Spencer-Oatey, H. (2008) *Culturally Speaking. Culture, Communication and Politeness Theory*. 2nd edition. London: Continuum
- Stavrou, E.T. and Brewster, C. (2005) ‘The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles With Business Performance: Myth or Reality?’, *Management Revue*, 16(2): 186–201.
- Stavrou, E. T., Charalambous, C., Spiliotis S. (2006). Human resource management and performance: a neural network analysis. *European journal of operational research*, 181, 453-467.
- Stavrou, E. T., Charalambous, C., & Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453-467.
- Stavrou, E.; Brewster, C.; Charalambous, C., (2010), "*Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both?*", Vol.21: (7), p. 933- 962.
- Tayeb, M. (1995). The competitive advantage of nations: The role of HRM and its socio-cultural context. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 588-605.
- Tayeb, M. (1998). Transfer of HRM practices across cultures: An American company in Scotland. *International Journal of Human Resource Management* 9(2), 332-358.
- Thompson, I., Cox, A., & Anderson, L., (1998), "*Contracting strategies for the project environment*", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 4(1), 31-41.
- Tregaskis, O. and Brewster, C. (2006) ‘Converging or Diverging? A Comparative Analysis of Trends in Contingent Employment Practice in Europe over a Decade’, *Journal of International Business Studies*, 37(1): 111–26.
- Triandis, H., C., (1984), "*A theoretical framework for the more efficient constructions of culture assimilators*", *International journal of intercultural relations*, Vol.8, p. 301-330.
- Triandis, H.,C., (1984), "*Toward a psychological theory of economic growth*", *international journal of psychology*, Vol. 19, p. 79- 95.
- Verburg, R. M., Drenth, P. J. D., Koopman, P. L., Muijen, J. J. V., & Wang, Z.-M. (1999). Managing human resources across cultures: a comparative analysis of practices in industrial enterprises in China and The Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 391-410.

- Verburg, R., M.; Hartog, D., N., D.; Koopman, P.,L., (2007), "*Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit*", *International journal of human resource management*, Vol. 18: (2), p. 184- 208.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005)," *The romance of human resource management and business performance, and the case for big science*", *Human relations*, Vol. 58(4), 429-462.
- Warner, M., & Zhu, Y. (2002). Human resource management ‘with Chinese characteristics’: A comparative study of the People's Republic of China and Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 9(2), 21-42.
- Warner, M. (2008). Reassessing human resource management ‘with Chinese characteristics’: An overview. *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 771-801.
- Walton, R.,(1985), "*From control to commitment in the workplace*", *Harvard Business Review*, p. 77-84.
- Weberl, W. and Kabst, R. (2004) ‘Human Resource Management: The Need for Theory and Diversity’, *Management Revue*, 15: 171–7.
- Werbel, J.,D.; Samuel, M., (2005), "*Aligning strategic human resource management and person- environment fit*", *Human Resource management review*, Vol. 15, p. 247- 262.
- Wood, S., & De Menezes, L. (1998), "*High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey*", *Human Relations*, Vol. 51(4), 485-515.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994), "*Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*", *International journal of human resource management*, Vol. 5(2), 301-326.
- Wright, P., Szeto, W. F., & Cheng, L. T. W. (2002). Guanxi and professional conduct in China: A management development perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 156-182.
- Wright, P.M.; Gardner, T.; Moynihan, L.; Allen, M.R., (2005), "*The relationship between HR Practices and firm performance: Examining causal order*", *Personnel Psychology*, Vol.58, p. 409-447.
- Yarbrough, L.; Morgan, N., A.; Vorgies, W., D., (2010), "*The impact of product market strategy- organizational culture fit on business performance*", *Journal of the academy of marketing science*.
- Yongmei, L.; Combs, J. G.; Ketchen, D. J.; Duane, R., (2007), "*The value of Human Resource Management for organizational performance* ", *Business Horizons*, Vol.50, 503-511

Zammuto, R., F.; Gifford, B.; Goodman, E.,A., (2000), "*Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation*", in N. M. Ashkanasy, C. M. Wilderom & M. F.

Zhu, Y., Warner, M., & Rowley, C. (2007). Human resource management with 'Asian' characteristics: A hybrid people-management system in East Asia. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 745-768.

Παράρτημα:

1. Οδηγός συνέντευξης με τον/την Οικονομικό/ή Διευθυντή/ντρια



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

Ερωτήσεις προς συζήτηση με τον/την Οικονομικό Διευθυντή/ντρια:

- Χαρακτηρίζεται τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία.
- Ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας.
- Σε τι βαθμό επιτυγχάνονται.
- Σε τι βαθμό οι πελάτες/ μέτοχοι/ κοινωνία είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία.
- Βελτιώνονται τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρείας.
- Εμπλουτίζεται η ποικιλία των προϊόντων/υπηρεσιών που διατίθενται στο κοινό.
- Βελτιώνεται η διαδικασία παραγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας.
- Βελτιώνεται η διαδικασία διάθεσης των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας.
- Σε τι βαθμό η εταιρεία λαμβάνει ρίσκο για να προωθήσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες.
- Βελτιώνεται η διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών.
- Βελτιώνεται η διαδικασία διανομής των προϊόντων/υπηρεσιών.
- Βελτιώνεται η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας.
- Βελτιώνεται το "brand image" της εταιρείας.

2. Οδηγός συνέντευξης με τον Διευθυντή/ντρια Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

Ερωτήσεις προς συζήτηση με τον/την Διευθυντή/Διευθύντρια Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:

1. Πόσο συχνά απουσιάζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.
2. Υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραίτησης των εργαζομένων από την εταιρεία.
Πως κυμαίνεται τα τελευταία 5 χρόνια σε σχέση με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων;
3. Αναπτύσσονται οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων, ώστε να βελτιώνεται η απόδοσή τους και να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις στο μέλλον.
4. Σε τι βαθμό οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία.
5. Υπάρχει "αφοσίωση" των εργαζομένων ως προς την εταιρεία.
6. Η εταιρεία λαμβάνει ενημέρωση (ανατροφοδότηση- feedback) από τους εργαζόμενους.

3. Ερωτηματολόγιο εργαζομένων



Ερωτηματολόγιο Για Τους Εργαζόμενους

Δημογραφικά Στοιχεία Του Δείγματος

Φύλο: Γυναίκα Άντρας

Ηλικία: 20 - 30 31 - 45 46 και άνω

Εκπαίδευση: Γυμνάσιο Λύκειο Ι.Ε.Κ. Πανεπιστήμιο / Α.Τ.Ε.Ι. Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Χώρα Καταγωγής:

Χώρα Διαμονής:

Σε τι βαθμό συμφωνείτε με τα παρακάτω; Επιλέξτε από τη κλίμακα (1-7): 1 (καθόλου), 2 (πολύ λίγο), 3 (λίγο), 4 (πολύ), 5 (πάρα πολύ), 6 (αρκετά), 7 (απόλυτα)

1	Ο ιδανικός προϊστάμενος στην κοινωνία μας συμπεριφέρεται όπως θα συμπεριφερόταν ένας γονιός.	1	2	3	4	5	6	7
2	Τα άτομα με εξουσία θα πρέπει να φροντίζουν τους υφιστάμενους τους όπως θα φρόντιζαν τα παιδιά τους.	1	2	3	4	5	6	7
3	Τα άτομα με εξουσία πρέπει είναι επικοινωνιακά και συνεργάσιμα μόνο με άτομα που ανήκουν στον κοινωνικό τους κύκλο.	1	2	3	4	5	6	7
4	Η παραπάνω συμπεριφορά είναι αποδεκτή από την κοινωνία.	1	2	3	4	5	6	7
5	Είναι απαραίτητο να υπάρχει ιεράρχηση της εξουσίας στην κοινωνία.	1	2	3	4	5	6	7
6	Η ανισότητα των κοινωνικών τάξεων δεν είναι αποδεκτή από την κοινωνία.	1	2	3	4	5	6	7
7	Τα άτομα υψηλών κοινωνικών τάξεων συνήθως βοηθούν άτομα σε κατώτερες κοινωνικές τάξεις.	1	2	3	4	5	6	7
8	Όταν τίθεται ένα ζήτημα προς επίλυση, υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία ανεξάρτητα από κοινωνικές τάξεις και επίπεδο εξουσίας.	1	2	3	4	5	6	7
9	Όταν πρόκειται να συμβούν άσχημα γεγονότα δεν μπορούμε να τα αποτρέψουμε όση προσπάθεια και να καταβάλλουμε.	1	2	3	4	5	6	7
10	Είναι σοφό ο άνθρωπος να ζει για το παρόν και να αδιαφορεί για το μέλλον.	1	2	3	4	5	6	7
11	Τα μέλη μιας κοινωνίας πρέπει να παραμένουν πιστά σε αυτήν ακόμα και αν έχουν αντιρρήσεις στις απαιτήσεις της.	1	2	3	4	5	6	7
12	Οι πολίτες πρέπει να συμπεριφέρονται όπως προστάζουν οι κανόνες της κοινωνίας στην οποία ζούμε.	1	2	3	4	5	6	7
13	Δεν υπάρχει κανένας περιορισμός για τους εργαζόμενους που πραγματικά επιθυμούν να βελτιώσουν τις ικανότητες/ γνώσεις/δεξιότητες τους.	1	2	3	4	5	6	7
14	Δεν είναι δυνατόν να αλλάξουν συνήθειες οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσης.	1	2	3	4	5	6	7
15	Ως εργαζόμενος αξιολογούμαι με βάση το ενδιαφέρον μου για τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6	7
16	Στο οργανωσιακό περιβάλλον, η συνεργασία είναι πιο σημαντική από την ατομική προσπάθεια.	1	2	3	4	5	6	7
17	Είναι πολιτική της εταιρείας, να συμμετέχω σε όλες τις αποφάσεις που με αφορούν.	1	2	3	4	5	6	7

