



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υποκίνηση
Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιχειρηματικότητα

Διπλωματική Εργασία

Μητσόπουλος Κωνσταντίνος
Πτυχιούχος Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

Πειραιάς 2008

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ευχαριστίες

Η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία μου, σηματοδοτεί και το κλείσιμο των σπουδών μου στο εν λόγω μεταπτυχιακό πρόγραμμα και κατά συνέπεια στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, στο οποίο υπήρξα φοιτητής επί επτά συναπτά έτη.

Η καθημερινότητα μου έχει στιγματιστεί από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Εδώ θεωρώ ότι ολοκληρώθηκα μέχρι στιγμής ως ενήλικας. Το σύνολο των Καθηγητών μου και η διδασκαλία τους, υπήρξε για εμένα ένας αστείρευτος πνευματικός πλούτος και γι αυτό τους ευχαριστώ όλους θερμά. Αποκομίζοντας τα θετικά στοιχεία τους, θέλω να πιστεύω ότι κι εγώ προσωπικά, εξελίχτηκα σαν φοιτητής αρχικά και έπειτα σαν άνθρωπος.

Ιδιαίτερη σημασία για μένα στην επιστημονική μου κατάρτιση, διαδραμάτισε ο Καθηγητής Σωτήριος Καρβούνης. Ο κ. Καρβούνης, υπήρξε εκτός από ένας εκλεκτός καθηγητής, κι ένας πραγματικός δάσκαλος ο οποίος με τις καθημερινές χρήσιμες συμβουλές του, μου υποδείκνυε τις, σωστές όπως αποδείχτηκε, κατευθυντήριες γραμμές για θέματα που αφορούσαν τις πανεπιστημιακές και τις φοιτητικές μου ανησυχίες.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή Εμμανουήλ Κονδύλη τόσο για την συνεργασία που είχαμε στα πλαίσια της συγγραφής της εν λόγω διπλωματικής μου εργασίας, όσο και για την συμβουλευτική του αρωγή κατά την διάρκεια των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Επίσης, τον Διευθυντή του μεταπτυχιακού μου προγράμματος, τον Καθηγητή Γεώργιο Μποχώρη ο οποίος για μένα αποτελεί ένα ξεχωριστό κεφάλαιο στα φοιτητικά μου χρόνια. Η εκπληκτική οργανωτικότητα του καθώς και το πάθος του να μεταδώσει το όραμα που έχει και να ωθήσει όλους τους συμβαλλόμενους προς την εκπλήρωση των στόχων, ήταν στοιχεία που με οδήγησαν να τον θεωρώ ανέκαθεν, ένα καθηγητή άξιο θαυμασμού.

Τελευταίους σε σειρά αλλά πρώτους σε σημασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, οι οποίοι είναι δίπλα μου από τις πρώτες εικόνες μου, μέχρι αυτή τη στιγμή που γράφω. Η πολύπλευρη προσφορά τους, είναι αδύνατο να συγκεκριμενοποιηθεί αφού δεν οριοθετείται ούτε με χρονικά αλλά ούτε με άλλα κριτήρια.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικειμενικός σκοπός εργασίας	1
1.2 Μεθοδολογία εργασίας	2
1.3 Λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος	3
1.4 Διάρθρωση εργασίας	4
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας	6
2.2 Προϋποθέσεις για πετυχημένη Οργανωσιακή Κουλτούρα	11
2.3 Κουλτούρα και κλίμα της Οργάνωσης	14
2.4 Θεωρητικές Προσεγγίσεις για την Οργανωσιακή Κουλτούρα	16
2.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία	23
2.6 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή	31
2.7 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Υποκίνηση	40
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

3.1	Εισαγωγή- Ορισμός Υποκίνησης	50
3.2	Βασικές Υποκινητικές Δυνάμεις	51
3.3	Θεωρίες και κατηγορίες Υποκίνησης	52
3.4.	Ικανοποίηση από την εργασία και απόδοση	58
3.5.	Η έννοια των κινήτρων	65
3.6.	Case Study	68
	<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	73

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

4.1	Ορισμός και έννοια επιχειρηματικότητας	74
4.2	Ιστορική αναδρομή επιχειρηματικότητας	77
4.3	Σημασία επιχειρηματικότητας στην σύγχρονη εποχή	80
4.4	Χαρακτηριστικά, είδη και μορφές επιχειρηματικότητας	82
4.5	Συνεισφορά επιχειρηματικότητας στην οικονομία, κοινωνία, επιχειρηματικότητα και οικονομική ανάπτυξη	85
4.6	Κυρίαρχες τάσεις αλλαγής του τρόπου άσκησης της επιχειρηματικότητας	88
	<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

5.1	Επιχειρηματίες- εισαγωγή	99
5.2	Ορισμός και χαρακτηριστικά επιχειρηματιών	100
5.3	Χαρακτηριστικά, δημογραφικοί και κοινωνικοί παράγοντες- προηγούμενη εμπειρία	104
5.4	Κίνητρα επιχειρηματικότητας: παράγοντες ώθησης και παράγοντες προσέλκυσης	108
5.5	Τύποι επιχειρηματιών	109
5.6	Επιχειρηματικό περιβάλλον και επιχειρηματική κουλτούρα	111
5.7	Επιχειρηματική Διαδικασία	115
5.8	Εκπαίδευση και επιμόρφωση στην επιχειρηματικότητα	118
5.9	Η γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα	121
	<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	128

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

6.1	Εισαγωγή	130
6.2	Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες κοινωνικο – πολιτιστικο -οικονομικές διαστάσεις	132
6.3.	Βασικά χαρακτηριστικά επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα	141
6.4.	Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες της Ε.Ε.	146
	<i>Βιβλιογραφία κεφαλαίου</i>	149

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	150
---------------------------------	-----

ΠΙΝΑΚΕΣ

1. Πίνακας κινήτρων και αντικινήτρων κατά Herzberg (κεφ. 3) 55
2. Πίνακας επιχειρηματικής δραστηριότητας ανά τον κόσμο (κεφ. 4) 84

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

1. Η επιχειρηματική διαδικασία (κεφ. 5) 117

Οι σημαντικότεροι όροι είναι: Μάνατζμεντ, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Επιχειρηματικότητα, Υποκίνηση, Ανθρώπινο Δυναμικό.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις σύγχρονες οικονομίες, νέες μορφές επιχειρήσεων (διεθνείς, πολυεθνικές, υπερεθνικές) απαιτούν την συνύπαρξη διαφορετικών κουλτουρών. Οι εθνικές κουλτούρες παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις που είναι ριζωμένες σε θεμελιώδεις αξίες και πεποιθήσεις και αντικατοπτρίζονται σε αντίστοιχα μοντέλα συμπεριφοράς. Επιτακτική είναι η ανάγκη για συνύπαρξη διαφορετικών εθνοτήτων και πολιτισμών με την δημιουργία κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας στις επιχειρήσεις καθώς και παροχής κινήτρων για υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι περισσότερο πετυχημένες εταιρείες είναι αυτές που ακούνε και λαμβάνουν υπόψη τους αυτά που λένε τα στελέχη τους και τους δίνουν τη δυνατότητα ν' ανταποκρίνονται σε ερεθίσματα που δέχονται. Είναι οι εταιρείες που επικοινωνούν τις αξίες τους με σαφήνεια και προάγουν τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαιρίες για όλους. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα και την ταυτότητα της επιχείρησης. Πολλές διεθνείς εταιρείες έχουν διαπιστώσει πως ακόμα και οι πιο επιτυχημένες πρακτικές τους δε γνωρίζουν την ίδια επιτυχία σε όλες τις χώρες, αλλά μπορεί να εμφανίζουν αντικρουόμενα αποτελέσματα. Οι εθνικές κουλτούρες επηρεάζουν την οργανωσιακή, η οποία με τη σειρά της επιδρά στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

Το Οργανωσιακό κλίμα (Organizational climate) συνδέεται απευθείας με το στυλ διοίκησης και ηγεσίας του ηγέτη, βασισμένο σε αξίες, δεξιότητες και ενέργειες, όπως και τις προτεραιότητες του ηγέτη. Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Η αλληλεπίδραση με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον είναι που επιβάλλει αναπροσδιορισμό της ύπαρξης, δομής, λειτουργίας και κουλτούρας η οποία και θα καθορίσει έναν τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, προσαρμοστικό και λειτουργικό με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα, έναν τύπο ηγεσίας που θα είναι αρεστός και συμβατός με τη νέα διαμορφωθείσα κουλτούρα. Το στυλ ηγεσίας παίζει μέγιστο ρόλο στην διοίκηση και την επιτυχία διεθνών και

παγκοσμίων επιχειρήσεων. Η πρόκληση για τον μάνατζερ που διοικεί σε ένα διεθνές περιβάλλον είναι να αναγνωρίσει πως μπορούν συγκεκριμένες κουλτούρες να προσφέρουν πλεονεκτήματα μέσω της εξειδίκευσης σε λειτουργικά και τεχνικά θέματα ή ζητήματα χρονικού προγραμματισμού.

Από την άλλη, η ανθρώπινη υποκίνηση είναι προϊόν της αλληλεπίδρασης με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Συνεπώς, για να καταλάβει κανείς τον τρόπο που υποκινούνται οι άνθρωποι είναι απαραίτητο να κατανοήσει πρώτα το περιβάλλον και την κουλτούρα τους. Η αντίληψη του χώρου και του χρόνου και η συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την εξουσία επηρεάζουν την υποκίνηση του ατόμου. Τα άτομα που έχουν υποκινηθεί σωστά είναι και πιο παραγωγικά. Το πρόγραμμα υποκίνησης που σχεδιάζεται από μια εταιρεία έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχημένο όταν ανταποκρίνεται σε πραγματικές ανάγκες. Η προσπάθεια εντοπισμού των πραγματικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού δυσχεραίνεται ακόμα περισσότερο όταν τα άτομα έχουν διαφορετικές εμπειρίες, συμπεριλαμβανομένων των πολιτισμικών. Ένα σύστημα υποκίνησης που βασίζεται σε αξίες της μιας κουλτούρας μπορεί να είναι εντελώς αποτυχημένο σε μια άλλη και να έχει τα αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά. Το θέμα της υποκίνησης παραμένει και θα παραμένει πολύπλοκο για πολλά χρόνια, καθώς οι ανάγκες και οι τρόποι ικανοποίησής τους διαφέρουν ανάμεσα στις πολιτισμικές ομάδες.

Τέλος η επιχειρηματικότητα που συνδέεται με τη λειτουργία μιας επιχείρησης αναφέρεται στην ικανότητα ενός ανθρώπου ή μιας ομάδας να αναγνωρίζει και να εκμεταλλεύεται διάφορες ευκαιρίες προκειμένου να επιτύχει οικονομικό όφελος ή οποιαδήποτε άλλη μορφή προστιθέμενης αξίας. Η επιχειρηματικότητα και η υποκίνηση κάτω από προϋποθέσεις καθορίζουν την μορφή της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ από την άλλη, ανάλογα και με τις εκάστοτε συνθήκες, μπορεί να είναι ελλειμματικές και δέσμιες της υπάρχουσας κουλτούρας. Κουλτούρα και αξίες αποτελούν σημαντικά στοιχεία στην επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Ο τρόπος που αντιμετωπίζονται η διαφορετικότητα των ανθρώπων και τα κίνητρα που δίνονται σε αυτούς προσδίδουν συγκριτικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό.

Επομένως η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζει ιδιαίτερα σημαντική επίδραση: στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη δημιουργία κινήτρων υποκίνησης διαπολιτισμικά για την επιτυχία ενός οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Αντικειμενικός σκοπός εργασίας

Στην σύγχρονη οικονομία (Μουρδουκούτας, 2005) με παγκόσμια προϊόντα αλλά τοπικές και συχνά εξατομικευμένες υπηρεσίες οι επιχειρήσεις οφείλουν να μην εστιάζουν την προσοχή τους μόνο στα οικονομικά κριτήρια για το μοντέλο διοίκησης που τείνουν να υιοθετήσουν αλλά και στην συμπεριφορική διάσταση, δηλαδή στις σημαντικές εκείνες μεταβλητές που μπορούν να αποτελέσουν πηγή παρακίνησης και συντονισμού των δραστηριοτήτων των εργαζομένων.¹

Στην πορεία του χρόνου διαπιστώθηκε ότι η επίλυση των προβλημάτων τόσο σε επίπεδο εταιρειών (μεγιστοποίηση κερδοφορίας) όσο και σε ευρύτερο πανανθρώπινο επίπεδο (οικολογικά προβλήματα, ανεργία) δεν μπορεί να προέλθει μόνο από μια τεχνοκρατική προσέγγιση αλλά μέσα από την κατανόηση του τρόπου σκέψης και δράσης των εμπλεκόμενων φορέων έτσι ώστε η οποιαδήποτε απόφαση να τύχει καθολικής υποστήριξης με θετικά αποτελέσματα. Όλες αυτές οι παράμετροι καθιστούν σημαντική την εστίαση σε θέματα οργανωσιακής κουλτούρας, υποκίνησης και επιχειρηματικότητας τα οποία αποτελούν και το αντικείμενα της συγκεκριμένης εργασίας.

Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας, είναι καταρχήν με βάση την βιβλιογραφική έρευνα μια διευρυμένη ανασκόπηση των όρων «Οργανωσιακή Κουλτούρα», «Υποκίνηση» και «Επιχειρηματικότητα», η συσχέτιση των

¹ Μουρδουκούτας Π., «Η επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία», εκδ. Σταμούλη, 2005

εννοιών αυτών και η εξέταση των θεωρητικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτές.

Στόχος της εργασίας είναι η «αποκρυπτογράφηση» της οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τις σύγχρονες επιχειρήσεις, η αποτύπωση των υφιστάμενων προσανατολισμών και του ρόλου της Υποκίνησης στην διαμόρφωση αυτών όπως και του βαθμού ανταπόκρισής της στις σημερινές μεταβαλλόμενες συνθήκες αλλά και μια προσπάθεια προσέγγισης στις εκφρασμένες επιθυμίες των στελεχών για μια ιδανική, κατά την γνώμη τους, οργανωσιακή κουλτούρα και υποκίνηση καταλήγοντας σε κάποια συμπεράσματα που πιθανόν να βοηθήσουν στον εντοπισμό προβλημάτων και στην εφαρμογή πολιτικών και συστημάτων διοίκησης που να ανταποκρίνονται στις επιταγές των καιρών.

1.2 Μεθοδολογία εργασίας

Η μεθοδολογία της συγκεκριμένης εργασίας στηρίζεται αρχικά σε εισαγωγικές έννοιες (ορισμούς, χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα) της οργανωσιακής κουλτούρας, της υποκίνησης, της επιχειρηματικότητας και των βασικών μορφών τους ώστε ο αναγνώστης να κατανοήσει την αλληλοσύνδεση των τριών αυτών εννοιών και την σπουδαιότητα που έχουν στο να δημιουργηθεί η ιδανική κατάσταση για τα στελέχη-εργαζομένους όπου θα υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων και η Ανώτατη Ηγεσία θα δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας και της υποκίνησης με έμφαση στην πρωτοβουλία και την μοναδικότητα.