18	Στην εταιρεία ως εργαζόμενος ενθαρρύνομαι να εφαρμόζω τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί από την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας.	1	2	3	4	5	6	7
19	Ως εργαζόμενος είμαι πιο αποτελεσματικός στην επίτευξη των εργασιακών στόχων μου, όταν ενεργώ με δική μου πρωτοβουλία παρά όταν με κατευθύνουν άλλοι για το πως θα κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
20	Ως εργαζόμενος πρέπει να ελέγχομαι και να κατευθύνομαι προκειμένου να αποδώσω.	1	2	3	4	5	6	7
21	Ως εργαζόμενος όχι μόνο δέχομαι αλλά και επιδιώκω την ανάληψη ευθυνών στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
22	Ως εργαζόμενος δεν είμαι φιλόδοξος, δεν λαμβάνω πρωτοβουλίες και αποφεύγω την ανάληψη ευθυνών.	1	2	3	4	5	6	7
23	Ως εργαζόμενος επιθυμώ να εργάζομαι σε θέσεις που προάγεται η δημιουργικότητα μου.	1	2	3	4	5	6	7
24	Ως εργαζόμενος επιθυμώ να αποτελώ "ουσιαστικά" μέρος της εταιρείας και να γνωρίζω συνολικά τη λειτουργία της.	1	2	3	4	5	6	7
25	Το αντικείμενο της εργασίας μου απαιτεί να επαναλαμβάνω την ίδια διαδικασία συνέχεια.	1	2	3	4	5	6	7
26	Δεν γνωρίζω πως το αποτέλεσμα της εργασίας μου επηρεάζει την εργασία των άλλων συναδέλφων στην λειτουργία της εταιρείας.	1	2	3	4	5	6	7
27	Ως εργαζόμενος πιστεύω πως είμαι στην κατάλληλη θέση για να αποδώσω το μέγιστο των δυνατοτήτων μου.	1	2	3	4	5	6	7
28	Προϊστάμενος- Υφιστάμενος θέτουμε από κοινού εργασιακούς στόχους (τι και πως να κάνω τη δουλειά μου).	1	2	3	4	5	6	7
29	Οι οδηγίες/πληροφορίες/εντολές που λαμβάνω είναι ξεκάθαρες και επαρκείς.	1	2	3	4	5	6	7
30	Ο προϊστάμενος είναι συνεργάσιμος, ενθαρρύνει και υποστηρίζει εμένα (ως εργαζόμενο) να διαχειριστώ δύσκολα θέματα.	1	2	3	4	5	6	7
31	Ως εργαζόμενος έχω τη δυνατότητα να προτείνω εναλλακτικές λύσεις σε εργασιακά ζητήματα που με αφορούν.	1	2	3	4	5	6	7
32	Ο έλεγχος εφαρμόζεται συστηματικά , ώστε να διαπιστωθούν λάθη και να γίνουν διορθωτικές αλλαγές.	1	2	3	4	5	6	7
33	Η εταιρεία λαμβάνει ανατροφοδότηση από εμάς (τους εργαζόμενους), σχετικά με το αν είναι ικανοποιημένοι.	1	2	3	4	5	6	7
34	Ως εργαζόμενος συμφωνώ με τον τρόπο εφαρμογής του ελέγχου.	1	2	3	4	5	6	7
35	Παρόλο που αφιερώνω περισσότερο χρόνο και προσπάθεια στη δουλειά από ότι οι συνάδελφοι	1	2	3	4	5	6	7

	μου, αμείβομαι το ίδιο με αυτούς.							
36	Το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο και αποτελεσματικό.	1	2	3	4	5	6	7
37	Το σύστημα αξιολόγησης ενισχύει και υποστηρίζει τη στρατηγική της εταιρείας και την επίτευξη των στόχων της.	1	2	3	4	5	6	7
38	Γίνεται επιβράβευση της επίτευξης των στόχων των εργαζομένων.	1	2	3	4	5	6	7

4. Πίνακας με τις απαντήσεις από τους Μάνατζερς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε Ελλάδα

Συνεντεύξεις με HR Managers από τις εταιρείες στην Ελλάδα						
Εταιρείες	Ε	Α	Β	Ζ	Γ	Δ
Ερωτήσεις						
1. Πόσο συχνά απουσιάζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους;	Απουσιάζουν αυτό που τους επιτρέπεται από το νόμο . Πάντα δικαιολογούν τις απουσίες τους και δεν λείπουν αυθαίρετα. (7)=1	Απουσιάζουν αυτό που τους επιτρέπεται από το νόμο . (7)=1	Δεν απουσιάζουν οι εργαζόμενοι από την εταιρεία πέρα από το νόμιμο και επιτρεπτό. (7)=1	Απουσιάζουν αυτό που τους επιτρέπεται από το νόμο . (7)=1	Απουσιάζουν αυτό που τους επιτρέπεται από το νόμο . (7)=1	Απουσιάζουν αυτό που τους επιτρέπεται από το νόμο . (7)=1
2. Υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραίτησης των εργαζομένων από την εταιρεία. Πώς κυμαίνεται τα τελευταία 5 χρόνια σε σχέση με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων;	Το ποσοστό παραίτησης είναι χαμηλό περίπου στο 5% . Παραιτούνται 1 με 2 άτομα τα τελευταία 5 χρόνια. Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στην εταιρεία είναι γύρω στα 100 άτομα σε Αθήνα, Ναύπλιο, Θεσσαλονίκη που είναι σε διοικητικές θέσεις. (1)	Ο κλάδος λιανικής πώλησης έχει υψηλό δείκτη παραίτησης. Ωστόσο ο δείκτης παραίτησης της εταιρείας είναι: 3% με 4% το χρόνο. (1)	Υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραίτησης, δεδομένου ότι η εταιρεία λειτουργεί μικρό χρονικό διάστημα στην Ελλάδα και ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλά ποσοστά παραίτησης. (2)	Υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραίτησης περίπου 5%. Υπάρχουν δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αλλά η πλειοψηφία αυτών είναι ικανοποιημένοι. (1)	Μείωση οικειοθελών αποχωρήσεων λόγω της οικονομικής κρίσης. Ενώ υπάρχει αύξηση εργαζομένων που αποχωρούν λόγω συνταξιοδότησης. (2)	Υπήρχε μόνο μια παραίτηση την τελευταία 5ετία, προκειμένου η εργαζόμενη να απασχοληθεί στο αντικείμενο των σπουδών της. (1)

<p>3. Αναπτύσσονται οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων ώστε να βελτιώνεται η απόδοση τους και να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις στο μέλλον;</p>	<p>Μικρός αριθμός σεμιναρίων ανά έτος. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων γίνεται μέσω της δουλειάς τους, εμπειρικά. Για αυτό το λόγο, προσλαμβάνονται άτομα με προϋπηρεσία και έτοιμα να αποδώσουν χωρίς να χρειαστεί να εκπαιδευτούν. (5)</p>	<p>Η εταιρεία αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως "επένδυση". Για το λόγο αυτό πραγματοποιούνται διάφορες εκπαιδευτικές δραστηριότητες ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας του κάθε εργαζομένου. Για παράδειγμα, σεμινάρια σε τεχνικά θέματα, συμπεριφορών, διοίκησης και ηγεσίας, χρήση web εργαλείων, παροχή μεταπτυχιακού και επιμόρφωση ξένης γλώσσας. (7)</p>	<p>Δίνεται μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, για αυτό γίνονται πάρα πολλά σεμινάρια ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας τουκάθε εργαζόμενου. Πραγματοποιούνται σεμινάρια ανάλογα με τα προϊόντα της εταιρείας, συμπεριφοράς, διοίκησης και ηγεσίας και διάφορα άλλα τα οποία πραγματοποιούνται και μέσω e- learning. (7)</p>	<p>Αναπτύσσονται οι ικανότητες των εργαζομένων μέσω διάφορων επιμορφωτικών σεμιναρίων ή επιδοτούμενα μεταπτυχιακά. (6)</p>	<p>Αναπτύσσονται οι ικανότητες των εργαζομένων μέσω από εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια με στόχο την επαγγελματική και προσωπική τους εξέλιξη. Κάθε ειδικότητα εκπαιδεύεται ξεχωριστά. (7)</p>	<p>Πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα είτε ενδοεταιρικά, είτε σε εξωτερικούς ανεξάρτητους φορείς. (7)</p>	
<p>4. Σε τι βαθμό οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία;</p>	<p>Βάσει ετήσιας έρευνας, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι. (6)</p>	<p>Βάσει επίσημης έρευνας (που πραγματοποιείται ανά 2 χρόνια), οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι κατά 77%. (7)</p>	<p>Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποιημένοι και το μόνο παράπονο που εκφράζουν είναι ότι είναι απαιτητική η δουλειά τους. (6)</p>	<p>Σύμφωνα με την έρευνα είναι ικανοποιημένοι κατά 70% με 80%. (7)</p>	<p>Με βάσει τις τελευταίες μετρήσεις για την έρευνα του εργασιακού περιβάλλοντος δηλώνουν 85%. (7)</p>	<p>Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και τεκμηριώνεται από το γεγονός ότι δεν υπάρχουν οικειοθελείς αποχωρήσεις. (7)</p>	
<p>5. Υπάρχει "αφοσίωση" των εργαζομένων ως προς την εταιρεία;</p>	<p>Υπάρχει αφοσίωση και αυτό φαίνεται από το μικρό ποσοστό παραίτησης αλλά και από το ότι εργάζονται άτομα στην εταιρεία πάνω από 10 χρόνια. Οι εργαζόμενοι αυτοί θεωρούνται πολύτιμοι και ανατικατάστατοι. (6)</p>	<p>Βάσει επίσημης έρευνας (που πραγματοποιείται ανά 2 χρόνια), οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι κατά 88%. (7)</p>	<p>Υπάρχει αφοσίωση, για αυτό και δεν αποχωρούν οι εργαζόμενοι, αλλά αν συμβεί υπάρχει και τι "exit interview" για να μάθουν τους λόγους αποχώρησης του εργαζόμενου. (6)</p>	<p>Υπάρχει αφοσίωση και φαίνεται λόγω του χαμηλού ποσοστού παραίτησης. (7)</p>	<p>Με βάσει τις τελευταίες μετρήσεις για την έρευνα του εργασιακού περιβάλλοντος δηλώνουν αφοσιωμένοι κατά 35%. (6)</p>	<p>Υπάρχει αφοσίωση και αυτό φαίνεται από την πολυετή εργασία των εργαζομένων στην εταιρεία και που προτείνουν προτάσεις για βελτίωση, ακόμα και αν τους επιβαρύνει. (7)</p>	

<p>6.Η εταιρεία λαμβάνει ενημέρωση (ανατροφοδότηση-feedback) από τους εργαζόμενους;</p>	<p>Λαμβάνει ενημέρωση μέσω της ετήσιας έρευνας. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να απευθύνονται στον διευθυντή ανά πάσα στιγμή το θεωρούν απαραίτητο. Το εργασιακό κλίμα που επικρατεί είναι φιλικό και ο διευθυντής είναι επίσης φιλικός και προσιτός. (6)</p>	<p>Λαμβάνει ενημέρωση με τους εξής τρόπους: προσωπική συζήτηση, επίσημη έρευνα ανά 2 χρόνια, μια φορά το χρόνο ο προϊστάμενος αξιολογεί τον εργαζόμενο, μια μέρα κάθε χρόνο ο Διευθύνων Σύμβουλος δέχεται με ραντεβού οποιοδήποτε εργαζόμενο, ανακοινώνονται 2 ημέρες το χρόνο όπου ο Διευθυντής του καταστήματος δέχεται τους εργαζόμενους, Διευθυντές τομέων μια μέρα κάθε μήνα, Σωματείο υγιεινής και ασφάλειας που λαμβάνει πληροφορίες και λειτουργεί σαν το "τρίτο μάτι" της εταιρείας. (7)</p>	<p>Λαμβάνει ενημέρωση με τους εξής τρόπους: κάθε δυο χρόνια με επίσημη έρευνα, κάθε χρόνο ο προϊστάμενος ενημερώνει τον διευθυντή και με προσωπική συζήτηση. (6)</p>	<p>Λαμβάνει ενημέρωση με την ετήσια έρευνα που πραγματοποιείται και με συχνές συναντήσεις. (6)</p>	<p>Λαμβάνει ενημέρωση με τους εξής τρόπους: τηλεφωνική επικοινωνία, μέσω των εταιρικών social media, κατ' ιδίαν συνάντηση με τους υπεύθυνους των οργανικών συνόλων, συνάντηση με υπεύθυνους σε ανώτερα κλιμάκια ιεραρχίας, η διοίκηση έχει "ανοιχτή πόρτα" για όλους τους εργαζόμενους. (6)</p>	<p>Λαμβάνει ενημέρωση μέσω συχνών συναντήσεων μεταξύ εργαζόμενου-προϊστάμενου, τμήματος-εργαζομένων, διοίκησης-εργαζομένων, διοίκησης- τμημάτων. (7)</p>	
--	---	---	--	--	---	--	--

5. Πίνακας με τις απαντήσεις από τους Μάνατζερς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε Σκανδιναβία

Συνεντεύξεις με HR Managers από τις εταιρείες στην Σκανδιναβία						
Εταιρείες	Θ	I	K	H	M	Λ
Ερωτήσεις						
1. Πόσο συχνά απουσιάζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους;	Σε αυτό το οικονομικό έτος, υπάρχει συνολικό ποσοστό απουσίας 3,5%. (7)=1	Σε αυτό το οικονομικό έτος, το συνολικό ποσοστό ασθενειών είναι 3%. Δεν είναι κακό σε σύγκριση με άλλες εταιρείες στη Δανία. (7)=1	Η απουσία είναι βάσει του νόμου. (7) = 1	Η απουσία είναι βάσει του νόμου. (7) = 1	Η απουσία είναι βάσει του νόμου. (7) = 1	Η απουσία είναι βάσει του νόμου. (7) = 1
2. Υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραίτησης των εργαζομένων από την εταιρεία. Πως κυμαίνεται τα τελευταία 5 χρόνια σε σχέση με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων;	Το ποσοστό παραίτησης του προσωπικού είναι 25%. Γενικότερα αυξάνεται λόγω του κλάδου που δραστηριοποιείται η εταιρεία. Ωστόσο, η ανεργία μειώνεται στη Φινλανδία και πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα να εκπαιδεύσουν νέους ανθρώπους. (6)=2	Το ποσοστό παραίτησης των εργαζομένων είναι υψηλό για την εταιρεία. Αυτό συμβαίνει γιατί το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων που εργάζονται στην εταιρεία είναι φοιτητές ή άλλα άτομα που εργάζονται προσωρινά, προκειμένου να συγκεντρώσουν ένα χρηματικό ποσό που θέλουν για παράδειγμα για τις σπουδές τους και στη συνέχεια να παραιτηθούν. (5)=3	Ένας εργαζόμενος παραιτείται κάθε 2 1/2 χρόνια. Τα τελευταία 5 χρόνια έχουν παραιτηθεί μόνο 2 υπάλληλοι. (6)=2	Το ποσοστό παραίτησης των εργαζομένων είναι περίπου 20%, το οποίο είναι παρόμοιο με άλλες εταιρείες στον ίδιο κλάδο του λιανικού εμπορίου. Ο λόγος είναι ότι υπάρχουν πολλοί εποχικοί υπάλληλοι. Ο αριθμός των εργαζομένων αυξήθηκε μόνο τα τελευταία χρόνια και το ποσοστό παραίτησης παραμένει το ίδιο. (6)=2	Το ποσοστό παραίτησης κατά το 2017 ήταν 5,7%, η οποία θεωρείται πολύ χαμηλή για αυτόν τον τύπο βιομηχανίας. Επίσης, το ετήσιο ποσοστό παραίτησης έχει μειωθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών. (6)=2	Υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραίτησης. Τα τελευταία πέντε χρόνια μόνο 2 εργαζόμενοι έχουν παραιτηθεί. (6)=2

<p>3. Αναπτύσσονται οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων ώστε να βελτιώνεται η απόδοση τους και να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις στο μέλλον;</p>	<p>Η συζήτηση για τη διαχείριση της απόδοσης πραγματοποιείται συνεχώς για το τι συνέβη στο παρελθόν, αλλά κυρίως για το τι θα συμβεί στο μέλλον για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων (6)</p>	<p>Οι εργαζόμενοι που διαμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση έχουν την ευκαιρία να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. (6)</p>	<p>Σε πολύ υψηλό επίπεδο, οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Ειδικά όσοι έχουν πρόσφατα αποφοιτήσει. (6)</p>	<p>Όλοι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται και μπορούν να λάβουν ευκαιρίες κατάρτισης. Επί του παρόντος, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση και ανάπτυξη της συνολικής κατάρτισης ώστε να είναι πιο ενημερωμένοι και σίγουροι, ώστε οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές προκλήσεις. (7)</p>	<p>Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους μέσω της καθοδήγησης, της κατάρτισης και της προσωπικής ανάπτυξης. (6)</p>	<p>Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους μέσω της κατάρτισης που προσφέρει συχνά η εταιρεία, καθώς δίνεται έμφαση στο ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι έτοιμοι να εκφράσουν νέες ιδέες και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που φέρνει το μέλλον. (6)</p>
<p>4. Σε τι βαθμό οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία;</p>	<p>Διεξάγεται έρευνα για την ικανοποίηση των εργαζομένων κάθε δεύτερο έτος. Το τελευταίο σκορ για την ικανοποίηση είναι 79 (σκορ 1-100). Αυτό είναι καλό αποτέλεσμα σε σύγκριση με άλλες εταιρείες στη Φινλανδία (6).</p>	<p>Οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό, καθώς η εταιρεία έχει μια ιδιαίτερη κουλτούρα η οποία χαρακτηρίζεται από τη φράση "Πιστεύουμε στους ανθρώπους και οι άνθρωποι το ξέρουν αυτό και το επιστρέφουν κάνοντας το καλύτερο που μπορούν!" Επίσης, υπάρχει ένα σύστημα "ανοικτής επικοινωνίας" που οι εργαζόμενοι προτιμούν χωρίς να οργανώνουν μια συνάντηση, μπορούν να επισκεφθούν κάθε διευθυντή της εταιρείας (ακόμη και τον CEO) που επιθυμούν να δηλώσουν τις σκέψεις, τις ιδέες ή τα προβλήματά τους που υπάρχουν. Με αυτόν τον τρόπο, υπάρχει διαφάνεια στην επικοινωνία, αισθάνονται ίσοι και ελεύθεροι να εκφράσουν ό, τι θέλουν να πουν. Αυτό το περιβάλλον εργασίας τους καθιστά ικανοποιημένους. (6)</p>	<p>Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αρκετά υψηλή και αυτό φαίνεται από το χαμηλό ποσοστό παραιτήσης. (6)</p>	<p>Το εμπορικό σήμα της εταιρείας είναι γνωστό και είναι μια καθιερωμένη μάρκα και οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι για την εκπροσώπησή της. Ωστόσο, όταν υπάρχει δυσαρέσκεια, συνήθως απορρέει από τα συναισθήματα των εργαζομένων ότι η εταιρεία είναι γραφειοκρατική και πολύπλοκη. (6)</p>	<p>Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι αρκετά ικανοποιημένοι όπως δηλώνουν με βάσει τις επίσημες έρευνες, αλλά φαίνεται και στο χαμηλό ποσοστό παραιτήσης, όπως και στο ότι υπάρχουν εργαζόμενοι που είναι πολλά χρόνια στην εταιρεία. (6)</p>	<p>Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι, με βάση τα σχόλια που λαμβάνει η εταιρεία μηνιαία και ετήσια. (6)</p>