1.3. Λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος²

Ως συνέπεια της παγκοσμιοποίησης του επιχειρηματικού και εργασιακού περιβάλλοντος, έχουν προκύψει νέες μορφές οργανώσεων που κυμαίνονται από τις διεθνείς στις πολυεθνικές και τις υπερεθνικές. Η επιτυχημένη λειτουργία των μορφών αυτών χρειάζεται την συνύπαρξη και την αρμονική συνεργασία των διαφόρων κουλтурών. Η ιδέα της ανάγκης της αρμονικής και αποτελεσματικής συνύπαρξης πολλών εθνικοτήτων και πολιτισμικών υπόβαθρων στα πλαίσια της ίδιας της οργάνωσης οδήγησε στην ιδέα της δημιουργίας της συγκεκριμένης εργασίας που επιχειρεί να εξετάσει εάν και κατά πόσο η οργανωσιακή κουλτούρα των διεθνών επιχειρήσεων και η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη επιτυχία τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον θέμα που έχει απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς και εμπειρικούς ερευνητές, ενώ τυγχάνει ολοένα και μεγαλύτερης προσοχής στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, η υποκίνηση και η επιχειρηματικότητα ως έννοιες αποτελούν αναπόσπαστες συντεταγμένες του ίδιου εννοιολογικού πεδίου που δεν είναι άλλο από το «είναι» και το «έχειν» της Οργάνωσης, το «είναι» και το «γίνεσθαι» αυτής και εν τέλει αποτελούν έννοιες ταυτόσημες με την ύπαρξη της ίδιας της Οργάνωσης. Έτσι στη διάρκεια της συγκεκριμένης εργασίας αποδεικνύεται η αλληλένδετη σχέση μεταξύ υποκίνησης, επιχειρηματικότητας και οργανωσιακής κουλτούρας αφού άλλοτε η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία είναι αυτές οι έννοιες που καθορίζουν την

² www.dspace.lib.uom.gr Επενδύοντας σε συνάλλαγμα, κερδοσκοπία και παρεμβάσεις στην αγορά συναλλάγματος.

κουλτούρα της Οργάνωσης και άλλοτε ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες και φάση ωριμότητας αυτών μπορεί να φανούν ελλειμματικές και δέσμιες της υπάρχουσας κουλτούρας.

1.4. Διάρθρωση εργασίας

Η συγκεκριμένη εργασία δομείται ως εξής : Αρχικά αναλύεται η γενική έννοια της κουλτούρας και ο αναγνώστης εξοικειώνεται με τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας και τις διαστάσεις της. Παρουσιάζεται η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας ως προς την ηγεσία, την υποκίνηση και την αλλαγή καθώς και η σημασία της στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια και οι θεωρίες της υποκίνησης , η έννοια των κινήτρων , η σημασία της ικανοποίησης και της απόδοσης από την εργασία μέσα από εισαγωγικές έννοιες και παραδείγματα. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια, τα χαρακτηριστικά και οι μορφές της επιχειρηματικότητας. Γίνεται ιστορική αναδρομή στις ρίζες της και παρουσιάζεται η συνεισφορά της επιχειρηματικότητας στην κοινωνία και την οικονομία. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα διάφορα είδη επιχειρηματιών, η επιχειρηματική διαδικασία και οι διάφορες πρακτικές που εφαρμόζονται στην Ελλάδα σε σχέση με την επιχειρηματικότητα. Στην συνέχεια παρουσιάζεται η επιχειρηματικότητα τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως καθώς και δυνατότητες βελτίωσης κα αλλαγής του τρόπου άσκησής της. Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική βιβλιογραφία

- Μουρδουκούτας Π., «Η επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία», εκδ. Σταμούλη, 2005

Internet

- www.dspace.lib.uom.gr Επενδύοντας σε συνάλλαγμα, κερδοσκοπία και παρεμβάσεις στην αγορά συναλλάγματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Εισαγωγή

Ο όρος κουλτούρα είναι λατινογενής και θα μπορούσε να αποδοθεί ως ισότιμος με τις έννοιες της καλλιέργειας και του πολιτισμού. Στα πλαίσια μιας επιχείρησης ο όρος κουλτούρα, δηλαδή η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές στον ρου του χρόνου αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και διάρθρωσης της επιχείρησης, τον τρόπο εξουσίας των ανωτέρων, τον τρόπο απόδοσης ανταμοιβών και επιβολής κυρώσεων, τον τρόπο ελέγχου, τον τρόπο γενικότερα λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η μακρόπνοη εύρυθμη και επικερδής ανάπτυξή της. Η οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει μια δυναμική η οποία προσδίδει μια ζωντάνια σε αυτούς που καλούνται να την υπηρετήσουν αφού ταυτόχρονα είναι αυτοί που την διαμορφώνουν και αυτοί δεν είναι άλλοι από το έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή εργαζόμενοι, στελέχη, μέτοχοι.

2.1. Ορισμός και χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας

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

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης. Αποτελείται από υποθέσεις, αξίες, νόρμες, απτά σύμβολα μελών της Οργάνωσης και των συμπεριφορών του. Κανείς μπορεί να μιλήσει για την κουλτούρα της Οργάνωσης κοιτάζοντας την ένδυση των μελών, την επίπλωση. Σαφώς η οργανωσιακή κουλτούρα μιας κερδοσκοπικής εταιρείας είναι διαφορετική από εκείνη ενός Πανεπιστημίου ή ενός Νοσοκομείου. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της Οργάνωσης, είναι αυτό που καθιστά μια Οργάνωση διαφορετική από μίαν άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της Οργάνωσης. Επειδή η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία είναι δύσκολο να περιγραφεί επακριβώς. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες.

Σύμφωνα με τον Gareth Jones (2001) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, μας περιβάλλει όλους και μοιράζεται με ανθρώπους που ζουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο και την έμαθαν. Προέρχεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων της Οργάνωσης και μεταξύ αυτών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών των μελών, της οργανωσιακής δομής, της οργανωσιακής ηθικής και του συστήματος ανταμοιβών των μελών. Είναι κανόνες, αξίες τελικού σκοπού και τρόπου συμπεριφοράς (terminal and

instrumental values), τελετουργίες, παραδόσεις, ιστορίες, σύμβολα, πρακτικές κοινωνικοποίησης. Προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας και αναγνώρισης ενώ ο σαφής προσδιορισμός αξιών και προσδοκώμενων συμπεριφορών κοινών για τα μέλη της δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα μέλη και αφοσίωση προς το όραμα και την αποστολή της Οργάνωσης. Παράλληλα με την αποσαφήνιση κανόνων συμπεριφοράς η οργανωσιακή κουλτούρα οδηγεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές δημιουργώντας ένα πλαίσιο σταθερής συμπεριφοράς με σεβασμό στους υπολοίπους. Με αυτόν τον τρόπο η Οργάνωση ελέγχει τις αλληλεπιδράσεις των μελών της επιχείρησης και με τους πελάτες, προμηθευτές και την κοινότητα με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Οι αξίες κουλτούρας μπορούν να διευκολύνουν σε αμοιβαία προσαρμογή δημιουργώντας ένα κοινό σημείο αναφοράς και έτσι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως μια φόρμα άτυπης οργάνωσης που ελευθερώνει τους υπαλλήλους να αναδείξουν μέρος των ικανοτήτων τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα της Οργάνωσης γιατί μπορεί να της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει τον τρόπο που η οργανωσιακή δομή λειτουργεί και αυξάνει τα κίνητρα των υπαλλήλων για την επίτευξη των συμφερόντων της Οργάνωσης.³

Ο Gareth Morgan (1997) περιγράφει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Στοιχεία Οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινισσόμενες αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, συνήθειες, τελετουργικά, σύμβολα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι σχετικά με το παρελθόν της ομάδας, η

³ Jones G. "Organizational theory, design, and change", 2004, 4 edition, p.195-223 and p.301-333

«γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα, το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με τους έξω, με το περιβάλλον.

Δίνει 4 βασικά σημεία της Οργανωσιακής κουλτούρας ως μέθοδο αποτίμησης των ανθρωπίνων συστημάτων⁴

1. Εστίαση της προσοχής στην ανθρώπινη πλευρά της ζωής της Οργάνωσης και εκπαίδευση σε γήινες πλευρές όπως το στήσιμο μιας άδειας αίθουσας συναντήσεων
2. Αναγνώριση της σημαντικότητας της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων υποβοήθησης των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί προς τα επιθυμητά αποτελέσματα
3. Αναγνώριση της επίδρασης της συμπεριφοράς μελών και κυρίως ηγετών στην Οργανωσιακή κουλτούρα
4. Παραδοχή σχέσης μεταξύ Οργάνωσης και Περιβάλλοντος.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από την προσωπικότητα του ιδρυτή της, την οργανωσιακή εμπειρία και την εσωτερική αλληλεπίδραση, δηλαδή την επαφή ομάδων ατόμων μέσα στον Οργανισμό.

Οι Bolman and Deal (1991) ορίζουν την κουλτούρα ως «ταυτόχρονα προϊόν και διαδικασία». Ως προϊόν ενσωματώνει τη συσσωρευμένη σοφία εκείνων που ήταν μέλη πριν προσχωρήσουν νέα μέλη. Ως διαδικασία συνεχώς ανανεώνεται και αναδημιουργείται και τα νέα μέλη διδάσκονται τους παλαιούς τρόπους με μεγάλη πιθανότητα να γίνουν και οι ίδιοι δάσκαλοι.⁵

Ο Handy C.(1993) προσδιορίζει την Οργανωσιακή κουλτούρα ως τους διαφορετικούς τρόπους που κάνουμε τα πράγματα, την ατμόσφαιρα, τα

⁴ Jones G. "Organizational theory, design, and change", 2004, 4 edition, p.195-223 and p.301-333

⁵ Bolman and Deal " Reframing Organizations", S. Francisco, Jossey-Bass, 1991, p.230-248)

επίπεδα ενέργειας και ατομικής ελευθερίας, τα είδη προσωπικοτήτων, τα διάφορα πιστεύω για την εξουσία, τον έλεγχο, την ανταμοιβή, την υπακοή και τους κανόνες.⁶

Σύμφωνα με τον Robbins.S.P.(1993) τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής κουλτούρας είναι :⁷

1. η ταυτότητα του μέλους, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους,
2. η έμφαση στη ομάδα, ο βαθμός στον οποίον οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες,
3. η εστίαση στους ανθρώπους, ο βαθμός στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της Οργάνωσης,
4. η ολοκλήρωση των μονάδων, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της Οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης,
5. ο έλεγχος, ο βαθμός στον οποίον οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς,
6. η ανοχή στον κίνδυνο, ο βαθμός στον οποίον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι,
7. τα κριτήρια αμοιβής, ο βαθμός στον οποίον το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα,
8. η ανοχή στη διαφωνία, ο βαθμός στον οποίον οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και την διαφωνία,

⁶ Handy C., "Understanding Organizations", 4 edition, London, Penguin, 1993

⁷ Robins S.P., "Organizational Behavior", Englewood Cliffs,NJ,Prentice-Hall International,1993, p.602)

9. ο προσανατολισμός στα μέσα-στόχους , ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες και

10. η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, ο βαθμός στον οποίον η Οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Για τον John Kotter (1992 & από βιβλίο Gibson R., 2003) η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στις υπόρρητες, κοινά αποδεκτές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων σχετικά με το τι είναι ,τι είναι καλό, τι είναι σωστό. Αυτή θα προκύψει ανεξάρτητα από το εάν το επιθυμούν τα μέλη ή όχι. Το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που να διευκολύνει τις αλλαγές αντί να ενεργεί ως τροχοπέδη, μια κουλτούρα που να βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί και δεν θα την περιορίζει με κύρια χαρακτηριστικά ότι η διευθυντική ομάδα εκτιμά βαθιά, αληθινά και ειλικρινά όλους τους εταιρικούς δρώντες, ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών και η άσκηση ηγεσίας εκτιμώνται πραγματικά και ενθαρρύνονται σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης, γίνεται αποκέντρωση διοικητικών λειτουργιών στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης, διατηρείται η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης απλή και ξεκάθαρη, υπάρχει ο ελάχιστος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων.⁸

2.2 Προϋποθέσεις για πετυχημένη Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης, οι σχέσεις με τους πελάτες, η ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων αποτελούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία σύμφωνα με έρευνες στις ΗΠΑ, Αγγλία και Σκανδιναβία αποτελούν τα 2/3 της περιουσίας της με το υπόλοιπο να συντίθεται από τα εργοστάσια τα μηχανήματα και τα κεφάλαιά της. Σύμφωνα

⁸ Kotter J. «Κουλτούρες και Συνασπισμοί», σελ.228-230,234, Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη,2003

με τα στοιχεία που συγκεντρώνει το Great Place to Work Institut Hellas οι 3 πυλώνες του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη. Αξιοπιστία σημαίνει τα στελέχη να επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους σχετικά με την πορεία και τα σχέδια της επιχείρησης και να ζητούν τις ιδέες τους. Για να είναι όμως κανείς αξιόπιστος πρέπει τα λόγια ν' ακολουθούνται από έργα, να υπάρχει όραμα και επαληθεύεται στην καθημερινότητα. Σεβασμός σημαίνει παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, σημαίνει εκτίμηση της καλής δουλειάς και ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής δουλειάς. Δικαιοσύνη σημαίνει τίμιο μοίρασμα της οικονομικής επιτυχίας μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών. Ο εργασιακός χώρος φροντίζει να αποδεσμεύεται από οποιασδήποτε φύσης διακρίσεις, ορίζοντας ξεκάθαρες διαδικασίες αντιμετώπισης και επίλυσης διαφορών.⁹

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι αυξάνει σημαντικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του Οργανισμού. Σε μια εταιρεία με βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον οι αποστάσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εξασθενούν. Ο εργασιακός χώρος γίνεται μια κοινότητα. Οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους, την ομάδα τους, την εταιρεία τους. Αισθάνονται ότι μπορούν να είναι ο εαυτός τους στη δουλειά. Υπάρχει ένα ξεκάθαρο κλίμα συναδελφικότητας και επιθυμούν να συνεχίσουν εκεί τη καριέρα τους. Σύμφωνα με το ετήσιο άρθρο του Fortune «οι 100 εταιρείες με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στις ΗΠΑ» επιβεβαιώνεται ότι οι

⁹ Kotter J. & Heskett J., "Corporate culture and Performance", US: Free Press/UK: Macmillan

εταιρείες που περιλαμβάνονται στη λίστα λαμβάνουν καλύτερες υποψηφιότητες ατόμων για τις κενές θέσεις εργασίας, έχουν χαμηλότερο ποσοστό αλλαγής προσωπικού, απολαμβάνουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών, αναπτύσσουν μεγαλύτερες καινοτομίες και δημιουργικότητα και επωφελούνται από μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα. Όταν ένας Οργανισμός επενδύει στους ανθρώπους του επενδύει και στην επιτυχία του .

«Οι περισσότεροι πετυχημένες εταιρείες είναι αυτές που ακούνε και λαμβάνουν υπόψη τους αυτά που λένε τα στελέχη τους και τους δίνουν τη δυνατότητα ν' ανταποκρίνονται σε ερεθίσματα που δέχονται. Είναι οι εταιρείες που επικοινωνούν τις αξίες τους με σαφήνεια και προάγουν τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαιρίες για όλους. Οι εταιρείες αυτές έχουν εξασφαλίσει κάτι σημαντικό ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να δρα προνοητικά, είναι ενεργοποιημένο και παραγωγικό και -το σπουδαιότερο- είναι πιστό και αφοσιωμένο». Αυτά είναι τα λόγια του κ. Richard MacMillan, διευθύνοντος συμβούλου της Adecco Βρετανίας και Ιρλανδίας. Και συνεχίζει «Από τα ευρήματα της έρευνας γίνεται αυτονόητο, γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση και στη συγκράτηση των κατάλληλων ανθρώπων αφού η ατμόσφαιρα που δημιουργούν μέσα σε αυτές προάγει μια κουλτούρα που δεν είναι θετική, ούτε ενδυναμώνει και στηρίζει τις νέες ιδέες, όλα αυτά που χρειάζονται δηλαδή για να συγκρατήσουν το καλό προσωπικό και να χτίσουν τη φήμη που χρειάζεται για να προσελκύσουν τα νέα talenta. Τα επίπεδα ενέργειας των εργαζομένων είναι επικίνδυνα χαμηλά, όχι γιατί φοβούνται να εργασθούν στο επίπεδο αυτό

αλλά γιατί απαιτούν να εισακούγονται οι ιδέες τους, ν' αναγνωρίζεται η αξία τους και να μπορούν να εργάζονται με ευελιξία».