<p>5. Υπάρχει "αφοσίωση" των εργαζομένων ως προς την εταιρεία;</p>	<p>Η αφοσίωση στην ίδια έρευνα είναι 78 (βαθμολογία 1- 100). (6)</p>	<p>Είναι εξαιρετικά υψηλό. Είναι μέρος της οργανωτικής κουλτούρας να αισθάνεται όλους τους εργαζομένους μέρος της επιτυχίας της εταιρείας. Όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά ότι όλοι συμμετέχουν στην ανάπτυξη της εταιρείας και ανταμείβονται οι προσπάθειές τους. (6)</p>	<p>Οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν "πίστη" στην εταιρεία από μεσαίο έως υψηλό επίπεδο. Είναι επίσης, προφανές από το χαμηλό ποσοστό παραίτησης. (6)</p>	<p>Οι εργαζόμενοι είναι αρκετά πιστοί. Υπάρχουν πολλοί συνάδελφοι που βρίσκονται εδώ και πολλά χρόνια στην εταιρεία. (6)</p>	<p>Το χαμηλό ετήσιο ποσοστό παραίτησης δείχνει ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να παραμείνουν στην εταιρεία. Αυτό αναφέρεται επίσης στα σχόλια των εργαζομένων στην ετήσια έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων. (6)</p>	<p>Το χαμηλό ποσοστό παραίτησης δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και πιστοί στην εταιρεία. (6)</p>
<p>6. Η εταιρεία λαμβάνει ενημέρωση (ανατροφοδότηση-feedback) από τους εργαζόμενους;</p>	<p>Η ανατροφοδότηση στην έρευνα είναι με ανοικτά σχόλια. Αλλά είναι επίσης μια από τις αξίες της εταιρείας να γίνεται όποτε χρειάζεται. (6)</p>	<p>Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνεται η ανατροφοδότηση είναι μέσω του συστήματος "ανοικτής επικοινωνίας". Με αυτόν τον τρόπο, οι πληροφορίες μοιράζονται και γίνονται γνωστές πολύ γρήγορα. Επιπλέον, υπάρχει μια πλατφόρμα όπου όλοι οι υπάλληλοι είναι εγγεγραμμένοι και μπορούν να επικοινωνούν όλοι μαζί. (6)</p>	<p>Η εταιρεία λαμβάνει ενημέρωση από τους υπαλλήλους της επίσημα δύο φορές το χρόνο. Επίσης, η διοίκηση είναι πάντοτε ανοιχτή για να συζητήσει πιθανά θέματα που μπορεί να προκύψουν στην εταιρεία ανά πάσα στιγμή. (5)</p>	<p>Υπάρχει ετήσια και διετή έρευνα συνεργατών, όπου μετριέται η ικανοποίηση των εργαζομένων. (6)</p>	<p>Οι υπάλληλοι είναι πάντα ευπρόσδεκτοι να δώσουν τα σχόλιά τους στην ετήσια έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων. (6)</p>	<p>Οι υπάλληλοι είναι πάντα ευπρόσδεκτοι να δώσουν τα σχόλιά τους στην ετήσια έρευνα. Διαφορετικά, μπορούν να εκφράσουν τις σκέψεις τους, τις ανησυχίες τους, τα προβλήματα τους, οποτεδήποτε θέλουν στον διευθυντή τους. (6)</p>

6. Πίνακας με τις απαντήσεις από τους Οικονομικούς Διευθυντές ανά εταιρεία σε Ελλάδα

Συντεύξεις από τον Οικονομικό,ή Διευθύντρια σε εταιρείες στην Ελλάδα						
	Ε	Α	Β	Ζ	Γ	Δ
1. Πως χαρακτηρίζεται τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία σας;	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter
2. Ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας;	Οι στόχοι είναι: Ποιότητα, Συνεργασία, Επαγγελματική συμπεριφορά, Σεβασμός στο περιβάλλον	Βασικός στόχος είναι οικονομικός και να διατηρήσει η εταιρεία την ηγετική της θέση στην αγορά. Να κάνουν καλύτερη την καθημερινότητα των πολλών.Βάσει αυτού σχεδιάζονται όλες οι στρατηγικές της εταιρείας.	Οι στόχοι της εταιρείας είναι: Προτεραιότητα πελατών, επέκταση της εταιρείας, πρώτη επιλογή πελατών, εργαζομένων, πιο γνωστή μάρκα παγκοσμίως	Παγκόσμιος προμηθευτής σαπουνιών & φυσικών καλλυντικών για καταναλωτή & επιχείριση.	Επέκταση στην ελληνική αγορά, να διατηρεί υψηλή την ποιότητα των προϊόντων, να διατηρεί υψηλή την ποιότητα των υπηρεσιών της, αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων	Επέκταση στην ελληνική αγορά αλλά και στο εξωτερικό όπως στην αγορά των Βαλκανίων, σε γειτονικές χώρες, όπως η Αλβανία, η Βουλγαρία και τα Σκόπια αλλά και στις χώρες όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία και διαθέτει συνεργάτες (όπως στη Κύπρος, στην Ιταλία, στην Αίγυπτος, και χώρες της Μέσης Ανατολής).
3. Σε τι βαθμό επιτυγχάνονται;	Επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό. Π.χ διατήρηση υψηλής ποιότητας Α' υλών αλλά και όλων των υπόλοιπων στόχων. (5)	Επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό, ωστόσο οι οικονομικοί στόχοι είναι πιο δύσκολο να επιτευχθούν λόγω συνθηκών. (6)	Επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, για το λόγο αυτό υπάρχει έντονη αύξηση του αριθμού των υποκαταστημάτων. (7)	Αύξηση μεριδίου αγοράς στο εξωτερικό σε Αμερική, Αγγλία, Γαλλία, Ολλανδία, Κίνα αλλά και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. (6)	Επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό. (6)	Τους τελευταίους 18μήνες αγγίζει το 95%. (7)

4 α. Σε τι βαθμό οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία;	Ικανοποιημένοι πελάτες, μακροχρόνιες σχέσεις, σταθερές συνεργασίες. (6)	Ικανοποιημένοι πελάτες, λόγω συχνής επισκεψιμότητας. (6)	Ικανοποιημένοι πελάτες, λόγω συχνής πισκεψιμότητας. (7)	Ικανοποιημένοι πελάτες κυρίως από την ποιότητα & την ανάπτυξη νέων προϊόντων. (6)	Ικανοποιημένοι πελάτες, αφού επιστρέφουν για τις νέες αγορές τους. (6)	Ικανοποιημένοι πελάτες, διατήρηση πελατολογίου σε διαφορετικές τριετίες. (7)
4 β. Σε τι βαθμό οι μέτοχοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία;	Ικανοποιημένοι μέτοχοι, λόγω αυξημένου κύκλου εργασιών. (6)	Ικανοποιημένοι μέτοχοι από την πορεία της εταιρείας. (7)	Ικανοποιημένοι μέτοχοι από την ανάπτυξη της εταιρείας μέχρι στιγμής. (7)	Εμπιστεύονται ξανά την εταιρεία, γιατί υπήρχε οικονομική δυσκολία. (6)	Ικανοποιημένοι μέτοχοι, έμφαση στην επέκταση. (6)	Ικανοποιημένοι μέτοχοι από την πορεία της εταιρείας. (7)