Ο John Kotter (1996) στο βιβλίο του «Καθοδηγώντας τις αλλαγές» παραθέτει 8 διακριτά βήματα που καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας επιτυχή:¹⁰

1. Ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου.
2. Η δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού
3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και προσπάθεια κοινοποίησης του οράματος σε όλο το εύρος της επιχείρησης
4. Εξουσία στους εργαζόμενους για επίτευξη αλλαγών
5. Κέρδη για τους εργαζόμενους και ανταμοιβές για την συμβολή τους
6. Παγίωση αξιοπιστίας επιτυχιών για περαιτέρω προώθηση της διαδικασίας
7. Προώθηση διαδικασίας αλλαγών
8. Θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα.

2.3. Κουλτούρα και κλίμα της οργάνωσης

Πολύ κοντά ως έννοιες βρίσκονται το κλίμα και η κουλτούρα. Και οι 2 έννοιες μοιράζονται το ίδιο πρόβλημα, που είναι να εξηγήσουν πώς τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος επηρεάζουν τα άτομα και πώς αυτά με την πάροδο του χρόνου διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του Οργανισμού. Όμως οι 2 έννοιες διαφοροποιούνται καθώς η κουλτούρα είναι ένας

¹⁰ Kotter J., "Leading change", US: Harvard Business School Press, 1996

συνδυασμός από τους ιδρυτές, παλιούς και νέους ηγέτες, κρίσεις, γεγονότα, ιστορία, τελετουργίες, ρουτίνες, είναι ο «τρόπος που κάνουμε πράγματα», είναι η βαθιά ριζωμένη φύση της Οργάνωσης, οι κανόνες, οι παραδόσεις, το αποτέλεσμα μακροχρόνιων επίσημων και ανεπίσημων συστημάτων. Από την άλλη το κλίμα είναι ένα φαινόμενο που δημιουργείται από την ηγεσία, οι ατομικές και κοινές αντιλήψεις και στάσεις των μελών, είναι η αίσθηση της Οργάνωσης, που προέρχεται από το τι πιστεύουν οι άνθρωποι για τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην Οργάνωση. Αυτές οι δραστηριότητες επηρεάζουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση την ατομική και ομαδική.¹¹

Το Οργανωσιακό κλίμα (Organizational climate) συνδέεται απευθείας με το στυλ διοίκησης και ηγεσίας του ηγέτη, βασισμένο σε αξίες, δεξιότητες και ενέργειες, όπως και τις προτεραιότητες του ηγέτη.

Ο Tagiouri (1968) ορίζει το Οργανωσιακό κλίμα ως μια ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος που δοκιμάζεται από τα μέλη, επηρεάζει την συμπεριφορά και μπορεί να περιγραφεί σε όρους αξιών ενός ιδιαίτερου συνόλου χαρακτηριστικών της Οργάνωσης. Οι πρακτικές της ηγεσίας ακόμα και αν το κλίμα δεν είναι εξαιρετικό μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα εργασίας και δυνατά αποτελέσματα με την ομάδα εργασίας και το τι κάνει ο ηγέτης είναι καθοριστικό για το κλίμα. Το Οργανωσιακό κλίμα παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση της επιχείρησης σε ποσοστό σημαντικότητας ανάλογο με τις οικονομικές συνθήκες και τις δυναμικές του ανταγωνισμού.¹²

¹¹ Thomson M. « Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi frame application in a higher education setting”, 2005.

¹² Tagiuri, R., “The concept of organizational climate.” In: Tagiuri R, Litwin GH. , editor. Organizational Climate: Explorations of a Concept. Cambridge, Harvard University; 1968.

Ο Burke (1993) λέει ότι οι αλλαγές στο κλίμα είναι κατορθωτές γιατί το κλίμα συνδέεται με το συναλλακτικό επίπεδο της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει μια ευρεία οργανωσιακή εστίαση ενώ το κλίμα δημιουργείται στην ομάδα εργασίας. Ενώ κάθε Οργάνωση διαθέτει οργανωσιακή κουλτούρα κάθε ομάδα εργασίας μέσα στην Οργάνωση έχει το δικό της ιδιαίτερο κλίμα.¹³

Ο Springer (2002) εξηγεί το κλίμα ως ένα υποσύνολο, μια υποδιάσταση της Οργανωσιακής κουλτούρας.¹⁴

Από την άλλη το δεοντολογικό – ηθικό κλίμα (Trevino L., Butterfield K., McCabe D, 2001) είναι η αίσθηση του κατά πόσο κάνουμε τα πράγματα σωστά ή η αίσθηση του κατά πόσον συμπεριφερόμαστε όπως πρέπει. Η συμπεριφορά και γενικότερα ο χαρακτήρας του ηγέτη είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το κλίμα. Η Οργάνωση επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του κλίματος από την επιρροή στη δράση και τις φροντισμένες διαδικασίες του ηγέτη.¹⁵

2.4. Θεωρητικές Προσεγγίσεις ως προς την Οργανωσιακή Κουλτούρα

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί ακαδημαϊκοί που έχουν προσεγγίσει το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και έχουν προσπαθήσει να το αποκρυπτογραφήσουν και να το προσδιορίσουν. Για τον λόγο αυτόν παρατίθενται παρακάτω μερικές θεωρητικές προσεγγίσεις που «φωτίζουν» την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

¹³ Burke, W. Organizational Development: A Process of Learning and Changing. Reading, Addison-Wesley; 1993.

¹⁴ Stringer, R. Leadership and Organizational Climate

¹⁵ Trevino L., Butterfield K., McCabe D., "The ethical context in Organization. Influences on employee attitudes and behaviors", Research in ethical issues in Organizations, vol.3,2001, p.301

Οι Deshpande' and Webster (1989) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα πρότυπο μοιρασμένων αξιών και πιστεύω που βοηθά τα άτομα να καταλάβουν την οργανωσιακή λειτουργία και έτσι τους παρέχονται οι κανόνες για την συμπεριφορά τους στην Οργάνωση.¹⁶

Οι O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991) έκαναν λόγο για 7 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας:¹⁷

1. καινοτομία, 2. σταθερότητα, 3. σεβασμός στους ανθρώπους, 4. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, 5. προσανατολισμός στην ομάδα, 6. προσανατολισμός στην λεπτομέρεια και 7. επιθετικότητα.

Μετά από έρευνα του Deshpande' και συνεργατών του σε ιαπωνικές εταιρείες αποδείχτηκε ότι υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης ήταν συνδεδεμένα με την κουλτούρα της αγοράς (αξίες ανταγωνιστικής επιθετικότητας και προσανατολισμός στο αποτέλεσμα) και μια κουλτούρα adhocracy (αξίες ευελιξίας και καινοτομίας).¹⁸

Κατά τον δρ. Rupert Baumgartner (2003) η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική μεταβλητή για τη διαχείριση συνεχούς ανάπτυξης. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει μηχανισμούς εναρμόνισης της ατομικής συμπεριφοράς των μελών. Περιλαμβάνει κοινές υποθέσεις, μοιρασμένες αξίες και κανόνες, κοινή κατανόηση συμβόλων, κοινούς τρόπους ερμηνείας και κανόνες επικοινωνιακής λειτουργίας. Ο συσχετισμός οργανωσιακής κουλτούρας και οικονομικής επιτυχίας αναγνωρίστηκε μετά την

¹⁶ Deshpande' and Webster "Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda", Journal of Marketing, 53, Jan., 1989, p.3-15,

¹⁷ O'Reilly, Chatman and Caldwell " People and Organizational culture: A Q-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit", Academy of Management Journal 34, Sep. 1991, p.487-516

¹⁸ Deshpande' and Webster "Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda", Journal of Marketing, 53, Jan., 1989, p.3-15,

πετυχημένη εργασιακή πρακτική της Ιαπωνίας στα τέλη της δεκαετίας του '70 και πολλές μελέτες έλαβαν χώρα συγκρίνοντας διαφορετικές εθνικές κουλτούρες. Από την δεκαετία του '80 όλο και περισσότερο γίνεται λόγος και τονίζεται η σημαντικότητα της οργανωσιακή κουλτούρα.¹⁹

Σύμφωνα με τον Scheyogg (1991) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ανεκδήλωτο συλλογικό φαινόμενο αποτελούμενο από αξίες και πιστεύω που μοιράζονται τα μέλη και καθορίζουν την αυτοεικόνα της Οργάνωσης. Αποτελεί τη βάση ομοιογένειας και συνέπειας στα οργανωσιακά πράγματα. Είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αλληλεπίδρασης της Οργάνωσης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Είναι οι κοινά αποδεκτές συμπεριφορές ως αποτέλεσμα επιτυχημένων πρακτικών στην επίλυση προβλημάτων. Η οργανωσιακή κουλτούρα φέρνει προσανατολισμό και νόημα δίχως να μαθαίνεται συνειδητά. Πάντα κατά τον ίδιο δυνατές οργανωσιακές κουλτούρες έχουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Τα θετικά είναι η γρήγορη λήψη αποφάσεων και πραγμάτωση, η κινητοποίηση, το ομαδικό πνεύμα, η χαμηλή προσπάθεια για έλεγχο και κανονισμούς. Τα αρνητικά είναι ο χαμηλός βαθμός ευελιξίας, η συλλογική αποφυγή, τα συγκινησιακά εμπόδια και η τάση απομόνωσης από το περιβάλλον.²⁰

Σε μια προσπάθεια να κατανοήσουν τύπους και συνέπειες της οργανωσιακής κουλτούρας οι ερευνητές ανακάλυψαν πώς διάφορες εσωτερικές διαδικασίες όπως ατομική και οργανωσιακή επιλογή και κοινωνικοποίηση και χαρακτηριστικά δυνατών μελών όπως ο ιδρυτής μιας Οργάνωσης ή ομάδες μελών επηρεάζουν το περιεχόμενο και την συναίνεση σχετικά με τις

¹⁹ Baumgartner R., "Tools for sustainable business management in ecosystems and sustainable development"- Volume 1, Eds, Tiezzi, Brebbia, Uso, WIT Press, Ashurst Lodge, Southampton, 2003, p.187

²⁰ Schreyogg G., Organisationskultur, In Handwörterbuch der Organization, Ed, Frese, Poeschal, Stuttgart, 1991, p.1526,1532)

οργανωσιακές αξίες.. Όταν τα άτομα είναι μέλη μιας Οργάνωσης προσαρμόζουν ή αναπτύσσουν ένα σύστημα αξιών το οποίο διαχωρίζεται από αυτό που φέρουν στην προσωπική τους ζωή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνουν αρχικά κατανοητές οι αξίες σε προσωπικό επίπεδο για να είναι δυνατή η στάθμιση του μεγέθους της επιρροής τους σε επίπεδο ομάδων και σε επίπεδο Οργάνωσης.

Για τον Jeffrey Sonnenfeld (1988) υπάρχουν 4 τύποι κουλτούρας που ανταποκρίνονται σε 4 διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας. Αυτοί οι τύποι κουλτούρας είναι οι ακόλουθοι²¹

1. Academy culture: Αναφέρεται σε Οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και υπαλλήλους με υψηλές δεξιότητες. Δίνεται η δυνατότητα για άσκηση δεξιοτήτων και περαιτέρω εκπαίδευση(π.χ. πανεπιστήμια, νοσοκομεία).
2. Baseball team: Σε μια τέτοια ομάδα υπάρχουν υπάλληλοι που λειτουργούν ως ελεύθεροι πράκτορες με υψηλά αμειβόμενες δεξιότητες και έχουν ιδιαίτερα υψηλή ζήτηση γι' αυτό βρίσκονται σε αναζήτηση ομάδων που θα διέθεταν μεγαλύτερα ποσά για να τους αποκτήσουν(διαφήμιση ,τραπεζικός τομέας)
3. Club culture: Το βασικό εδώ είναι το ταίριασμα με την ομάδα και η εξασφάλιση ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης. Τα μέλη ξεκινούν από χαμηλά και στην Οργάνωση η οποία προάγει υψηλές αξίες(π.χ. στρατός, νομικές υπηρεσίες).
4. Fortress: Οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν εάν θα εκδιωχθούν ή όχι. Υπάρχουν ευκαιρίες για εκείνους με συγκεκριμένες δεξιότητες. Ένα τέτοιο περιβάλλον

²¹ Sonnenfeld, J. A. & Peiper, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, *Academy of Management Review*, 13/14, p568-600.

είναι κατάλληλο για εκείνους που αναζητούν την αλλαγή και δεν ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση της εργασίας(π.χ. μεγάλες εταιρείες αυτοκινήτων).

Το 1995 ο Handy C. έκανε λόγο για 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που αντιστοιχούν σε 4 μυθικούς θεούς:²²

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΑΣ (club culture) έχει κύριο χαρακτηριστικό την δύναμη με εστίαση στο αποτέλεσμα. Υπάρχει ένα κεντρικό πρόσωπο που διευθύνει την επιχείρηση με συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο και τα εκτελεστικά μέλη της επιχείρησης τα οποία είναι έμπιστα και αφοσιωμένα. Αυτός ο τύπος είναι κατάλληλος για την ταχύτητα των αποφάσεων, είναι φτηνός στην οργάνωσή του όμως η επιτυχία εξαρτάται αποκλειστικά από τον έναν και βασίζεται σε ένα δίκτυο από παλιές φιλίες.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΠΟΛΛΩΝ (role culture)είναι η κουλτούρα του ρόλου ,όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και τον ρόλο με έμφαση στις διαδικασίες, κανονισμούς, τυποποίηση και σταθερότητα. Είναι ο τύπος κουλτούρας που ανταποκρίνεται στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΘΗΝΑ (task culture)θέτει ως προτεραιότητα την επίτευξη του έργου, την δημιουργικότητα ,την επίλυση προβλημάτων. Κυριαρχεί η ομαδική εργασία που αποσκοπεί στην επίτευξη του στόχου ,οι επίπεδες δομές, η μετακίνηση προσωπικού. Ο χρόνος ζωής της είναι βραχύς και καθώς μεγαθύνεται θα μετασχηματιστεί σε κουλτούρα ρόλου γιατί θα απαιτηθούν απολλώνιες δομές.

²² Handy C "Gods of Management: The changing work of Organizations", N.Y., Oxford University Press , 1995,p.14-16, 44-47, 70-74, 97-102

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΟΝΥΣΟΣ (existential culture) έχει σαφή προσανατολισμό στον ατομισμό και τις ατομικές φιλοδοξίες των εργαζομένων.

Έχει ως κύρια χαρακτηριστικά του την ανεξαρτησία, την ευελιξία, την άτυπη οργάνωση και κατανομή εξουσίας ενώ δίνεται έμφαση στην εμπειρία, το ταλέντο και την δημιουργικότητα. Αυτός ο τύπος αρχίζει να υπερισχύει σήμερα και εδώ ανήκουν γιατροί, δικηγόροι αλλά και αναλυτές συστημάτων και επιστημονικοί ερευνητές. Πρόκειται για ανεξάρτητους επαγγελματίες που έχουν «δανείσει» τις υπηρεσίες ή τις δεξιότητές τους σε μια Οργάνωση.

Οι περισσότερες σημερινές Οργανώσεις έχουν στοιχεία από όλους τους τύπους κουλτούρας και η προσοχή πέφτει στην ισορροπία και στην διοίκηση του μίγματος. Επειδή όμως τότε υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί κάθε έννοια συνέπειας δίνονται και τεχνολογικοί-λειτουργικοί προσανατολισμοί (σταθερότητα vs προσανατολισμός αλλαγής, έλεγχος vs ατομική διακριτικότητα, κατεύθυνση vs συμμετοχή, προσανατολισμός στο έργο vs προσανατολισμός στις σχέσεις, αυταρχικό vs δημοκρατικό). Αυτοί οι προσανατολισμοί περιλαμβάνουν συμπεριφορές με σεβασμό στην αλλαγή, το διαφορετικό, το καινούργιο, τη μάθηση, τη συνεργασία, τη συμμαχία, την εταιρική ευθύνη. Απαιτείται συνέργια ανάμεσα στους διαφορετικούς προσανατολισμούς κουλτούρας.

Ο Denison (1990) διακρίνει 4 βασικές όψεις της οργανωσιακής κουλτούρας που μπορούν να μεταφραστούν σε 4 υποθέσεις²³

1. The consistency hypothesis

Είναι η ιδέα ότι το μοίρασμα των πιστεύω και κοινών αξιών ανάμεσα στους συμμετέχοντες θα αυξήσει τον εσωτερικό συντονισμό και μια κάποια

²³ Denison D., "Corporate culture and Organizational effectiveness, New York, John Wiley and Sons, 1990

έννοια ταυτότητας από την πλευρά των μελών. Έχει θετική επίδραση αφού παρέχει ολοκλήρωση και συνεργασία ,αλλά και αρνητική αφού ισχυρή συνοχή σημαίνει αυξημένη πιθανότητα αντίστασης σε αλλαγές.

2. The mission hypothesis, η ιδέα ότι το μοίρασμα σκοπών, στρατηγικής και κατεύθυνσης μπορεί να συντονίσει τα μέλη προς συλλογικούς στόχους. Δίνει έμφαση στην σταθερότητα του Οργανισμού.
3. The adaptability hypothesis, η ιδέα ότι κανόνες και πιστεύω που βελτιώνουν την ικανότητα της Οργάνωσης να μεταφράζει σημάδια του περιβάλλοντος σε εσωτερικές συμπεριφορικές αλλαγές θα προάγει την επιβίωση και ανάπτυξή της
4. The participation hypothesis, η ιδέα ότι η συμμετοχή θα συνεισφέρει στην έννοια της ευθύνης, αποστολής, δέσμευσης και πίστης.

Οι 2 πρώτες υποθέσεις προάγουν τη σταθερότητα, οι άλλες 2 επιτρέπουν την αλλαγή και προσαρμογή. Η 1 και 4 εστιάζουν στις εσωτερικές οργανωσιακές δυναμικές, η 2 και 3 στη σχέση της Οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η Joanne Martin (1992) δίνει 3 διαφορετικές προοπτικές στην προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας :²⁴

1. η προοπτική της ενσωμάτωσης- ολοκλήρωσης, όπου κουλτούρα είναι ό,τι μοιράζονται και ό,τι φέρνει κοντά τα μέλη,
2. η προοπτική της διαφοροποίησης, όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσα από τις διαφορές ανάμεσα στις υποομάδες και
3. η προοπτική της κατάτμησης, όπου υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι άγνωστη και διαφορετική.

²⁴ Martin J., "Cultures in Organizations- Three perspectives", New York, Oxford University Press, 1992, chapter 5)

Όλες αυτές οι προοπτικές είναι παρούσες στην κουλτούρα , η οποία καθίσταται επιτυχής όταν κατορθώσει να φέρει τα μέλη κοντά και ξεπεράσει τα φαινόμενα κατάτμησης που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον.

2.5. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω. Έτσι επιλέγονται άτομα τα οποία ενστερνίζονται αυτές τις αξίες και τα ίδια προσελκύονται από κουλτούρες που προσιδιάζουν στις δικές τους αξίες. Έτσι οι αρχικές αξίες της ηγεσίας της Οργάνωσης γίνονται η κυρίαρχη κουλτούρα. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εμφυσούνται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στη αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων. Αυτή η ομοιογενοποίηση της συμπεριφοράς των μελών είναι που εξασφαλίζει την σταθερή λειτουργία της Οργάνωσης αλλά παράλληλα καθίσταται εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρόκληση γι' αλλαγή. Η Οργάνωση δεν λειτουργεί σε «γυάλα», αποκομμένη από το λοιπό περιβάλλον. Ακριβώς αυτή η αλληλεπίδραση με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον είναι που επιβάλλει αναπροσδιορισμό της ύπαρξης, δομής, λειτουργίας και κουλτούρας η οποία και θα καθορίσει έναν τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, προσαρμοστικό και λειτουργικό με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα, έναν τύπο ηγεσίας που θα είναι αρεστός και συμβατός με τη νέα διαμορφωθείσα κουλτούρα.

Η ηγεσία είναι πηγή πιστεύω και αξιών. Ό,τι ο ηγέτης προτείνει, επεξεργάζεται και συνεχίζει να δουλεύει θα γίνει μοιρασμένη υπόθεση.

Ο Schein βλέπει συσχετισμό μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας. Από την μια οι ηγέτες πρέπει να σέβονται τις συνθήκες κουλτούρας από την άλλη είναι αποστολή τους να αναπτύσσουν μια συμφέρουσα κουλτούρα. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές (μεταρρυθμιστική, οραματιστική, συντηρητική, εξωτερικευμένη, εσωτερικευμένη) για διαρκή ανάπτυξη σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο Schein έχει διατυπώσει μέσα από συσχετισμούς στρατηγικής και επιπέδων οργανωσιακής κουλτούρας διάφορες υποθέσεις γιατί αυτές καταδεικνύουν δυνατότητες αλλά και κινδύνους σχετικές με ειδικές κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας αλλά αποτελούν και τη βάση για περαιτέρω έρευνα. Η κουλτούρα σχετίζεται με την ηγεσία αφού η έμπνευση ηγέτη δημιουργεί έμπνευση κουλτούρας πράγμα το οποίο οδηγεί σε ανώτερη οικονομική κατάσταση.²⁵

Ο L. Gestner (2002), ιστορικός διευθύνων σύμβουλος της IBM, υποστηρίζει ότι πετυχημένα ιδρύματα-οργανώσεις σχεδόν πάντα αναπτύσσουν δυνατές κουλτούρες οι οποίες και πάλι ενδυναμώνουν εκείνα τα στοιχεία που καθιστούν την οργάνωση μεγάλη. Αυτό που κάνει την οργάνωση πετυχημένη, την προκαλεί κιάλας όταν το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει αλλά δεν αλλάζει η κουλτούρα.²⁶

Μια πραγματιστική προσέγγιση της κουλτούρας θα μπορούσε να είναι:

Η Κουλτούρα αποτελεί μια ομάδα ή ένα επίπεδο οργάνωσης μοιρασμένων πιστεύω και αξιών που οδηγούν σε κανόνες, προσδοκίες για τα άτομα εκείνης της κουλτούρας. Είναι αυτό που κρατάει ενωμένη την οργάνωση διαμέσου

²⁵ Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992

²⁶ Gerstner L. "Who says elephants can't dance?", New York, N.Y.: Harper Collins. Inc., 2002

μοιρασμένων υποθέσεων, πιστεύω, διαδικασιών. Μιλά για το πώς είναι φτιαγμένα εδώ. Μια εποικοδομητική κουλτούρα επιστρέφει μεγαλύτερα οικονομικά μέτρα, κρατά τις υποχρεώσεις της στους υπαλλήλους, πελάτες, μετόχους, εμπνέει, δεν επιτρέπει να υπάρχει φόβος στην οργάνωση. Είναι προσανατολισμένη προς την επίτευξη, αυτοεκπλήρωση, δημιουργικότητα, συμμετοχή, αξιοποίηση ανθρώπων, με υψηλή προτεραιότητα στις υγιείς ανθρώπινες σχέσεις. Ο ρόλος των ηγετών είναι να δημιουργούν συνθήκες αλλαγής της κουλτούρας. Δεν αλλάζουν οι ίδιοι την κουλτούρα αλλά προσκαλούν τους ανθρώπους να αλλάξουν την κουλτούρα μέσα από την καθημερινή συμπεριφορά. Εξασφαλίζουν ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες υποστηρίζουν τις νέες συμπεριφορές και αυτές πρέπει να ξεκινήσουν από την κορυφή. Οι ηγέτες είναι προσβάσιμοι, έχουν ικανότητα στην συνεργασία και τον διάλογο, εκτιμούν την αξία της συνεισφοράς των άλλων, είναι ανθρώπινοι, αληθινοί με ισορροπία καρδιών και μυαλού, δρουν βασιζόμενοι στην εκτέλεση των σωστών πραγμάτων.²⁷

Ο E. Schein, πρωτοπόρος της οργανωσιακής κουλτούρας, λέει ότι ενώ οι ηγέτες δημιουργούν κουλτούρα στα αρχικά στάδια της οργάνωσης, η οργάνωση δημιουργεί ηγέτες καθώς αυτή ωριμάζει. Προτείνει η κουλτούρα να είναι ευρεία, σταθερή, βαθιά. Μπορεί να είναι μια συνειδητή ορίζουσα του ποιος προσλαμβάνεται, ποιος προάγεται και ανταμείβεται και το πώς όραμα-αποστολή και στρατηγική συνυπάρχουν και συντηρούνται. Η απαίτηση για αλλαγή δημιουργεί ανασφάλεια και προϋποθέτει εκπαίδευση. Οι ηγέτες πρέπει να βελτιώνουν την ψυχολογική ανασφάλεια ώστε η αγωνία της εκμάθησης να μειώνεται ενώ παράλληλα να διατηρούν ελεγχόμενη την αγωνία

²⁷ Gerstner L. "Who says elephants can't dance?", New York, N.Y.: Harper Collins, Inc., 2002

της επιβίωσης. Βέβαια για την πετυχημένη αλλαγή κουλτούρας απαιτούνται βήματα όπως εκπαίδευση ομάδας, υποστηρικτικές ομάδες, μοντέλα ρόλων.

Η κουλτούρα γίνεται διαφοροποιός παράγων προσέλκυσης και ανάπτυξης των καλύτερων ταλέντων για το μέλλον. Η κουλτούρα δεν είναι απλά μια όψη του παιχνιδιού, είναι το παιχνίδι. Με το που μπαίνει κάποιος σε μια οργάνωση με πετυχημένη κουλτούρα το νοιώθει αμέσως.²⁸

Οι Erkkall & Arvonen (1991, 1994) πρότειναν ένα στυλ ηγεσίας με επίκεντρο την αλλαγή συμπληρώνοντας το στυλ προσανατολισμού σε σχέσεις και έργα. Συνδέεται με τις εργασιακές πλευρές της ηγεσίας προσαρμόζοντας την οργάνωση σε εξωτερικές αλλαγές απαιτήσεων και συνθηκών. Ενθαρρύνει συζητήσεις για μελλοντικές δυνατότητες, προτείνει ιδέες για αλλαγή και ανάπτυξη. Μέσα από έρευνα που διεξήγαγαν σε Φινλανδία, Σουηδία και ΗΠΑ κατέληξαν ότι ένα στυλ ηγεσίας επικεντρωμένο στους υπαλλήλους, έχει θετικό ισχυρό συσχετισμό με την ικανοποίηση του ηγέτη και επικέντρωση στην αλλαγή ισχυρό θετικό συσχετισμό με την ικανοποίηση των υφισταμένων. Με ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας οι υφιστάμενοι νοιώθουν δέσμευση και ικανοποίηση γιατί κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή για να μπορέσουν να διαφυλάξουν την μελλοντική καριέρα τους.²⁹

Ο διευθυντής του Βρετανικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών κ. P. Cooper, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι χωρίς τη σωστή εσωτερική κουλτούρα και προσέγγιση και χωρίς την αναγνώριση της ικανοποίησης των εργαζομένων ως βασικού παράγοντα της άριστης εξυπηρέτησης, ο δρόμος θα είναι πολύ δύσκολος. Το μυστικό για την αριστεία στην εξυπηρέτηση των

²⁸ Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992

²⁹ Arvonen J. and Erkkall G., "Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model.", *Scandinavian Journal of Management*, 7, p. 17-26, 1991

πελατών είναι ότι απαιτείται ολοκληρωμένη προσέγγιση. Δηλαδή, ξεκάθαρη και σταθερή ηγεσία, σωστή κουλτούρα, σωστοί άνθρωποι και τα σωστά εργαλεία και διαδικασίες που να είναι πρoσανατολισμένα στον πελάτη.

Κάθε τύπος κουλτούρας συνδέεται με διαφορετικούς ρόλους ηγεσίας. Οι ηγέτες στις κουλτούρες ανοιχτού συστήματος χαρακτηρίζονται ως επιχειρηματικοί και ιδεαλιστές, επιθυμούν να αναλάβουν ρίσκα και είναι ικανοί να αναπτύσσουν ένα όραμα για το μέλλον. Συγκεντρώνονται στην απόκτηση επιπρόσθετων πηγών, εξωτερικής υποστήριξης, νομιμότητας.

Μετά από έρευνες αποδείχτηκε ότι στις κουλτούρες ανοιχτού συστήματος υπάρχει τάση τόσο στους ηγέτες όσο και στους υπαλλήλους για αλλαγή από ότι σε κουλτούρες που είναι προσανατολισμένες στον κανόνα.

Στα πλαίσια της διοργάνωσης του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για τη Διαχείριση της ποιότητας με κεντρικό θέμα την Ευρωπαϊκή πρόκληση ηγεσίας, αναλύθηκε η έκταση στην οποία ο χαρακτήρας της ηγεσίας επιδρά στη διαμόρφωση της κουλτούρας σε έναν Οργανισμό. Οι ηγέτες αναπτύσσουν, με την υποστήριξη των στελεχών, έναν άξονα ηθικών αξιών ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας. Η σωστή οργανωσιακή κουλτούρα αναγνωρίζει τη σημασία της διαφορετικότητας ως παράγοντα επιτυχίας. Είναι η πολιτισμική διαφορετικότητα η οποία μπορεί να φέρει καινούργιες ιδέες και καινοτόμες πρακτικές. Γι' αυτό είναι ανάγκη το κάθε στέλεχος να κατανοήσει τη σημασία του δικού του χαρακτήρα και της δικής του κουλτούρας καθώς και τις συνέπειες της συμπεριφοράς του και της ηθικής του στους υπόλοιπους. Σύμφωνα με τους ομιλητές του συνεδρίου οι ηγέτες των επιχειρήσεων καλούνται να συμβάλλουν στον εμπλουτισμό των ικανοτήτων των στελεχών κατά τρόπο βιώσιμο και να τεθούν στην

εμπροσθοφυλακή προκειμένου να μετατρέψουν τις απειλές και τα εμπόδια σε ευκαιρίες. Η ικανότητά τους σε αυτήν την αποστολή αποτελεί ένα παράγοντες κλειδιά για το χτίσιμο μιας κουλτούρας επιτυχίας. Ο συνδυασμός χάους και δημιουργικότητας αποτελεί ίσως το πιο βασικό δίπτυχο. Το χάος αγγίζει τον ηγέτη της επιχείρησης με 2 τρόπους 1.καλείται να το αντιμετωπίσει ατομικά ,ως μέλος του Οργανισμού και 2.μέσα από τον ρόλο του ως συντονιστή μιας ομάδας στελεχών , όπου καλείται να ελαχιστοποιήσει τις αβεβαιότητες του μέλλοντος, κρατώντας ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ο ηγέτης γνωρίζει ότι ακόμα και σε ένα χαοτικό περιβάλλον προκύπτουν μεγάλες ευκαιρίες. Οι καταστάσεις χάους παρέχουν το σκηνικό για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και οι δημιουργικοί άνθρωποι είναι εκείνοι που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, μόνο εφόσον η οργανωσιακή κουλτούρα υποστηρίζει τη δημιουργικότητά τους. Η δημιουργικότητα δεν μπορεί να προγραμματιστεί, με τον τρόπο που τα εταιρικά σχέδια μπορούν ν' αναπτυχθούν όμως η καλή ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης. Ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και θέτει υπό έλεγχο χαοτικές καταστάσεις θα αποτελέσει το επίκεντρο της ενότητας αυτής. Ο ηγέτης ποιότητας σκέφτεται διαφορετικά και όχι κοινότοπα, ανακαλύπτει τις βασικές αρχές ποιότητας που κυβερνούν την ανθρώπινη αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα, κάνει συχνή αξιολόγηση γιατί έτσι επιτυγχάνει την αυτοδιάγνωση και την αυτοβελτίωση, χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και ορθολογικούς συντελεστές βαρύτητας και ταυτόχρονα μένει σεμνός και ταπεινός.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να δίνουν ισόποσης βαρύτητας σημασία στην παραγωγικότητα και ποιότητα των λειτουργιών τους όπως και στην

προσωπική ποιότητα των στελεχών τους επιτυγχάνοντας έτσι μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα μέσα από την αφοσίωση και αξιοπιστία των στελεχών τους.