<p>4 c. Σε τι βαθμό η κοινωνία είναι ικανοποιημένη από την εταιρεία;</p>	<p>Ικανοποιημένη η κοινωνία, σεβασμός στο περιβάλλον. Λαμβάνονται μέτρα για τη μικρότερη τεχνικά επιβάρυνση στο περιβάλλον, υπάρχει μονάδα εγκατάστασης βιολογικού καθαρισμού και εγκατάσταση φωτοβολταϊκών για την εξοικονόμηση της ηλιακής ενέργειας. Επίσης, γίνονται δωρεές στον όμιλο εθελοντών κατά του καρκίνου και χορηγίες στο μαραθώνιο του Ναυπλίου (6)</p>	<p>Βοηθάει πολλούς που το έχουν ανάγκη αλλά είναι στην πολιτική της να μην το κοινοποιεί. (7)</p>	<p>Ικανοποιημένη είναι η κοινωνία. Τα προϊόντα είναι πιστοποιημένα, δεν έχουν υλοποιηθεί παράνομα περιοχές, δεν έχουν απειληθεί είδη ζώων και οι σακούλες είναι βιοδιασπώμενες. Ο ιδρυτής της εταιρείας έχει έντονη ευαισθησία ως προς τα παιδιά με ειδικές ανάγκες, για αυτό είναι χορηγός σε διάφορα αθλήματα, στους παραολυμπιακούς αγώνες, ανακαινίζει κτίρια που μένουν τα παιδιά, δωρίζει sleeping bags, στρώματα, κάλτσες και διάφορα καταστήματα. Επίσης, υποστηρίζει οικονομικά Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Οι δράσεις της εταιρείας πραγματοποιούνται κυρίως στη Δανία, στη Νορβηγία, στη Τσεχία και στη Σουηδία. Στην Ελλάδα κάτι πολύ μικρό έχει δοθεί στο Χαμόγελο του παιδιού. (7)</p>	<p>Φυσικά προϊόντα, σεβασμός στο περιβάλλον, παροχή προϊόντων σε ομάδες του πληθυσμού που το έχουν ανάγκη. (6)</p>	<p>Σεβασμός στο περιβάλλον και πραγματοποιούνται δωρεές. (6)</p>	<p>Ικανοποιημένη η κοινωνία (7)</p>
---	--	---	---	--	--	-------------------------------------

<p>5. Βελτιώνονται τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρείας;</p>	<p>Βελτίωση ποιότητας Α' υλών που χρησιμοποιείται, η επεξεργασία, η συσκευασία αυτών και η μεταφορά τους στα σημεία πώλησης. Δηλαδή υπάρχει βελτίωση στα διάφορα στάδια που ακολουθούνται. (6)</p>	<p>Βελτιώνονται με βάσει την ενημέρωση που λαμβάνουν από τους πελάτες για την απόδοση των προϊόντων. (7)</p>	<p>Βελτιώνονται συστηματικά για παράδειγμα προστέθηκαν τα online καταστήματα (6)</p>	<p>Παγκόσμια έρευνα για τη δημιουργία νέων προϊόντων (6)</p>	<p>Βελτιώνονται συστηματικά. (5)</p>	<p>Μέσο από συνεχόμενες διεργασίες διαπίστευσης του φορέα (7)</p>
<p>6. Εμπλουτίζεται η ποικιλία των προϊόντων/υπηρεσιών που διατίθενται στο κοινό;</p>	<p>Εμπλουτίζεται συνέχεια, γίνεται συνδυασμός διάφορων φρούτων και προστίθενται και διάφορες βιταμίνες μέσα στους χυμούς. (6)</p>	<p>Εμπλουτίζεται συνέχεια, ακολουθώντας τις τάσεις της κοινωνίας και την εποχικότητα. (7)</p>	<p>Εμπλουτίζεται συνέχεια, π.χ. στήσιμο καταστήματος, βελτίωση υπηρεσιών όπως το "click and collect" όπου όπου ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να δεσμεύσει το προϊόν που επιθυμεί μέσω internet και να το αγοράσει από το κατάστημα. (6)</p>	<p>Εμπλουτίζεται κυρίως στον τομέα των ξενοδοχείων. (6)</p>	<p>Εμπλουτίζεται συνέχεια για την κάλυψη καθημερινών αναγκών. (6)</p>	<p>Νέα πρότυπα ή αναβάθμιση παλαιών προτύπων. (7)</p>
<p>7. Βελτιώνεται η διαδικασία παραγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας;</p>	<p>Εγκατάσταση σύγχρονων μηχανημάτων, νέων εργαλείων, φίλτρων και ότι άλλο χρειάζεται. (5)</p>	<p>Βελτιώνεται με νέο εξοπλισμό και ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. (7)</p>	<p>Βελτιώνεται με σκοπό να παράγονται πιο γρήγορα τα προϊόντα. (6)</p>	<p>Αυτοματοποιημένες μηχανές, αύξηση παραγωγής. (6)</p>	<p>Νέος εξοπλισμός. (6)</p>	<p>Επιθεωρείται συνέχεια από διεθνείς κρατικούς φορείς διαπιστεύσεων. (7)</p>

<p>8. Βελτιώνεται η διαδικασία διάθεσης των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας;</p>	<p>Νέες συνεργασίες με εγχώριους traders αλλά κυρίως του εξωτερικού. Όπως Ευρώπη, Ασία, Μέση Ανατολή, Αφρική, Αυστραλία και Αμερική. Αυτές οι δραστηριότητες της εταιρείας αντιπροσωπεύουν το 85% της ετησίας παραγωγής. (5)</p>	<p>Βελτιώνεται βάσει διαρκής ανατροφοδότησης που πραγματοποιείται. (7)</p>	<p>Βελτιώνεται, με νέο κέντρο διανομής για Ελλάδα. (6)</p>	<p>Βελτίωση δικτύου πωλήσεων, νέο e-shop. (6)</p>	<p>Έγκαιρος εφοδιασμός. (7)</p>	<p>Εγκατάσταση νέου CRM. (7)</p>
<p>9. Σε τι βαθμό η εταιρεία λαμβάνει ρίσκο για να προωθήσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες;</p>	<p>Λαμβάνει ρίσκο, αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό. αυτή η εταιρεία ήταν η πρώτη που παρήγαγε 100% χυμό ρόδι και πρόσθετε διάφορες βιταμίνες όπως μαγνήσιο, σπιρουλίνα, γκότσι μπέρι, με σκοπό να διαφοροποιηθούν τα προϊόντα της σε σύγκριση με τα υπόλοιπα που κυκλοφορούσαν στην αγορά και να φαίνονται πιο φυσικά και ποιοτικά στα μάτια του καταναλωτή. (4)</p>	<p>Ανάληψη ρίσκου 100%. Η εταιρεία γενικότερα εφαρμόζει διάφορες καινοτομίες ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διαθέτει στους καταναλωτές πριν τις υπόλοιπες. (7)</p>	<p>Η διοίκηση της εταιρείας έχει μεγάλη εμπειρία, οπότε δεν παίρνει μεγάλα ρίσκα . Αλλά αν το κάνει γνωρίζει τον κατάλληλο τρόπο για να είναι επιτυχημένο το αποτέλεσμα. (6)</p>	<p>Προσπαθεί να μειώσει τη λήψη ρίσκου, ερευνώντας καλύτερα τα νέα προϊόντα πριν τα εισάγει στην αγορά (5)</p>	<p>Δεν λαμβάνει ρίσκο (4)</p>	<p>Λαμβάνει ρίσκο επενδύοντας σε χρόνο και ανθρώπους (7)</p>

10. Βελτιώνεται η διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών;	Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, Συμμετοχή σε εκθέσεις, αντιπρόσωποι, προσωπικές συναντήσεις στο εξωτερικό με πελάτες (6)	Βελτιώνεται μέσο ερευνών ικανοποίησης πελατών. Στόχος της εταιρείας είναι να βελτιώνεται η αγοραστική εμπειρία του πελάτη όταν εισέρχεται στο κατάστημα. (7)	Βελτιώνεται μέσο ερευνών ικανοποίησης πελατών, για παράδειγμα υπάρχει ο mystery shopper ή άτομο στην έξοδο του καταστήματος που ρωτά τον πελάτη αν έμεινε ικανοποιημένος. (7)	Βελτιώνεται αλλά κυρίως δίνεται έμφαση μεταξύ κόστους και τιμής να υπάρχει αντιστοιχία(7)	Βελτιώνονται συστηματικά (7)	Ειδικό λογισμικό για την αντιμετώπιση παραπόνων πελατών (7)
11. Βελτιώνεται η διαδικασία διανομής των προϊόντων/υπηρεσιών;	Απαραιτήτως βελτιώνεται, γιατί δραστηριοποιείται στο εξωτερικό (5)	Καλύτερες συνεργασίες, τεράστιο απόθεμα, ώστε να δώσει στον πελάτη τη δυνατότητα να αγοράζει αυτό που επιθυμεί άμεσα χωρίς καθυστερήσεις. (7)	Βελτιώνεται, με νέο κέντρο διανομής για Ελλάδα για χαμηλότερο κόστος και εξοικονόμηση χρόνου. (6)	Νέες συμφωνίες με προμηθευτές. (7)	Βελτίωση δικτύου διανομής. (7)	Λογισμικό προγραμματισμού των επιθεωρήσεων. (7)
12. Βελτιώνεται η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας;	Βελτιώνεται σε διάφορα στάδια όπως, με τη σωστή επιλογή Α' υλών ,την επεξεργασία, συσκευασία, μεταφορά, κ.α. (6)	Βελτιώνεται συνέχεια μέσο ερευνών για τα προϊόντα. (7)	Βελτιώνεται η ποιότητα υπηρεσιών και των προϊόντων πάντα βρίσκονται νέοι τρόποι. (7)	Βελτιώνεται ως προς τα αρώματα, συσκευασία και συστατικά. (7)	Βελτιώνεται η ποιότητα υπηρεσιών. (7)	Εκπαίδευση επιθεωρητών, νέες συνεργασίες με εξωτερικούς επιθεωρητές, αναβάθμιση εντύπων & διαδικασιών (7)