Κατά τους Jerry Porras and Susan Hoffer (1986) η πετυχημένη ηγεσία είναι επικοινωνιακή, ανοιχτή, συνεργατική. Η πετυχημένη ηγεσία δείχνει τον τρόπο με τον οποίον θα σημάνει βελτίωση στην παραγωγή, στο κέρδος, στην εργασιακή ζωή ξεκινώντας η αλλαγή με ομαδική δουλειά και την χρήση άμεσης και συχνής επικοινωνίας. Η αλλαγή εξαρτάται από τη θετική χρήση δύναμης και την εμπλοκή μετόχων και πελατών. Η αλλαγή φοβίζει την υπάρχουσα ισορροπία δύναμης σε μian Οργάνωση, οι πολιτικές- η δύναμη εν δράσει- θα χρησιμοποιούνται για την διατήρηση ισορροπίας. Η ηγεσία που είναι απαραίτητη για την αλλαγή κουλτούρας και την γενικότερη αλλαγή στην Οργάνωση δεν είναι μια ηγεσία που περιορίζεται στη δημιουργία οραμάτων αλλά επικοινωνεί ανοιχτά και συνεργάζεται. Οποιαδήποτε απόπειρα αλλαγής θα πρέπει να λάβει υπόψη την κουλτούρα της εταιρείας, την ηγεσία που θα την επιχειρήσει και το υπάρχον δίκτυο διανομής. Η διαδικασία αλλαγής της Οργάνωσης γίνεται με και διαμέσου της υπάρχουσας κουλτούρας με κύριο στόχο τη βελτίωση της εταιρείας και δευτερεύοντα αυτόν της αλλαγής της κουλτούρας που εξάλλου δεν είναι μια διαδικασία ούτε εύκολη , ούτε γρήγορη. Η οργανωσιακή ανανέωση θα μπορούσε να ξεκινήσει και από τη βάση με εστίαση σε 3 έννοιες: συντονισμός, όπου τμήματα-κλειδιά και άτομα δουλεύουν μαζί για ν' αποφασίσουν πώς θα βελτιώσουν την Οργάνωση, δέσμευση, για τους managers χαμηλότερων επιπέδων και τους υπαλλήλους,

αρμοδιότητες, όπου περιλαμβάνονται αναλυτικές και διαπροσωπικές δεξιότητες αναγκαίες για την αλλαγή κουλτούρας.³⁰

Το top management είναι πιθανόν το πιο κριτικό στοιχείο στη μέγιστη προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής αφού αυτό το επίπεδο δίνει το παράδειγμα. Η Ανώτατη Ηγεσία εξασφαλίζει εργασιακή ασφάλεια και νέα οργανωσιακά διαγράμματα με τους πελάτες πάνω και την ίδια χαμηλότερα με μήνυμα ότι οι πελάτες εξυπηρετούνται. Όμως δεν οδηγεί σε αλλαγή από μόνη της η Ανώτατη Ηγεσία αλλά η ευθύνη μοιράζεται και στους line managers.

Ανακεφαλαιώνοντας διαπιστώνεται ότι μεταξύ ηγέτη και μελών, ηγέτη και οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση και σχέση αλληλεξάρτησης. Όσο πιο ανοιχτοί κρατηθούν οι δίαυλοι επικοινωνίας στους 2 άξονες τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα υπάρξουν για την Οργάνωση στο σύνολό της. Η ηγεσία που διατυπώνει με σαφήνεια το όραμα, κωδικοποιεί και αποκωδικοποιεί, σχεδιάζει, «βλέπει» ανάγκες, κατέχει γνώση, ελέγχει διακριτικά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, να φιλτράρει πληροφορίες είναι μια ηγεσία που εμπνέει, που μετουσιώνει την ιδέα σε πράξη φέρνοντας απτά αποτελέσματα, είναι μια ηγεσία που δημιουργεί κουλτούρα σε μιαν Οργάνωση αλλά και ζυμώνεται με και από αυτήν και τους ανθρώπους που είναι εκφραστές της. Αυτοί οι άνθρωποι είναι αποδεκτοί γιατί αρχικά αυτοί ενστερνίζονται την κουλτούρα της ηγεσίας και στη συνέχεια λειτουργούν ως θεματοφύλακες και συνεχιστές και έτσι η κουλτούρα γίνεται η σπίθα που κινητοποιεί όλη την Οργάνωση να προχωρήσει μπροστά γιατί η κουλτούρα της Οργάνωσης γίνεται ταυτόσημη με την ίδια την Οργάνωση, τους

³⁰ Porras J. and Hoffer S., "Common Behavior Changes in successful Organization Development Efforts: Journal of Applied Behavioral Science, 22,p.477-494, 1986

ανθρώπους και τα σύμβολά της, τις αξίες ,τις παραδοχές και τις πρακτικές της.³¹

Η οργανωσιακή κουλτούρα περικλείει την ηγεσία και περικλείεται από την ηγεσία, υπάρχει μια δυναμική εξάρτηση της μια έννοιας από την άλλη. Υγιής Οργάνωση με διάρκεια και ευοίωνο μέλλον σημαίνει ενσωμάτωση της οργανωσιακής κουλτούρας και ηγετική ολοκλήρωση.

2.6 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια έννοια που από την φύση της υποκρύπτει μια δυναμική. Ένα σημαντικό λοιπόν θέμα προς διερεύνηση ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα είναι το κατά πόσο αυτή παραμένει αναλλοίωτη μέσα στον χρόνο ή είναι αποτέλεσμα συνεχών αλλαγών, ανακατατάξεων, αναπροσαρμογών και επαναπροσανατολισμού.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία με συνέπειες για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, είναι μια κίνηση της Οργάνωσης για αποστασιοποίηση από την παρούσα κατάσταση προς μian διαφορετική μελλοντική κατάσταση. Διάφορες δυνάμεις όπως ανταγωνιστικές, δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, ηθικές και παγκόσμιες δυνάμεις «σπρώχνουν» γι' αλλαγή. Οι Οργανώσεις είναι συχνά αρχάριες στην αλλαγή γιατί η αντίσταση σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο έχει ανεβάσει την οργανωσιακή αδράνεια. Η ατομική αντίσταση συνδέεται με την αβεβαιότητα, ανασφάλεια, επιλεκτική αντίληψη και συνήθεια. Η αντίσταση της ομάδας οφείλεται σε κανόνες, συνεκτικότητα, συλλογική σκέψη,

³¹ Porras J. and Hoffer S., "Common Behavior Changes in successful Organization Development Efforts: Journal of Applied Behavioral Science, 22,p.477-494, 1986

κλιμάκωση της δέσμευσης. Η αντίσταση σε επίπεδο Οργάνωσης οφείλεται στην δύναμη και την διαφωνία, σε διαφορές ως προς τον λειτουργικό προσανατολισμό, τη μηχανιστική δομή και την οργανωσιακή κουλτούρα. Σαφώς Οργανώσεις με υψηλή ιεραρχία, κεντρικό σύστημα λήψης αποφάσεων και τυποποίηση συμπεριφοράς μέσω κανόνων δεν ευνοούν τις αλλαγές.

Μια κουλτούρα είναι ανοιχτή στην αλλαγή όταν ενθαρρύνονται η καινοτομία και η δημιουργικότητα, λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις, υπάρχει ανοιχτή ενδοεπικοινωνία, οι άνθρωποι οργανώνονται στη βάση των δεξιοτήτων τους και αμείβονται με βάση την απόδοσή τους. Στην προσπάθεια γι' αλλαγή πρέπει να εμπλακούν όλα τα μέλη, να οικοδομηθεί συναίνεση, να μοιραστεί ένα όραμα που θα εκφράζει όλους, να χρησιμοποιηθούν νέες πρακτικές, να επιλεγούν ικανοί που να έχουν αγκαλιάσει την προσπάθεια αλλαγής, και οι αλλαγές να αφορούν όχι μόνο επιφανειακά σε επίπεδο συμβόλων και εικόνας αλλά και σε αξίες.

Σύμφωνα με την θεωρία του Lewin (1951) περί πεδίου δυνάμεων οι Οργανώσεις ισορροπούν ανάμεσα στις δυνάμεις που ωθούν για αλλαγή και εκείνες που αντιστέκονται στην αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να είναι εξελικτική ή επαναστατική. Η εξελικτική περιλαμβάνει την ανάπτυξη ευέλικτων εργαζομένων και ομάδων εργασίας, την διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας και την σημαντικότητα της αλλαγής ρόλων και έργων περνώντας από τον έλεγχο στην υποστήριξη ενώ η επαναστατική αλλαγή περιλαμβάνει τη reengineering, αναδόμηση και καινοτομία. Εδώ επιδιώκεται η μείωση των γραφειοκρατικών εξόδων με μείωση της ιεραρχικής δομής και η δυσκολία εντοπίζεται στην κάμψη των αντιστάσεων τόσο από πλευράς απλών εργαζομένων ,οι οποίοι φοβούνται μην χάσουν τη δουλειά τους όσο και από

πλευράς ανώτατης ηγεσίας που ανησυχεί ότι θα χάσει μέρος της εξουσίας της και κατά συνέπεια θα αναθεωρηθεί η αναγκαιότητα ύπαρξης και λειτουργικότητάς της. Στην εξελικτική μορφή, η αλλαγή επιτυγχάνεται από τη βάση προς την κορυφή- σε αντίθεση με την επαναστατική που ξεκινάει από την κορυφή- , είναι ευκολότερη στην εκπλήρωση, οι Οργανώσεις είναι συνηθισμένες στις αλλαγές και υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός ομαλότητας ως προς την εύρεση και πραγμάτωση καλύτερων τρόπων αποτελεσματικής λειτουργίας της Οργάνωσης.³²

Για τον Gareth Jones (2004) η οργανωσιακή αλλαγή συνδέεται άμεσα με τους 4 παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα και αυτοί είναι 1. τα μεμονωμένα άτομα και οι ομάδες της επιχείρησης, 2. η δομή της, 3. το ηθικό σύστημα ατόμων, ομάδων και ολόκληρης της επιχείρησης και 4. τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των στελεχών. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι μια δύσκολη υπόθεση γιατί αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν και γιατί συχνά χρειάζονται μεγαλύτερες τροποποιήσεις για την αλλαγή των αξιών της Οργάνωσης. Εξάλλου πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι κανόνες και οι αξίες είναι σταθερές και αντιστέκονται σε οποιαδήποτε απόπειρα αλλαγής. Για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας η Οργάνωση μπορεί να χρειαστεί να επανασχεδιάσει τη δομή της και να αναθεωρήσει το σύστημα των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων που χρησιμοποιεί για την κινητοποίηση και την ανταμοιβή των υπαλλήλων της. Ίσως ακόμα να χρειαστεί να αλλάξει τους ανθρώπους της και ειδικά τα ανώτατα στελέχη. Κατά τον σχεδιασμό της αλλαγής και τον επανασχεδιασμό της οργανωσιακής

³² Lewin K., "Field Theory in Social Science", N.Y.:Harper, 1951 "Lewin's K. Change Model- Groups and Group dynamics"

κουλτούρας θα πρέπει να αναπτύξουμε κριτήρια για την αξιολόγηση του είδους της αλλαγής που χρειάζεται και αφού αναλύσουμε τις αντιστάσεις στην αλλαγή να σχεδιάσουμε τη μείωση αυτών συμπεριλαμβάνοντας όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η μείωση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να έρθει μέσα από την ανάπτυξη τεχνικών οργανωσιακής ανάπτυξης όπως την εκπαίδευση και την επικοινωνία, την συμμετοχή και την ενδυνάμωση, την διευκόλυνση, την διαπραγμάτευση και την διαχείριση ή ακόμα και τον εξαναγκασμό.³³

Η κουλτούρα αποτελείται από 2 συνιστώσες 1.την ρητή κουλτούρα με σαφή χαρακτηριστικά που εκδηλώνεται μέσω της συμπεριφοράς και 2. την υπονοούμενη κουλτούρα που αφορά τις αρχές, αξίες και αντιλήψεις. Σαφώς στην προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής είναι πιο εύκολη η διαχείριση των εκφρασμένων πλευρών της κουλτούρας μέσω της εκπαίδευσης ενώ μια αλλαγή στην υπονοούμενη πλευρά της κουλτούρας απαιτεί αλλαγή των νοητικών μοντέλων των μελών ώστε ασυνείδητα να γίνουν πράξεις.³⁴

Ο H. Gardner (2005) έγραψε τελευταία ένα βιβλίο σχετικά με την τέχνη της αλλαγής του δικού μας τρόπου σκέψης αλλά και των άλλων (δηλαδή της χειραγώγησης της ετεροαντίληψης). Περιορίζει το ενδιαφέρον του σε σημαντικές αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν μετά από σημαντικό χρονικό διάστημα και με διαδικασίες τις οποίες δεν αντιλαμβανόμαστε.³⁵

Προσδιορίζει επτά παράγοντες επιρροής των ανθρώπων (ατομικά ή συλλογικά):

³³ Jones G. "Organizational theory, design, and change", 2004, 4 edition, p.195-223 and p.301-333

³⁴ Jones G. "Organizational theory, design, and change", 2004, 4 edition, p.195-223 and p.301-333

³⁵ Gardner H., "Changing Minds: The Art and the Science of changing our own and other people's minds", book review, Sage Publications, 2005, Vol1 (1), p.141, 142

Λόγος, έρευνα, αντιστάσεις, πραγματικά παγκόσμια γεγονότα, επανα-περιγραφή, πηγές, ανταμοιβές, απήχηση. Ξεκινώντας από μια ευρείας κλίμακας αλλαγή σε επίπεδο έθνους, προχωράει σε αυτό μιας εταιρίας καταλήγοντας στην οικογένεια και το άτομο. Πιστεύει ότι η αλλαγή σχετίζεται και με το περιβάλλον, έτσι η αιτία και η έρευνα είναι πιο επιτυχημένα για αυτούς που θέλουν πνευματική επιχειρηματολόγηση, η απήχηση για πιο εσωτερικές σχέσεις, οι αντιστάσεις για τυπικές εκπαιδευτικές φόρμες όπου εισάγεται η καινοτομία και οι πηγές για ηγέτες μεγάλων οργανώσεων για αλλαγή των υπαλλήλων τους. Αν και δεν μπορεί να γίνει πρόβλεψη της επιτυχίας της αλλαγής του τρόπου σκέψης, όσο οι 7 παράγοντες συμβαδίζουν στην ίδια κατεύθυνση τόσο πιθανό να πετύχει η αλλαγή αυτή.³⁶

Πιστεύει ότι μια ιστορία μπορεί να είναι πειστική για μια μάζα ανθρώπων που αφήνονται στην αλλαγή τρόπου σκέψης ενώ η επιτυχία της ηγεσίας εξαρτάται και από την ποιοτική και ποσοτική κάλυψη και των συναισθηματικών αναγκών που ακολουθούν αλλά και την ανακάλυψη του πολυδιάστατου της διαδικασίας αλλαγής τρόπου σκέψης.

Για τον Schein η οργανωσιακή κουλτούρα αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν έρχεται να διαχειριστεί ευρεία αλλαγή. Η οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι μόνο αλλαγή δομής και διαδικασιών αλλά και εταιρικής κουλτούρας με μεγάλη όμως συχνότητα αποτυχίας λόγω ελλειπούς κατανόησης του ισχυρού ρόλου της κουλτούρας στην Οργάνωση γι' αυτό και οι επιχειρηματικοί σχεδιαστές

³⁶ Gardner H., "Changing Minds: The Art and the Science of changing our own and other people's minds", book review, Sage Publications, 2005, Vol1 (1), p.141, 142)

οφείλουν να καθορίσουν τις στρατηγικές αξίες της Οργάνωσης καθώς προσδιορίζουν το όραμα και την αποστολή.³⁷

Για να καταλάβουν οι Οργανώσεις τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στην επίτευξη επιδιωκόμενων αλλαγών θα πρέπει να κατανοήσουν όχι μόνο την εσωτερική κουλτούρα αλλά τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που ταιριάζουν καλύτερα στην προώθηση επιθυμητών συμπεριφορών από την πλευρά της επιστήμης ως σύνολο. Απαιτείται για τον λόγο αυτόν η δημιουργία κινήτρων γι' αλλαγή και ο σαφής προσδιορισμός του στόχου που είναι η αλλαγή. Στα πλαίσια αυτού, η Οργάνωση συντηρεί κάποια συνέχεια με το παρελθόν, κεφαλαιοποιεί τις ευμενείς στιγμές, δημιουργεί ψυχολογική ασφάλεια διαμέσου της εμπλοκής των υπαλλήλων και της επίσημης και ανεπίσημης εκπαίδευσης προωθώντας ένα ρεαλιστικό σχέδιο μετάβασης. Καλλιεργεί χαρισματικούς ηγέτες επιλέγοντας, τροποποιώντας και δημιουργώντας κατάλληλους τύπους κουλτούρας και συμπεριφορές με την εξάσκηση της διαχείρισης του ρίσκου και την κατανόηση του κέρδους που προκύπτει από αυτό (Schein, 1999). Επειδή η κουλτούρα είναι βαθιά ριζωμένη στην ιστορία της Οργάνωσης και αποτελεί συλλογική εμπειρία, η αλλαγή απαιτεί περισσότερη επένδυση χρόνου και πηγών. Κάποιες φορές η συνδρομή ενός διευκολυντή (facilitator) είναι επιθυμητή γιατί οι εντός της Οργάνωσης αδυνατούν να «δουν» την πραγματικότητα.³⁸

Οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα (Harmony, 2002)³⁹

³⁷ Schein E. "The Corporate Culture. Survival Guide", 1999, San Francisco, Jossey-Bass

³⁸ Schein E., "Notes from Cape Cod Seminar", August 2002

³⁹ Harmony#14, p.67, "Organizational change", 2002

1. Αποκάλυψη σημαντικών αξιών και πιστεύω ακόμα και εκείνων που περικλείονται σε μεταφορές, μύθους, ιστορίες και συμπεριφορές των μελών.
2. Σεβασμός και συζήτηση επί της διαφορετικότητας ως προς τις αξίες-πιστεύω.
3. Αποκάλυψη δυσαρμονιών στις συνειδητές και ασυνείδητες αξίες και πιστεύω και επίλυση με επιλογή εκείνων τις οποίες η Οργάνωση θα αναλάβει.
4. Εγκαθίδρυση νέων κανόνων συμπεριφοράς που δείχνουν ξεκάθαρα τις επιθυμητές αξίες
5. Επανάληψη των βημάτων αυτών για μακρύ χρονικό διάστημα. Διασφάλιση ότι τα νέα μέλη έχουν πάρει ξεκάθαρα το μήνυμα για την κουλτούρα στην οποία εισέρχονται.

Οι Trice και Beyer (1992) αντιπαραθέτουν την ριζική απέναντι στην περιορισμένη αλλαγή και κάνουν λόγο για 3 τύπους αλλαγής 1.Επαναστατικές προσπάθειες για αλλαγή κουλτούρας όλης της Οργάνωσης, 2.Βελτιωτικές και σταδιακές προσπάθειες που όμως προάγουν έναν επανασχεδιασμό ολόκληρης της κουλτούρας και 3.Περιορισμένες προσπάθειες για ριζικές αλλαγές σε συστατικά στοιχεία διαφοροποιημένων τύπων κουλτούρας.⁴⁰

Από την στιγμή που η Οργάνωση ορίσει τους στόχους της θα πρέπει να προσδιορίσει τον τύπο κουλτούρας που χρειάζεται για να προχωρήσει στην επίτευξη των στόχων και την πετυχημένη εκπλήρωση των αναγκών αλλαγών. Η κουλτούρα αποτελεί αναγκαίο συστατικό για μια πετυχημένη οργανωσιακή αλλαγή και βελτιστοποίηση της αξίας του ανθρώπινου

⁴⁰ Trice H.M. and Beyer J.M., "The cultures of work organizations", EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall, 1992

κεφαλαίου ενώ με την κατάλληλη διαχείρισή της μπορεί να προάγει το εταιρικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα οδήγησε το ενδιαφέρον από τις λειτουργικές και τεχνικές πλευρές της διοίκησης στην ποιοτική διαπροσωπική πλευρά. Παλαιότερα υπήρχε η απλή υπόθεση ότι αν μια Οργάνωση κατέχει δυνατή κουλτούρα εκθέτοντας ένα αποτελεσματικό πακέτο ειδικών αξιών, πιστεύω και συμπεριφορών τότε θα παρουσιάσει μεγάλη παραγωγικότητα . Σήμερα το ενδιαφέρον βρίσκεται στην κουλτούρα που διευκολύνει την κινητικότητα, την συμμαχία, τα δίκτυα και τις συνεργασίες, ενθαρρύνει τη διαχείριση γνώσης και αγκαλιάζει την διαφορετικότητα. Η διαφορά σε σχέση με τις θεωρήσεις του παρελθόντος για την οργανωσιακή κουλτούρα είναι ότι τώρα εξετάζεται ως ανταγωνιστικό περιουσιακό στοιχείο που είναι διαχειρίσιμο ενώ παλιά θεωρούνταν φυσικό, οργανικά αναδυόμενο φαινόμενο.⁴¹

Για τον Schein η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας έχει αυξηθεί λόγω της παγκοσμιοποίησης, του ανταγωνισμού, των συμμαχιών και των εξαγορών ενώ δημιουργήθηκε ανάγκη για ⁴²

1. συντονισμό και ενσωμάτωση στις μονάδες της Οργάνωσης για προώθηση της αποτελεσματικότητας, ποιότητας, ταχύτητας, συσκευασίας και διανομής
2. καινοτομία προϊόντος, στρατηγικών και διαδικασιών(τεχνολογία της πληροφορικής),

⁴¹ Trice H.M. and Beyer J.M., "The cultures of work organizations", EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall, 1992

⁴² Schein E., "Culture:the missing concept in organizational studies", Administrative Science Quarterly 41, 1996, p.229-240

3. αποτελεσματική διοίκηση,
4. διευκόλυνση και υποστήριξη ομαδικής δουλειάς,
5. διοίκηση της διαφορετικότητας των ομάδων εργασίας.

Πέρα από αυτές τις εσωτερικές κι εξωτερικές αλλαγές η οργανωσιακή κουλτούρα έγινε σημαντική γιατί για έναν μεγάλο αριθμό εταιρειών πηγή αξίας τώρα είναι όχι το υλικό αλλά το πνευματικό περιουσιακό στοιχείο. Χρειάζεται μια κουλτούρα που να μεγιστοποιεί την πνευματική συμμετοχή και να διευκολύνει την ατομική και συλλογική μάθηση, την δημιουργία γνώσης και εφαρμογής και την επιθυμία για μοίρασμα γνώσης με άλλους. Η κουλτούρα πρέπει να παίξει έναν ρόλο κλειδί στην προώθηση δημιουργικότητας, διαχείρισης γνώσης, ηγεσίας, συμμετοχικής διοίκησης.

Ο Peter Senge (1993 & από βιβλίο Gibson R.,2003) πιστεύει ότι σήμερα υπάρχουν πολλές μεταβλητές που αυξάνουν την διασυνδετότητα στον κόσμο γι' αυτό και χρειάζεται αλλαγή στον τρόπο σκέψης και ενθάρρυνση των ατόμων που έχουν καινοτόμο σκέψη. Η απροθυμία πολλών Οργανώσεων να εισάγουν αλλαγές οφείλεται στο γεγονός ότι οι αλλαγές αυτές αμφισβητούν κάποια πρόσωπα, απαιτούν χρόνο και ανακατανομή ισχύος. Απαιτείται συγκράτηση της πίεσης που ασκείται στην Οργάνωση και ανασχεδιασμός των διαδικασιών, η καλλιέργεια ενός κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης για να επιτευχθεί η ανάπτυξη διαδικασιών μάθησης και η συμμετοχή στην γνώση γιατί η γνώση και οι πληροφορίες δεν αποτελούν ιδιοκτησία κανενός.⁴³

Ο Peraiz Ahmed (1998) υποστηρίζει ότι ενώ όλοι μιλούν για καινοτομία, κάνουν ελάχιστα από αυτά που απαιτούνται, δηλαδή επιθετικές επενδύσεις

⁴³ Senge P., "The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Doubleday/UK: Century Business, 1993, και Senge P., "Μέσα από την σπή της βελόνας", από το βιβλίο του Rowan Gibson «Η επιχείρηση του Μέλλοντος», Εκδ.Καστανιώτη, 2003

και δέσμευση. Μόνο η χρήση συμμετοχικής δομής και κουλτούρας βελτιώνει την καινοτομία. Η οργανική και όχι η μηχανιστική δομή ευνοεί την καινοτομία, δηλαδή η ελεύθερη κίνηση πληροφοριών, η έλλειψη ιεραρχίας, η ευελιξία με σεβασμό στην ανάγκη για αλλαγή, η έμφαση σε δημιουργική αλληλεπίδραση, η μη ύπαρξη εμποδίων μεταξύ των τμημάτων, η απουσία τυπολατρίας, η συμμετοχή και το ανεπίσημο στυλ και η απευθείας επικοινωνία.⁴⁴

2.7. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Υποκίνηση

Η ανθρώπινη υποκίνηση είναι προϊόν της αλληλεπίδρασης με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Συνεπώς, για να καταλάβει κανείς τον τρόπο που υποκινούνται οι άνθρωποι είναι απαραίτητο να κατανοήσει πρώτα το περιβάλλον και την κουλτούρα τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα περισσότερα μοντέλα υποκίνησης που είχαν αναφερθεί στη βιβλιογραφία μέχρι το 1996 αφορούσαν τις Ηνωμένες Πολιτείες, ή άλλες συγκεκριμένες χώρες, επομένως δεν ήταν ιδιαίτερα χρήσιμα για τη διεθνή διοίκηση.

Η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στο σχηματισμό των αναγκών, στη σημασία τους και στον τρόπο που επιλέγει κανείς για να τις ικανοποιήσει. Πέρα από τις βασικές βιολογικές ανάγκες, πολλές ανθρώπινες ανάγκες, όπως η ασφάλεια, ο σεβασμός και η αγάπη μαθαίνονται μέσω των πολιτισμικών επιρροών και της κοινωνικοποίησης. Επίσης, σε κάθε κουλτούρα υπάρχουν κάποιοι κανόνες αποδεκτών τρόπων ικανοποίησης των αναγκών. Η σημασία που δίνουν οι άνθρωποι στις διάφορες ανάγκες ποικίλει. Για παράδειγμα, οι Αμερικάνοι θεωρούν πολύ σημαντικές τις ατομικές, όπως η προσωπική άνεση

⁴⁴ Peraiz A., "Culture and climate for innovation", European Journal of Innovation Management, 1.1, 1998, p.30-42

και η αυτοπραγμάτωση, οι Ιάπωνες θυσιάζουν την ατομική άνεση για να πετύχουν την κοινωνική αποδοχή και οι κάτοικοι της Μέσης Ανατολής προκειμένου να προσφέρουν φιλοξενία στους καλεσμένους τους μπορεί ακόμα και να υποβάλουν τους εαυτούς τους σε οικονομικά έξοδα που τους είναι δυσβάσταχτα.

Η αντίληψη του χώρου και του χρόνου και η συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την εξουσία επηρεάζουν την υποκίνηση του ατόμου. Διαφορές παρατηρούνται ακόμα και ανάμεσα στις υποκουλτούρες. Ο Nord (1972) αναγνωρίζει ότι η ηλικία, η προέλευση από πόλη ή χωριό, η εθνικότητα και το φύλο είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά στις επιχειρήσεις. Έρευνες που έχουν γίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες αναφέρουν ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο από το χρήμα, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία προτιμούν την ασφάλεια και το εφάπαξ ως κίνητρα. Συγκριτική μελέτη συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον που έγινε στην Κίνα και την Ταϊβάν, έδειξε, επίσης, χάσμα γενεών.⁴⁵

Η οργανωσιακή απόδοση σχετίζεται άμεσα με την συνεισφορά των εργαζομένων της επιχείρησης στους οργανωσιακούς στόχους. Οι προσπάθειες των εργαζομένων, όμως, εξαρτώνται από την υποκίνησή τους. Τα άτομα που έχουν υποκινηθεί σωστά είναι και πιο παραγωγικά. Αν θεωρήσει κανείς την υποκίνηση ως ψυχολογική κατάσταση που προωθεί ένα άτομο να ασκήσει κάποια προσπάθεια για να πετύχει ένα σκοπό, τότε έχει να ασχοληθεί με δύο βασικές έννοιες προκειμένου να καταλάβει την υποκίνηση. Αυτές είναι η «εργασία» και το άτομο ή το «εγώ». Για την μελέτη της

⁴⁵ Nord, W. (1972) Cultures and Organizational Behavior. In: Concepts and Controversy in Organizational Behavior, Nord, D. (eds), New York: Goodyear Publishing Co.

υποκίνησης διαπολιτισμικά δεν πρέπει κανείς να υποθέτει πως αυτές οι δύο έννοιες έχουν παγκόσμια ερμηνεία. Κάθε κουλτούρα, ή ακόμα και υποκουλτούρα, τις ερμηνεύει διαφορετικά.