<p>13. Βελτιώνεται το "brand image" της εταιρείας;</p>	<p>Συμμετοχή σε εκθέσεις, συνέδρια, περιοδικά και με τη διαφήμιση (5)</p>	<p>Κινήσεις κοινωνικής υπευθυνότητας και μάρκετινγκ, για παράδειγμα να κατασκευάζουν βιβλιοθήκες ή παιδικούς σταθμούς στις περιοχές που λειτουργεί το κατάστημα, να ενισχύουν αδύναμες οικονομικά και κοινωνικά ομάδες του πληθυσμού. (7)</p>	<p>Job sites, job festivals, MME, αναφορά στην εταιρεία σε banners σε διάφορες γνωστές ιστοσελίδες, συμμετοχή σε άρθρα, συνέδρια. (6)</p>	<p>Βελτιώνεται μέσω διαφήμισης και πάντα με ηθικά μέσα. (6)</p>	<p>Διάφορες προωθητικές ενέργειες που αποφασίζει η εταιρεία κατά περιόδους. (6)</p>	<p>Εξειδικευμένες διαπιστεύσεις, συμμετοχή σε συνέδρια, καμπάνιες προώθησης & διαφήμισης. (7)</p>
---	---	---	---	---	---	---

7. Πίνακας με τις απαντήσεις από τους Οικονομικούς Διευθυντές ανά εταιρεία σε Σκανδιναβία

Συντεύξεις από τον Οικονομικό,ή Διευθύντρια σε εταιρείες στην Σκανδιναβία						
Εταιρείες	Θ	Ι	Κ	Η	Μ	Λ
1. Πως χαρακτηρίζεται τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία σας;	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter	Απαντάτε αναλυτικά με βάσει τις δυνάμεις του Porter
2. Ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας; Και σε τι βαθμό επιτυγχάνονται;	Οι στόχοι της εταιρείας είναι: Προτεραιότητα πελατών, επέκταση της εταιρείας, πρώτη επιλογή πελατών, εργαζομένων, πιο γνωστή μάρκα παγκοσμίως. Επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό. (6)	Οι στόχοι της εταιρείας είναι: Να δίνει προτεραιότητα στους πελάτες, επέκταση των καταστημάτων της εταιρείας, να διατηρεί την ηθική της, να εμπιστεύεται τους εργαζόμενους της. Οι στόχοι της εταιρεία επιτυγχάνονται και για αυτό το λόγο νέα καταστήματα ανοίγουν σε διάφορες χώρες. (6)	Ο στόχος της εταιρείας είναι να γίνει το νούμερο ένα στην αγορά. Πολλές προσπάθειες γίνονται για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός. (6)	Οι στόχοι της εταιρείας είναι διατηρήσει την ηγετική της θέση και να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά. Οι συγκεκριμένοι στόχοι επιτυγχάνονται. (6)	Οι στόχοι της εταιρείας είναι: Ποιοτικά προϊόντα, παραγωγή των προϊόντων με ασφάλεια, βιώσιμη προμήθεια, περιβαλλοντική δέσμευση, φροντίδα των ανθρώπων και της κοινωνίας, η επωνυμία της εταιρείας να είναι η πιο αναγνωρίσιμη στην αγορά από τους καταναλωτές. Οι παραπάνω στόχοι έχουν επιτευχθεί κατά μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, το πιο σημαντικό είναι να βελτιώνουν όλα τα προϊόντα συνεχώς και να τα γνωστοποιούν στους πελάτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για να τα προτιμούν και να τα αγοράζουν συνέχεια. Οι παραπάνω στόχοι έχουν επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό. (6)	Οι στόχοι της εταιρείας είναι: τα προϊόντα να βελτιώνουν τις ζωές των καταναλωτών, να υποστηρίξουν τους ιδιοκτήτες με τις φάρμες, να προστατεύουν το περιβάλλον, η επωνυμία της εταιρείας να είναι η πιο αναγνωρίσιμη στην αγορά. Οι παραπάνω στόχοι έχουν επιτευχθεί κατά έναν μεγάλο βαθμό. (6)

<p>3 a. Σε τι βαθμό οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία;</p>	<p>Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι κατά μεγάλο βαθμό. Καθώς υπάρχει υψηλό ποσοστό επισκεψιμότητας. (7)</p>	<p>Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό, εμπιστεύονται την ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας για αυτό το λόγο επισκέπτονται τα καταστήματα συχνά. (5)</p>	<p>Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό. (6)</p>	<p>Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι αρκετά, βάσει της συχνότητας των επισκέψεων στα καταστήματα και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την επίσημη έρευνα της εταιρείας. (7)</p>	<p>Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό, για το λόγο αυτό οι πωλήσεις των προϊόντων αυξάνονται συστηματικά. Τα προϊόντα βελτιώνονται με σκοπό να γίνουν πιο υγιεινά, πιο νόστιμα και πιο πρακτικά ως προς την χρήση τους. (6)</p>	<p>Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι, καθώς τα προϊόντα βελτιώνονται συστηματικά. (7)</p>
<p>3 b. Σε τι βαθμό οι μέτοχοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία;</p>	<p>Οι μέτοχοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία ως τώρα. (7)</p>	<p>Οι μέτοχοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία ως τώρα. (6)</p>	<p>Οι μέτοχοι είναι πολύ θετικοί για την μελλοντική πορεία της εταιρείας. (6)</p>	<p>Οι μέτοχοι είναι ικανοποιημένοι αλλά διατηρούν υψηλά τους ανταγωνιστικούς στόχους της εταιρείας. (7)</p>	<p>Οι μέτοχοι είναι πολύ θετικοί για την πορεία της εταιρείας, καθώς επεκτείνει το μερίδιο αγοράς της όχι μόνο στη Σκανδιναβία και στις Βαλτικές χώρες, αλλά στην Κεντρική Ευρώπη και στην Ινδία. (6)</p>	<p>Οι μέτοχοι είναι ικανοποιημένοι με την ανάπτυξη/ εξέλιξη της εταιρείας. (7)</p>

<p>3 c. Σε τι βαθμό η κοινωνία είναι ικανοποιημένη από την εταιρεία;</p>	<p>Η κοινωνία είναι ικανοποιημένη καθώς η εταιρεία βοηθά την κοινωνία, κάνοντας διάφορες δωρεές. (7)</p>	<p>Η κοινωνία είναι ικανοποιημένη καθώς η εταιρεία δεν βλέπει το περιβάλλον. (5)</p>	<p>Η κοινωνία είναι ικανοποιημένη. (6)</p>	<p>Η κοινωνία είναι ικανοποιημένη, καθώς η εταιρεία βοηθά την κοινωνία και σέβεται το περιβάλλον. (7)</p>	<p>Η κοινωνία είναι ικανοποιημένη. Η εταιρεία μειώνει τις εκπομπές αερίων από τα θερμοκήπια. Μειώνει τη χρήση ενέργειας και νερού που χρησιμοποιεί στα εργοστάσια και αυξάνει το ποσοστό χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Καλύτερη χρήση πρώτων υλών, μείωση φαγητού που σπαταλάτε στα εργοστάσια, λύνει τις περιβαλλοντικές προκλήσεις που προκύπτουν από την εφοδιαστική αλυσίδα και αναπτύσσει πιο φιλική συσκευασία για τα προϊόντα της ως προς το περιβάλλον. (7)</p>	<p>Η κοινωνία είναι ικανοποιημένη, καθώς η εταιρεία προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα της και να προσφέρει στους καταναλωτές υψηλά ποιοτικά διατροφικά προϊόντα, χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν λιγότερες πηγές ενέργειας. Τα προϊόντα να κατασκευάζονται με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Η εταιρεία επίσης παίζει ενεργό ρόλο στο να διατηρεί τον κώδικα δεοντολογίας, την πολιτική ανθρώπινων δικαιωμάτων, τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και να τηρεί τους κανονισμούς σχετικά με το φοινικέλαιο, τη σόγια και το κακάο. (7)</p>
<p>4. Βελτιώνονται τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρείας;</p>	<p>Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρείας πάντα βελτιώνονται με σκοπό να βρεθούν νέοι τρόποι να ικανοποιηθούν οι πελάτες. (6)</p>	<p>Τα προϊόντα πάντα βελτιώνονται με σκοπό να προσφέρουν το καλύτερο δυνατό στους πελάτες. (5)</p>	<p>Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε μια ανταγωνιστική αγορά με εκατομμύριους πελάτες που διατηρούν υψηλές απαιτήσεις από τις υπηρεσίες μας, άρα δεν υπάρχει άλλος τρόπος από τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών μας. (6)</p>	<p>Τα προϊόντα της εταιρείας βελτιώνονται πάντα με σκοπό να καλύπτουν ακόμα και τις πιο υψηλές απαιτήσεις των πελατών μας. (7)</p>	<p>Τα προϊόντα πάντα βελτιώνονται. Με έρευνα για τις ανάγκες των καταναλωτών, με την τεχνολογική τεχνογνωσία, τις επενδύσεις για την ανάπτυξη προϊόντων και λύσεων που ικανοποιούν τους καταναλωτές και ικανοποιούν τις ανάγκες τους με ακόμα καλύτερο τρόπο. (7)</p>	<p>Τα προϊόντα της επιχείρησης βελτιώνονται συνέχεια και εργάζονται προς αυτή τη κατεύθυνση σε καθημερινή βάση. (7)</p>