Το πρόγραμμα υποκίνησης που σχεδιάζεται από μια εταιρεία έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχημένο όταν ανταποκρίνεται σε πραγματικές ανάγκες κι όταν λαμβάνει υπόψη πρακτικά θέματα του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Βέβαια, η αναγνώριση των πραγματικών αναγκών δεν είναι εύκολο, εγχείρημα. Πολλά μοντέλα υποκίνησης αποτυγχάνουν γιατί οι σχεδιαστές τους βασίζονται στο ένστικτό τους περισσότερο παρά στην ανάλυση πληροφοριών για τον εντοπισμό των αναγκών.

Η δουλειά είναι κεντρικό θέμα στις ζωές των ανθρώπων απ' όποια κουλτούρα κι αν προέρχονται. Έρευνα των Nicholson and West (1988) που περιλάμβανε 2.300 μέλη του Βρετανικού Ινστιτούτου Διοίκησης έδειξε ότι παρόλο που οι μανάτζερ ηλικίας 25 με 40 άλλαζαν δουλειές κάθε 3 χρόνια κατά μέσο όρο, δεν είχαν ως κίνητρό τους για την αλλαγή τα λεφτά και τις ανώτερες θέσεις, αλλά την πρόκληση, την αναγνώριση, τις ευκαιρίες μάθησης και την δημιουργικότητα.⁴⁶

Σε έρευνα του Kovach (1987) που έγινε στις Ηνωμένες Πολιτείες, εργαζόμενοι βιομηχανιών (από ανειδίκευτους εργάτες μέχρι ανώτερα στελέχη) κατέταξαν τις ανταμοιβές εργασίας ως εξής:⁴⁷

1. Ενδιαφέρουσα δουλειά
2. Απόλυτη εκτίμηση της δουλειάς που γίνεται

⁴⁶ Nicholson, N. and West, M. (1988) *Managerial Job Change*. Cambridge: Cambridge University Press.

⁴⁷ Kovach, K. A. (1987) What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, Sept.-Oct., 58-65.

3. Αίσθημα του να είναι κανείς μέσα στα πράγματα
4. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία
5. Ικανοποιητικός μισθός
6. Προαγωγή και ανάπτυξη στην επιχείρηση
7. Καλές εργασιακές συνθήκες
8. Προσωπική αφοσίωση στους εργαζόμενους
9. Διακριτική πειθαρχία
10. Φιλική βοήθεια σε προσωπικά προβλήματα.

Η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας κάτω των 30 ετών διάλεξαν τον καλό μισθό, το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία και την προαγωγή και ανάπτυξη ως τις μεγαλύτερες αμοιβές. Αυτό συμβαίνει πιθανότατα, διότι δεν έχουν ικανοποιήσει ακόμα τις βασικές τους ανάγκες σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow (1954). Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερων ηλικιών θεωρούν και πάλι σημαντικές τις βασικές ανάγκες, αλλά δίνουν λιγότερη σημασία από τους νεότερους (Kovach, 1987). Όταν ζητήθηκε από τους άμεσους προϊστάμενους των εργαζομένων που πήραν μέρος στην έρευνα, να κατατάξουν τις αμοιβές εργασίας όπως νομίζουν ότι θα τις κατέτασσαν οι εργαζόμενοί τους, παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές. Έτσι, προέκυψε ότι, πολλές φορές, οι προϊστάμενοι έχουν ανακριβείς αντιλήψεις για το τι υποκινεί τους υφισταμένους τους. Οι αξίες υποκίνησης που κατέταξαν οι εργαζόμενοι ως τις πιο σημαντικές, απαιτούν από τη διοίκηση να έχει ικανότητες στον σχεδιασμό θέσεων εργασίας και από τους ανθρώπινους πόρους να έχουν επιδεξιότητα στην παροχή πληροφόρησης πίσω στη διοίκηση για την

απόδοση εργασίας. Αυτές οι δεξιότητες δύσκολα μαθαίνονται μέσω εκπαίδευσης.⁴⁸

Η προσπάθεια εντοπισμού των πραγματικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού δυσχεραίνεται ακόμα περισσότερο όταν τα άτομα έχουν διαφορετικές εμπειρίες, συμπεριλαμβανομένων των πολιτισμικών. Ήδη, αναφέρθηκε παραπάνω ότι τα άτομα που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες έχουν διαφορετικές προσδοκίες και στόχους για την εργασία τους. Παρόμοιες διαφορές προκύπτουν και κατά την εξέταση των αναγκών τους. Όταν ένας μάνατζερ κάνει λάθη στην αξιολόγηση των αναγκών των εργαζομένων της δικής του κουλτούρας, έχει πολλαπλάσιες πιθανότητες να πέσει έξω στην εκτίμηση των αναγκών εργαζομένων από άλλες κουλτούρες. Οι παράγοντες που καθορίζουν τις ανάγκες των ατόμων είναι: η παράδοση και το περιβάλλον, το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η οικονομική κατάσταση, οι εμπειρίες, η οργανωσιακή κουλτούρα, παράγοντες βιομηχανίας και κλάδου, η εθνική κουλτούρα. Οι μάνατζερ πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όλους τους παραπάνω παράγοντες όταν σχεδιάζουν μοντέλα υποκίνησης. Η κουλτούρα (οργανωσιακή και εθνική) είναι ένας μόνο από τους παράγοντες, αλλά από τους πλέον σημαντικούς. Ένα σύστημα υποκίνησης που βασίζεται σε αξίες της μιας κουλτούρας μπορεί να είναι εντελώς αποτυχημένο σε μια άλλη και να έχει τα αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά. Ο διαπολιτισμικός μάνατζερ αναλαμβάνει την ευθύνη να αξιολογήσει πόσο μπορεί να ισχύει ένα μοντέλο υποκίνησης πέρα από τα πολιτισμικά όρια μέσα στα οποία δημιουργήθηκε. Η δουλειά του Hofstede (1984), που αναλύθηκε σε

⁴⁸ Kovach, K. A. (1987) What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. Business Horizons, Sept.-Oct., 58-65.

προηγούμενη ενότητα, μπορεί να παρέχει ένα βασικό εργαλείο για την πρόβλεψη παραγόντων υποκίνησης στις διάφορες κουλτούρες. Για παράδειγμα θα περίμενε κανείς:⁴⁹

- Ευκαιρίες για ατομική προαγωγή και ανάπτυξη να τις εκτιμούν περισσότερο κουλτούρες με ατομική τάση. Επίσης, να εκτιμάται περισσότερο η αυτονομία.
- Δυνατότητες να ανήκει κανείς σε μια υποστηρικτική ομάδα να επιδιώκονται από πιο κολεκτιβιστικές κουλτούρες.
- Το αίσθημα ασφάλειας όσον αφορά την εργασία να εκτιμάται περισσότερο όπου υπάρχει ανάγκη για αποφυγή της αβεβαιότητας.
- Η ποικιλία να αξιολογείται θετικότερα από άτομα που ανήκουν σε κουλτούρες με χαμηλή ανάγκη αποφυγής της αβεβαιότητας
- Ευκαιρίες για συνεργασία με τα άτομα του ίδιου επιπέδου ιεραρχίας να εκτιμώνται περισσότερο από κουλτούρες με χαμηλή απόσταση εξουσίας.
- Η προσωπική αφοσίωση από τους προϊστάμενους στους υφιστάμενους να επιδιώκεται περισσότερο από χώρες με μεγαλύτερη απόσταση εξουσίας
- Το μικρότερο και ευέλικτο ωράριο εργασίας να εκτιμάται πιο πολύ από κουλτούρες που είναι πιο θηλυκές.

Σε μια δυνατή κολεκτιβιστική κουλτούρα, το άτομο που προωθεί τα δικά του συμφέροντα μπορεί να απειλεί την συνοχή και τα κοινά συμφέροντα της ομάδας. Ο Hofstede (1984) υποστηρίζει ότι όσο πιο κολεκτιβιστική η κουλτούρα, τόσο περισσότερο υποκινείται το άτομο από τις ομαδικές αποφάσεις και γενικότερα από την συμμετοχή του στην ομάδα. Για παράδειγμα, στην Ιαπωνία οι κύκλοι ποιότητας αποτελούνται από μικρές

⁴⁹ Hofstede, G. (1984a) Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values. Abridged Version. Beverly Hills, Sage Publications

ομάδες εθελοντών από την ίδια εργασιακή περιοχή, που συναντιούνται τακτικά για να αναγνωρίσουν, να αναλύσουν και να δώσουν λύση στα προβλήματα παραγωγής. Συνήθως, βρίσκονται στο δικό τους ελεύθερο χρόνο και λαμβάνουν ελάχιστη αμοιβή από την επιχείρηση. Στην Ανατολική Αφρική η κοινότητα κυριαρχεί σε όλα τα θέματα, οπότε οι κοινωνικές ανάγκες είναι κυρίαρχες και οι ατομικές θεωρούνται ότι ξεφεύγουν από τα επιτρεπτά όρια. Όπου υπάρχει υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας, οι γυναίκες δύσκολα επιθυμούν προαγωγή αν πρόκειται να τους φέρει σε ανταγωνιστικές σχέσεις με τους άντρες συναδέλφους τους κι έτσι αποθαρρύνονται από το να την διεκδικήσουν. Ο μάνατζερ που θέλει να διατηρήσει το ομαδικό πνεύμα των εργαζομένων του, αλλά και να υποκινήσει τις γυναίκες εργαζομένους του, θα πρέπει να βρει άλλους τρόπους υποκίνησης που να μην προκαλούν διαμάχες και ανασφάλεια. Σε μια γραφειοκρατική κουλτούρα, όπου η ανάγκη να αποφευχθεί η αβεβαιότητα είναι υψηλή, οι εργαζόμενοι έλκονται από την ευκαιρία να κερδίσουν περισσότερη ασφάλεια για τη δουλειά τους και δικαιώματα σύνταξης. Αντιθέτως, σε μια λιγότερο γραφειοκρατική κοινωνία, εκτιμάται περισσότερο μια δουλειά που προσφέρει ευκαιρίες για ατομικά επιτεύγματα σε ένα αυτόνομο περιβάλλον.⁵⁰

Το θέμα της υποκίνησης παραμένει και θα παραμένει πολύπλοκο για πολλά χρόνια, καθώς οι ανάγκες και οι τρόποι ικανοποίησής τους διαφέρουν ανάμεσα στις πολιτισμικές ομάδες. Για τον μάνατζερ ενός διεθνούς οργανισμού είναι πολύ εύκολο να υποπέσει σε σφάλματα κατά τη δημιουργία μοντέλων υποκίνησης είτε λόγω προκαταλήψεων (ή της υπόθεσης της

⁵⁰ Hofstede, G. (1984a) Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values. Abridged Version. Beverly Hills, Sage Publications

καθολικότητας και του εθνοκεντρισμού) είτε γιατί μια μέθοδος που είναι αποτελεσματική σε μια κουλτούρα μπορεί να αποτύχει σε κάποια άλλη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξένη βιβλιογραφία

- Avronen J. and Ekvall G., “ Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model.”, Scandinavian Journal of Management, 7, p. 17-26, 1991
- Baumgartner R., “Tools for sustainable business management in ecosystems and sustainable development”- Volume 1, Eds, Tiezzi, Brebbia, Uso, WIT Press, Ashurst Lodge, Southampton, 2003, p.187
- Bolman and Deal “ Reframing Organizations”, S. Francisco, Jossey-Bass,1991,p.230-248)
- Burke, W. Organizational Development: A Process of Learning and Changing. Reading, Addison-Wesley; 1993.
- Denison D., “Corporate culture and Organizational effectiveness, New York,John Wiley and Sons, 1990
- Deshpande’ and Webster “Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda”, Journal of Marketing, 53, Jan.,1989, p.3-15,
- Gardner H., “Changing Minds:The Art and the Science of changing our own and other people’s minds”,book review, Sage Publications,2005,Vol1 (1),p.141,142)
- Gerstner L. “Who says elephants can’t dance?”,New York, N.Y.: Harper Collins. Inc.,2002
- Handy C “Gods of Management: The changing work of Organizations”, N.Y., Oxford University Press , 1995,p.14-16, 44-47, 70-74, 97-102
- Handy C., “Understanding Organizations”, 4 edition, London, Penguin, 1993
- Hofstede, G. (1984a) Culture’s Consequences: International Differences in Work – Related Values. Abridged Version. Beverly Hills, Sage Publications
- Jones G. “Organizational theory,design, and change”, 2004,4 edition,p.195-223 and p.301-333
- Kotter J. «Κουλτούρες και Συνασπισμοί», σελ.228-230,234, Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη,2003
- Kotter J. & Heskett J., “Corporate culture and Performance”, US: Free Press/UK: Macmillan
- Kotter J., “ Leading change”, US: Harvard Business School Press, 1996
- Kovach, K. A. (1987) What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. Business Horizons, Sept.-Oct., 58-65.
- Lewin K., “Field Theory in Social Science”, N.Y.:Harper,1951 “Lewin’s K. Change Model- Groups and Group dynamics”
- Martin J., “Cultures in Organizations- Three perspectives”,New York, Oxford University Press,1992, chapter 5)
- Nicholson, N. and West, M. (1988) Managerial Job Change. Cambridge: Cambridge University Press.

- Nord, W. (1972) Cultures and Organizational Behavior. In: Concepts and Controversy in Organizational Behavior, Nord, D. (eds), New York: Goodyear Publishing Co.
- O'Reilly, Chatman and Caldwell " People and Organizational culture: AQ-Sort Approach to Assessing
- Peraiz A., "Culture and climate for innovation", European Journal of Innovation Management, 1.1, 1998, p.30-42
- Person-Organization Fit", Academy of Management Journal 34, Sep.1991, p.487-516
- Porras J. and Hoffer S., " Common Behavior Changes in successful Organization Development Efforts: Journal of Applied Behavioral Science, 22, p.477-494, 1986
- Robins S.P., "Organizational Behavior", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 1993, p.602)
- Schein E., Organizational Culture and Leadership, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992
- Schein E. "The Corporate Culture. Survival Guide", 1999, San Francisco, Jossey-Bass
- Schein E., "Notes from Cape Cod Seminar", August 2002
- Schein E., "Culture: the missing concept in organizational studies", Administrative Science Quarterly 41, 1996, p.229-240
- Schreyogg G., Organisationskultur, In Handwörterbuch der Organization, Ed, Frese, Poeschal, Stuttgart, 1991, p.1526, 1532)
- Senge P., " The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Doubleday/UK: Century Business, 1993, και Senge P., "Μέσα από την οπή της βελόνας», από το βιβλίο του Rowan Gibson «Η επιχείρηση του Μέλλοντος», Εκδ.Καστανιώτη, 2003
- Sonnenfeld, J. A. & Peiper, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, *Academy of Management Review*, 13/14, p568-600.
- Stringer, R. Leadership and Organizational Climate
- Tagiuri, R., "The concept of organizational climate." In: Tagiuri R, Litwin GH. , editor. Organizational Climate: Explorations of a Concept. Cambridge, Harvard University; 1968.
- Thomson M. « Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi frame application in a higher education setting", 2005.
- Trevino L., Butterfield K., McCabe D., "The ethical context in Organization. Influences on employee attitudes and behaviors", Research in ethical issues in Organizations, vol.3, 2001, p.301
- Trice H.M. and Beyer J.M., "The cultures of work organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

3.1. Εισαγωγή, Ορισμός Υποκίνησης

Αν κάποιος ερωτηθεί να αναγνωρίσει ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στον εργασιακό χώρο, είναι πολύ πιθανό να υποδείξει την ανάγκη για υποκίνηση η οποία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρά και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τόσο του οργανισμού όσο και της διοίκησης. Η υποκίνηση αναφέρεται στις δυνάμεις εκείνες του ατόμου που ευθύνονται για την πορεία - κατεύθυνση, το επίπεδο και την επιμονή των προσπαθειών που καταβάλει κάποιος στην εργασία του. Η πορεία – κατεύθυνση αναφέρεται στην επιλογή του ατόμου μεταξύ πολλών εναλλακτικών λύσεων. Το επίπεδο αναφέρεται στην ποσοτική μέτρηση της προσπάθειας (πολύ ή λίγη) και η επιμονή αναφέρεται στον χρόνο που κάποιος θα αφιερώσει προκειμένου να επιτύχει ή όχι το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Η υποκίνηση ορίζεται ως μια «εσωτερική κατάσταση του ατόμου, που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου (Berelson, Steiner, 1964).