5. Εμπλουτίζεται η ποικιλία των προϊόντων/υπηρεσιών που διατίθενται στο κοινό;	Η ποικιλία των προϊόντων συνεχώς επεκτείνεται. (6)	Η ποικιλία των προϊόντων εμπλουτίζεται συστηματικά. (6)	Η ποικιλία των υπηρεσιών επεκτείνεται συνεχώς στους κύριους τομείς που η συγκεκριμένη επιχείρηση λειτουργεί ως ναυτιλία, πετρέλαιο και φυσικό αέριο, ενέργεια, επιχειρηματική διασφάλιση και λογισμικό. (6)	Η ποικιλία των προϊόντων συνεχώς επεκτείνεται και ακολουθεί τις τάσεις της κοινωνίας και της εποχής. (7)	Η ποικιλία των προϊόντων επεκτείνεται συνεχώς με νέα καινοτόμα προϊόντα, όπως τα μακαρόνια με γεύση λαχανικών που αρχικά ξεκίνησαν στη Δανία και στη συνέχεια στη Φινλανδία και τη Νορβηγία. (7)	Η ποικιλία των προϊόντων βελτιώνεται για να ικανοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες των καταναλωτών. (7)
6. Βελτιώνεται η διαδικασία παραγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας;	Πάντα βελτιώνεται ανάλογα με τις ανάγκες ή τις ελλείψεις που υπάρχουν ή που προκύπτουν κάθε φορά. (6)	Βελτιώνεται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. (5)	Κάθε μέρα που περνά οι υπηρεσίες μας γίνονται καλύτερες και καλύτερες και αυτό αναγνωρίζεται από πολλούς νέους πελάτες οι οποίοι εμπιστεύονται και συνεργάζονται με την εταιρεία. (6)	Βελτιώνεται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. (7)	Οι διαδικασίες παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών βελτιώνονται συνεχώς, όπως η εργονομική καινοτομία στα εργαλεία ζωγραφικής και οι νέες μέθοδοι καθαρισμού. (6)	Οι διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων βελτιώνονται για να διατηρηθεί υψηλά η ποιότητα των προϊόντων. (6)
7. Βελτιώνεται η διαδικασία διάθεσης των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας;	Βελτιώνεται πάντα για να γίνει όλη η διαδικασία πιο αποτελεσματική. (6)	Βελτιώνεται πάντα για να γίνει όλη η διαδικασία πιο αποτελεσματική. (6)	Υπάρχει μια καλή πολιτική μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων που βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες μας. (6)	Είναι πάντα βελτιωμένη για να γίνει όλη η διαδικασία γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη. (7)	Η εταιρεία έχει τη δική της διαδικασία διάθεσης προϊόντων, οπότε δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα με αυτό. Ωστόσο, βελτιώνεται συνεχώς όπως και όλοι οι υπόλοιποι τομείς της. (6)	Η διαδικασία διάθεσης των προϊόντων βελτιώνεται, καθώς το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αυξάνεται, καθίσταται απαραίτητο. (6)

<p>8. Σε τι βαθμό η εταιρεία λαμβάνει ρίσκο για να προωθήσει καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες;</p>	<p>Η εταιρεία παίρνει το ρίσκο να προωθήσει νέα προϊόντα στην αγορά, αλλά υπό συγκεκριμένες συνθήκες και ακολουθώντας την κατάλληλη οργάνωση για την προώθηση ενός νέου προϊόντος. (5)</p>	<p>Η εταιρεία δεν λαμβάνει συχνά κινδύνους για την προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά, αλλά μόνο όταν η προώθηση ενός νέου προϊόντος είναι καλά οργανωμένη ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας. (4)</p>	<p>Η εταιρεία παίρνει τους ελάχιστους κινδύνους για την προώθηση νέων ιδεών, προσπαθεί πάντα να «ακούει» πρώτα τα σχόλια από την αγορά (δηλαδή να αφουγκράζεται την αγορά) και στη συνέχεια αποφασίζει αν αξίζει να καινοτομήσει ή όχι. (4)</p>	<p>Η εταιρεία αναλαμβάνει πάντα κινδύνους για την προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά ή νέων υπηρεσιών. (7)</p>	<p>Η εταιρεία αναλαμβάνει κινδύνους για την προώθηση νέων ιδεών όλη την ώρα. Στον πυρήνα όλων των εργασιών καινοτομίας βρίσκεται η πραγματική εμπειρία του χρήστη, που κυμαίνεται από τη γεύση και τη λειτουργία ως προς το πόσο διαισθητικό και εύκολο είναι να χρησιμοποιηθεί ένα προϊόν. Η υγεία και η περιβαλλοντική πτυχή αποτελούν επίσης σημαντικούς παράγοντες της καινοτομίας. Τομείς προτεραιότητας για την καινοτομία στην εταιρεία αυτή είναι: "Γευστική και αισθητηριακή εμπειρία", "Υγεία και διατροφή", "Αειφορία και περιβάλλον" και "Καινοτομία σε συσκευασίες". (7)</p>	<p>Η εταιρεία αναλαμβάνει συνεχώς κινδύνους και προωθεί νέα προϊόντα με καλύτερη ποιότητα και με τα κατάλληλα συστατικά για να καλύψει τις καθημερινές ανάγκες των καταναλωτών. Για παράδειγμα, το 2014, προωθήθηκε μια σειρά από φρέσκα γαλακτοκομικά προϊόντα που συνδυάζουν υψηλή περιεκτικότητα σε πρωτεΐνες και ενέργεια σε μια μικρή μερίδα. Από το 2017, το προϊόν αυτό έχει τροποποιηθεί και τώρα εμπλουτίζεται με ασβέστιο και βιταμίνη D. (7)</p>
<p>9. Βελτιώνεται η διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών;</p>	<p>Η εξυπηρέτηση πελατών βελτιώνεται συνεχώς καθώς αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες της εταιρείας για να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερο τους πελάτες της. (7)</p>	<p>Η εξυπηρέτηση των πελατών βελτιώνεται, καθώς αποτελεί μία από τις κύριες προτεραιότητες της εταιρείας. (5)</p>	<p>Η εξυπηρέτηση πελατών και η τεχνική υποστήριξη αποτελούνται από έμπειρους υπαλλήλους που εργάζονται τα τελευταία 10 χρόνια. Η ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών μας είναι πολύ υψηλή. (6)</p>	<p>Η εξυπηρέτηση πελατών βελτιώνεται συνεχώς καθώς αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες της εταιρείας για να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερο τους πελάτες. (7)</p>	<p>Η εξυπηρέτηση πελατών βελτιώνεται. Αλλά κυρίως η εταιρεία προωθεί τα προϊόντα της σε άλλα καταστήματα που είναι διαθέσιμα στους καταναλωτές. (6)</p>	<p>Η εξυπηρέτηση πελατών βελτιώνεται, αλλά η εταιρεία πωλεί τα προϊόντα της σε καταστήματα που οι πελάτες μπορούν να τα αγοράσουν. (6)</p>

10. Βελτιώνεται η διαδικασία διανομής των προϊόντων/υπηρεσιών;	Η διαδικασία διανομής των προϊόντων βελτιώνεται συνεχώς και γίνεται όλο και πιο γρήγορη όλη η διαδικασία. (6)	Η διαδικασία διανομής των προϊόντων βελτιώνεται. Αν και η εταιρεία λειτουργεί πολλά χρόνια στην αγορά και έχει ένα καλό δίκτυο. (6)	Ακολουθούμε τυπικές διαδικασίες βελτίωσης των υπηρεσιών μας. (6)	Η διαδικασία διανομής των προϊόντων βελτιώνεται πάντα. (6)	Το δίκτυο διανομής πάντα βελτιώνεται καθώς η εταιρεία διαθέτει το δικό της δίκτυο. (6)	Το δίκτυο διανομής των προϊόντων βελτιώνεται καθώς είναι απαραίτητο, διότι η εταιρεία αυξάνει το μερίδιό της στην αγορά γρήγορα. (6)
11. Βελτιώνεται η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας;	Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται συνέχεια. (6)	Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται συστηματικά, αλλά διατηρούνται χαμηλά οι τιμές. (6)	Τα τελευταία 3 – 4 χρόνια, υπάρχει οικονομική ανάπτυξη στην εταιρεία πάνω από 59%. Αυτό αποδεικνύει ότι η ποιότητα των προϊόντων μας παραμένει σταθερά υψηλή μέχρι και σήμερα. (6)	Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται και το επιβεβαιώνουν οι έρευνες που πραγματοποιούνται για το συγκεκριμένο λόγο. (6)	Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται συστηματικά. Τα προϊόντα της εταιρείας πρέπει να είναι πιο υγιεινά και γευστικά για τους καταναλωτές. (6)	Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται συνέχεια, διότι είναι μια από τις πιο σημαντικές προτεραιότητες της εταιρείας. (7)
12. Βελτιώνεται το "brand image" της εταιρείας;	Η επωνυμία της εταιρείας βελτιώνεται προσπαθώντας να γίνει μια από τις πιο γνωστές μάρκες παγκοσμίως μέσω των διαφημίσεων, δωρεών κλπ. (6)	Η επωνυμία της εταιρείας βελτιώνεται συστηματικά αν και ήδη είναι μια από τις πιο γνωστές μάρκες στη Σκανδιναβία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διαφημίσεων, κοινωνικών μέσων δικτύωσης και με δωρεές. (6)	Η επιχείρηση δραστηριοποιείται χρόνια στην αγορά και η επωνυμία της είναι ήδη αρκετά αναγνωρίσιμη από το καταναλωτικό κοινό, αλλά πάντα γίνονται προσπάθειες να βελτιώνεται καθημερινά. (6)	Η επωνυμία της εταιρείας βελτιώνεται ακολουθώντας την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ, διαφημίσεις, κλπ. (7)	Η επωνυμία της εταιρείας πάντα βελτιώνεται, καθώς είναι ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους της εταιρείας. Τα προϊόντα της εταιρείας πρέπει να είναι η πρώτη επιλογή των καταναλωτών κάνοντας ευκολότερη, υγιεινότερη τη ζωή τους. (6)	Βελτιώνεται η επωνυμία της εταιρείας, άλλωστε είναι μια από τις προτεραιότητες της εταιρείας. Όσο πιο αναγνωρίσιμη είναι η επωνυμία της εταιρείας τόσο περισσότερο οι καταναλωτές θα αγοράζουν τα προϊόντα της. (7)

8. Πίνακας με τις Δυνάμεις του Porter που αναλύει τους κλάδους των εταιρειών που έχουν λάβει μέρος στην έρευνα και δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα

Δυνάμεις του Porter	1. Υποκατάστατα Προϊόντα	2. Απειλή στους νεοεισερχόμενους	3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών	4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών	5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών
E	Υπάρουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Χαμηλή απειλή, νομοθετικοί περιορισμοί, υψηλό οικονομικό κεφάλαιο, εξειδικευμένες γνώσεις. (1)	Μέτρια η διαπραγματευτική ισχύς πελατών, ζήτηση προϊόντων υψηλή, μεγάλη αγορά, γρήγορη ανάπτυξη. Οι προτιμήσεις τους αλλάζουν. (2)	Περιορισμένος αριθμός προμηθευτών, οι εταιρείες χρειάζονται μεγάλες ποσότητες φρούτων. Κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτές. (3)	Αύξηση μεριδίου αγοράς της εταιρείας αλλά παράλληλα αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών. (3)
A	Υπάρουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Μέτρια απειλή, δεν υπάρχουν νομοθετικοί περιορισμοί, δεν υπάρχει αφοσίωση σε συγκεκριμένη μάρκα, δεν υπάρχει απαίτηση σε τεχνογνωσία, αλλά απαιτείται υψηλό οικονομικό κεφάλαιο. (2)	Χαμηλή απειλή, ζήτηση προϊόντων υψηλή, μεγάλη αγορά, αργή ανάπτυξη, υπάρχει αφοσίωση σε συγκεκριμένη επωνυμία. (1)	Μεγάλος αριθμός προμηθευτών, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή. (1)	Αύξηση μεριδίου αγοράς, σταθερός αριθμός των ανταγωνιστών. (1)
B	Υπάρουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Δεν υπάρχουν νομοθετικοί περιορισμοί, υπάρχει αφοσίωση σε συγκεκριμένη μάρκα αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό, δεν υπάρχει απαίτηση σε τεχνογνωσία, απαιτείται όμως υψηλό οικονομικό κεφάλαιο. (2)	Υψηλή ζήτηση προϊόντων, μεγάλη αγορά, πολύ αργή ανάπτυξη αγοράς, αφοσίωση των πελατών στην επωνυμία αυτή, όχι σε μεγάλο βαθμό. (1)	Μεγάλος αριθμός προμηθευτών, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή. (1)	Αύξηση μεριδίου αγοράς, σταθερός αριθμός των ανταγωνιστών. (1)
Z	Υπάρουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Δεν υπάρχουν νομοθετικοί περιορισμοί, αφοσίωση στην επωνυμία, απαιτείται τεχνογνωσία, υψηλό οικονομικό κεφάλαιο, δυσκολία δημιουργίας δικτύου διανομής. (1)	Υψηλή ζήτηση προϊόντων, μεγάλη αγορά, αργή ανάπτυξη αγοράς, αφοσίωση των πελατών στην επωνυμία αυτή, όχι σε μεγάλο βαθμό. (2)	Μεγάλος αριθμός προμηθευτών, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή, διαφοροποιημένα προϊόντα. (1)	Αύξηση μεριδίου αγοράς, αύξηση αριθμού ανταγωνιστών αλλά όχι σε όλους τους τομείς. (2)

Γ	Υπάρχουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Δεν υπάρχουν νομοθετικοί περιορισμοί,όχι έντονη αφοσίωση στην επωνυμία, απαιτείται τεχνογνωσία, υψηλό οικονομικό κεφάλαιο,όχι δυσκολία δημιουργίας δικτύου διανομής. (2)	Υψηλή ζήτηση προϊόντων,μεγάλη αγορά, γρήγορη ανάπτυξη αγοράς, όχι αφοσίωση των πελατών στην επωνυμία αυτή. (3)	Μεγάλος αριθμός προμηθευτών, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή, όχι ιδιαίτερα διαφοροποιημένα προϊόντα. (1)	Αύξηση μεριδίου αγοράς, αύξηση αριθμού ανταγωνιστών αλλά όχι σε έντονο βαθμό. (2)
Δ	Υπάρχουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Δεν υπάρχουν νομοθετικοί περιορισμοί,όχι έντονη αφοσίωση στην επωνυμία, απαιτείται τεχνογνωσία, όχι υψηλό οικονομικό κεφάλαιο. (2)	Υψηλή ζήτηση υπηρεσιών κυρίως στο εξωτερικό,μεγάλη αγορά, γρήγορη ανάπτυξη αγοράς, αφοσίωση των πελατών στην επωνυμία αυτή. (2)	Δεν τίθεται τέτοιο ζήτημα γιατί ασχολείται με υπηρεσίες. (1)	Αύξηση μεριδίου αγοράς, αύξηση αριθμού ανταγωνιστών. (3)

9. Πίνακας με τις Δυνάμεις του Porter που αναλύει τους κλάδους των εταιρειών που έχουν λάβει μέρος στην έρευνα και δραστηριοποιούνται στην Σκανδιναβία

Εφαρμογή των Δυνάμεων του Porter εταιρείες στην Σκανδιναβία					
Δυνάμεις του Porter					
	1. Υποκατάστατα Προϊόντα	2. Απειλή στους νεοεισερχόμενους	3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών	4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών	5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών
Θ	Υπάρχουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Δεν υπάρχουν νομοθετικοί περιορισμοί, υπάρχει αφοσίωση σε συγκεκριμένη μάρκα, δεν υπάρχει απαίτηση σε τεχνογνωσία, απαιτείται υψηλό οικονομικό κεφάλαιο. (2)	Υψηλή ζήτηση προϊόντων,μεγάλη αγορά, αργή ανάπτυξη αγοράς, αφοσίωση των πελατών στην επωνυμία αυτή. (1)	Μεγάλος αριθμός προμηθευτών, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή. (1)	Αύξηση μεριδίου αγοράς, σταθερός αριθμός των ανταγωνιστών. (1)
I	Υπάρχουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Δεν υπάρχουν νομοθετικοί περιορισμοί,έντονη αφοσίωση στην επωνυμία, απαιτείται υψηλό	Υψηλή ζήτηση προϊόντων,μεγάλη αγορά, αργή ανάπτυξη αγοράς, όχι αφοσίωση	Μεγάλος αριθμός προμηθευτών, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή, όχι διαφοροποιημένα	Αύξηση μεριδίου αγοράς, σταθερός αριθμός ανταγωνιστών. (1)

		οικονομικό κεφάλαιο,όχι δυσκολία δημιουργίας δικτύου διανομής. (2)	των πελατών στην επωνυμία αυτή. (3)	προϊόντα. (1)	
K	Υπάρχουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Δεν υπάρχουν νομοθετικοί περιορισμοί,αφοσίωση στην επωνυμία, απαιτείται τεχνογνωσία, όχι υψηλό οικονομικό κεφάλαιο. (2)	Υψηλή ζήτηση υπηρεσιών,μεγάλη αγορά, αργή ανάπτυξη αγοράς, αφοσίωση των πελατών στην επωνυμία αυτή. (1)	Δεν τίθεται τέτοιο ζήτημα γιατί ασχολείται με υπηρεσίες. (1)	Αύξηση μεριδίου αγοράς, αργή αύξηση αριθμού ανταγωνιστών. (1)
H	Υπάρχουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Δεν υπάρχουν νομοθετικοί περιορισμοί, υπάρχει αφοσίωση στη συγκεκριμένη μάρκα,δεν υπάρχει απαίτηση σε τεχνογνωσία, αλλά απαιτείται υψηλό οικονομικό κεφάλαιο. (2)	ζήτηση προϊόντων υψηλή, μεγάλη αγορά, αργή ανάπτυξη,αφοσίωση στη συγκεκριμένη επωνυμία. (1)	Μεγάλος αριθμός προμηθευτών, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή. (1)	Αύξηση μεριδίου αγοράς, σταθερός αριθμός των ανταγωνιστών. (1)
M	Υπάρχουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Νομοθετικοί περιορισμοί, υψηλό οικονομικό κεφάλαιο, εξειδικευμένες γνώσεις. (1)	Ζήτηση προϊόντων ψηλή, μεγάλη αγορά, γρήγορη ανάπτυξη, οι προτιμήσεις πελατών αλλάζουν. (3)	Μεγάλος αριθμός προμηθευτών, κοστίζει χρονικά στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτές. (2)	Αύξηση μεριδίου αγοράς της εταιρείας, σταθερός αριθμός ανταγωνιστών. (1)
A	Υπάρχουν υποκατάστατα σε παρόμοια ποιότητα και συμφέρουσα τιμή. (3)	Δεν υπάρχουν νομοθετικοί περιορισμοί, αφοσίωση στην επωνυμία, απαιτείται τεχνογνωσία, υψηλό οικονομικό κεφάλαιο, δυσκολία δημιουργίας δικτύου διανομής. (1)	Υψηλή ζήτηση προϊόντων,μεγάλη αγορά, γρήγορη ανάπτυξη αγοράς, αφοσίωση των πελατών στην επωνυμία αυτή. (2)	Μεγάλος αριθμός προμηθευτών, δεν κοστίζει στην εταιρεία να αλλάξει προμηθευτή, διαφοροποιημένα προϊόντα. (1)	Αύξηση μεριδίου αγοράς, σταθερός αριθμός ανταγωνιστών. (1)