Ως διοικητική λειτουργία η υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Dunham, Pierce (1989), η υποκίνηση ενεργοποιεί, κατευθύνει και συντηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η Θεωρία της υποκίνησης (motivation) υπάρχει και εφαρμόζεται στην πράξη εδώ και πολύ καιρό. Εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό υποκίνησης μπορεί να πετύχουν

μεγάλη αύξηση στην παραγωγικότητα, να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία (Montana 2000). Πρέπει όμως να ξεκαθαριστεί ότι η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από την υποκίνηση. Υπάρχουν πολλές επιστημονικές προσεγγίσεις- θεωρίες οι οποίες αναλύουν την έννοια της υποκίνησης. Κοινή τους βάση-σκοπός αποτελεί η πιο αποτελεσματική ενεργοποίηση των ατόμων.⁵¹

Ως υποκίνηση ορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας κάποιος κινητοποιείται να πετύχει συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι με τη σειρά τους ικανοποιούν ατομικούς και/ή οργανωσιακούς στόχους. Οι διεθνείς επιχειρήσεις, όπως και οι εγχώριες, βασίζονται σημαντικά στην υποκίνηση για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους τους, καθώς αυτή συνδέεται, με την παραγωγικότητα, την δημιουργικότητα, τον κύκλο εργασιών, τις απουσίες προσωπικού που παρατηρούνται και όχι μόνο. Ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς οφείλουν να αναπτύξουν περαιτέρω ευαισθησία στις πολιτισμικές διαφορές προκειμένου να ικανοποιήσουν και να υποκινήσουν τους εργαζομένους τους.

3.2. Βασικές υποκινητικές δυνάμεις⁵²

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά όχι μόνο από άτομο σε άτομο, αλλά επίσης και από περίοδο σε περίοδο για το ίδιο άτομο. Κυμαίνονται από συγκεκριμένες βιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές, βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο, καλούνται ανάγκες και είναι: βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές. Οι δύο πρώτες κατηγορίες

⁵¹ Montana Patrick & Charnov Bruce. (2000), "Management". Hofstra University

⁵² Λ. Χυτήρης, «οργανωσική συμπεριφορά» Αθήνα 1996

αναγκών προηγούνται της τρίτης. Πράγματι μόνο αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες των κατηγοριών γίνονται φανερές οι ανάγκες της τρίτης κατηγορίας.

Μια άλλη πλευρά των αναγκών σαν υποκινητικών δυνάμεων, είναι ότι πολύ σπάνια επιδρούν στην συμπεριφορά του ατόμου αποκλειστικά (δηλαδή κάθε μία μόνη της). Σε διάφορες περιπτώσεις, η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν θα επιτρέψει ή θα δυσκολέψει πολύ την ικανοποίηση μιας άλλης. Τότε, το άτομο πρέπει να πάρει μια απόφαση, είτε ικανοποιεί μια μόνο ανάγκη και ξεχνά τελείως την άλλη, είτε ικανοποιεί σε μερικό βαθμό και τις δύο, είτε βάζει εναλλακτικό στόχο για την επίτευξη του οποίου θα οδηγηθεί σε επικοδομητική συμπεριφορά. Η μη δυνατότητα ικανοποίησης μιας ανάγκης απολυτα, μπορεί να προκαλέσει στο άτομο μια μορφή απογοήτευσης που ίσως τον οδηγήσει σε επιθετικότητα, παλινδρόμηση, εμμονή ή και ψυχολογική παραίτηση.

Εμπόδια για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου μπορούν να προέλθουν είτε από το περιβάλλον είτε από το ίδιο το άτομο. Στην πρώτη περίπτωση τέτοιοι παράγοντες είναι ο εργοδότης, το σύστημα προαγωγών, η πολιτική της εταιρείας, οι μισθοί κ.α. , ενώ στην δεύτερη πλευρά ανήκουν η έλλειψη προσόντων και η έλλειψη πείρας.

3.3. Θεωρίες και κατηγορίες υποκίνησης

Οι θεωρίες της υποκίνησης μπορούν να διαιρεθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Οι θεωρίες της ευχαρίστησης, οι οποίες εστιάζουν πρωτίστως στην ικανοποίηση ατομικών αναγκών. Αυτές προτείνουν ότι η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που θα ανταποκρίνεται θετικά στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων.

Προσπαθούν να εξηγήσουν πως η χαμηλή απόδοση και η δυσαρέσκεια προκαλούνται από ανάγκες που δεν ικανοποιούνται.

- Οι εξελικτικές θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να ερευνήσουν και να κατανοήσουν την πορεία της σκέψης των εργαζομένων που επηρεάζει την συμπεριφορά τους.
- Οι θεωρίες της ενδυνάμωσης οι οποίες τονίζουν τα μέσα με τα οποία ελέγχονται οι συμπεριφορές των ανθρώπων.

Άλλοι διακρίνουν τις θεωρίες σε δύο κατηγορίες : τις θεωρίες που αφορούν στην φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν στην διαδικασία αυτής. Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν ποιές ανάγκες έχουν οι άνθρωποι , πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Επίσης εξετάζουν τι πραγματικά υποκινεί τα άτομα. Οι θεωρίες της δεύτερης κατηγορίας ασχολούνται με μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση γενικά και την υποκίνηση για εργασία ειδικότερα καθώς και με το πώς οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται μεταξύ τους.

53

Οι θεωρίες που υπάρχουν στην πρώτη κατηγορία είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (Maslow), η θεωρία E. R. G, η θεωρία των επίκτητων αναγκών και η θεωρία των δυο παραγόντων. Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες Vroom, Adams, Porter & Lawler, Locke & Skinner.

Θεωρία Maslow

Σύμφωνα με την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (**Abraham Maslow**) υπάρχει η πυραμίδα η οποία ιεραρχεί τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες από

⁵³ Λ. Χυτήρης, «οργανωσική συμπεριφορά» Αθήνα 1996

κάτω προς τα πάνω:Τις βασικές-σωματικές που αποτελούνται από την ανάγκη για επιβίωση, τροφή,συντήρηση. Τις ανάγκες για ασφάλεια που περιλαμβάνουν την ανάγκη για προστασία, ασφάλεια και σταθερότητα. Τις κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την ανάγκη για αγάπη, τρυφερότητα και την αίσθηση ότι ο άνθρωπος κάπου ανήκει. Τις ανάγκες εκτίμησης που περιλαμβάνουν την ανάγκη για εκτίμηση, σεβασμό, αναγνώριση και γόητρο. Τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης που αποτελούνται από την ανάγκη για εκπλήρωση προσωπικών στόχων, καταξίωσης και άριστης χρήσης των δεξιοτήτων- ικανοτήτων του ανθρώπου.Πρόκειται για το πιο διαδεδομένο μοντέλο υποκίνησης. Ο Maslow υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα ανθρώπινων αναγκών, δομημένα ιεραρχικά από τα οποία επηρεάζεται ή σχεδόν εξαρτάται η συμπεριφορά του ατόμου. Ο άνθρωπος ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες του προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του. (άρα υποκινείται με μια συγκεκριμένη σειρά για να καλύψει τις ανάγκες αυτές).⁵⁴

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο **Frederick Herzberd** έκανε μια διαφορετική προσέγγιση για να εξηγήσει την υποκίνηση. Ζήτησε από τους εργαζόμενους να σημειώνουν τις στιγμές που οι ίδιοι νιώθουν εξαιρετικά καλά με την εργασία τους και τις στιγμές που νιώθουν εξαιρετικά άβολα και άσχημα. Έτσι δημιούργησε την θεωρία των δυο παραγόντων που αναγνωρίζει, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τους διαφορετικούς παράγοντες που καθορίζουν και προκαλούν την ικανοποίηση ή μη από την εργασία.

Ο **Herzberg** μέσα από μια σειρά από παρατηρήσεις οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η απουσία ορισμένων συνθηκών αποτελούσε αιτία

⁵⁴ Λ. Σ.Χυτήρης, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» Αθήνα 1999

δυσαρέσκειας, η παρουσία τους όμως δεν σήμαινε και την υποκίνηση των εργαζομένων. Ορισμένοι παράγοντες που παραδοσιακά προσφέρονταν ως κίνητρα για τους εργαζομένους λειτουργούσαν απλώς ως παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων, δεν υποκινούσαν δηλαδή ουσιαστικά τους εργαζόμενους. Αυτά τα πιθανά αντικίνητρα ο **Herzberg** τα ονόμασε παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) ή παράγοντες συντήρησης (maintenance factors). Υπάρχουν όμως κι άλλοι παράγοντες οι οποίοι υποκινούν θετικά και έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτά σύμφωνα με τον **Herzberg** είναι τα κίνητρα (motivators) ή παράγοντες υποκίνησης (motivation factors).⁵⁵

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση της προσπάθειας	Η επίβλεψη
Εξέλιξη στην εργασία	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός- Η αμοιβή
Δυνατότητα (προσωπικής ανάπτυξης)	Το κύρος
	Η προσωπική ζωή
	Η ασφάλεια εργασίας

Πηγή: *K.Davis, Human Behaviour at work, 1977, motivation factors.*

⁵⁵ Λ. Σ.Χυτήρης, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρωπινή συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» Αθήνα 1999

Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή του McClelland κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει τρεις συγκεκριμένες ανάγκες: την ανάγκη για επίτευξη σκοπών, την ανάγκη για δημιουργία δεσμών και την ανάγκη για εξουσία (McClelland 1953). Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στον βαθμό κατά τον οποίο κάθε μία ανάγκη υποκινεί τον καθένα από αυτούς.⁵⁶

Η Θεωρία των προσδοκιών- Vroom

Η υποκίνηση σύμφωνα με την θεωρία των προσδοκιών είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δύο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη πράξη (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει στο αποτέλεσμα αυτό.

Υποκίνηση= Προσδοκία X Προτίμηση

Η συνέχεια-δικαιοσύνη και η θεωρία της ισοτιμίας- Adams

Η θεωρία της ισοτιμίας προσπαθεί να ερμηνεύσει την υποκίνηση των εργαζομένων με βάση το αποτέλεσμα μίας συμπεριφοράς τους (Adams 1963). Η βασική παραδοχή που κάνει η θεωρία αυτή είναι ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται «αδικημένοι» σε σχέση με την προσπάθεια που κάνουν προσπαθούν να διορθώσουν την αδικία αυτή. Αν τα οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος είναι αντίστοιχα σύμφωνα με την εκτίμηση του με την προσφορά του τότε υπάρχει και η αίσθηση της δικαιοσύνης (Σιγάλας 1999).⁵⁷

Portel & Lawler⁵⁸

Κατά τους porter & Lawler οι άνθρωποι σπάνια κάθονται και καταγράφουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από μια σχεδιαζόμενη συμπεριφορά , σπάνια υπολογίζουν προσδοκίες και προτιμήσεις. Διαπίστωσαν ότι η υποκίνηση δεν

⁵⁶ Λ. Σ.Χυτήρης, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρωπινή συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» Αθήνα 1999

⁵⁷ Σιγάλας Ι., (1999) « Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης- (Management) Υπηρεσιών Υγείας , Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κεφ. 9, σελ. 309 - 338.

⁵⁸ Λ. Χυτήρης, «οργανωσιακή συμπεριφορά» Αθήνα 1996

σχετίζεται άμεσα με την απόδοση, αλλά ότι μάλλον υπάρχουν κάποιες ολοκληρωμένες υπολογιστικές διαδικασίες που κάνουν τα άτομα , όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει την υποκειμενική εκτίμηση της πραγματικής ανταμοιβής , την υποκειμενική εκτίμησης της πιθανότητας ότι η όποια προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανταμοιβή, και την εκτίμηση του είδους και της ποσότητας των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

Η θεωρία του καθορισμού στόχου – Locke ⁵⁹

Οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να πετύχουν, επιδεικνύοντας την κατάλληλη συμπεριφορά κάθε φορά. Έτσι αν κάποιος θέλει να επηρεάσει αυτούς, για να επιδείξουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι σκόπιμο να αλλάξει τα χαρακτηριστικά του στόχου ή και τον ίδιο τον στόχο ώσπου να γίνει πιο ελκυστικός για τους εργαζόμενους. Κατά τον Locke ενώ τα κίνητρα ή οι ανταμοιβές μπορούν να επηρεάσουν την αποδοχή του στόχου και την συναίνεση, αυτά δεν είναι κρίσιμος παράγοντας. Εκείνο που είναι κρίσιμο είναι ο στόχος. Οι συγκρίσεις με άλλους και οι προσδοκίες μας είναι σπουδαία μόνο στο βαθμό που επηρεάζουν τους στόχους μας. Είναι ο στόχος που προκαλεί την υποκίνηση και όχι η ανταμοιβή.

Skinner- Θεωρία του λειτουργικού εθισμού

Τα δύο κύρια στοιχεία της θεωρίας του είναι οι ιδέες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Αποδίδονται στον άνθρωπο δύο τύποι συμπεριφοράς, η αποκρισιακή και η λειτουργική. Ο πρώτους τύπος παρουσιάζεται σαν συνάρτηση του άμεσου ερεθίσματος και ο δεύτερος παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε εξωτερικό ερέθισμα. Ο

⁵⁹ Λ. Χυτήρης, «οργανωσική συμπεριφορά» Αθήνα 1996

λειτουργικός τύπος συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα είδος συνέπειας που αλλάζει την πιθανότητα ότι αυτή η συμπεριφορά θα συμβεί ξανά, αυτή η συνέπεια καλείται ενισχυτική. Το πιο σπουδαίο αυτής της θεωρίας είναι ότι δεν γίνεται καμία αναφορά στην συνειδητή διαδικασία του οργανισμού. Η ενίσχυση δεν είναι ένα ευχαριστο ή δυσάρεστο συναίσθημα αλλά αλλάζει την συχνότητα της συμπεριφοράς.

3.4. Ικανοποίηση από την εργασία και απόδοση

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για να δοθεί ένας επαρκής ορισμός σχετικά με την ικανοποίηση εργασίας.

Σύμφωνα με τους Weiss and Cropanzano (1996), η ικανοποίηση εργασίας αντιπροσωπεύει την εκτίμηση του ανθρώπου για την εργασία και το γενικότερο πλαίσιο αυτής. Σύμφωνα με τον Saleh (1981) η ικανοποίηση εργασίας είναι ένα συναίσθημα το οποίο προέρχεται από την σχέση του τι θέλει και προσδοκά κάποιος από την εργασία του και του τι τελικά αυτή του προσφέρει. Σύμφωνα με τον Luthans (1989) η ικανοποίηση εργασίας είναι ένα ευχάριστο και θετικό συναίσθημα το οποίο είναι αποτέλεσμα της αίσθησης που έχει ο εργαζόμενος ότι «η εργασία του, του προσφέρει όλα όσα αυτός θεωρεί σημαντικά».⁶⁰

Ειδικότερα ο Churchill (1974) ορίζει την ικανοποίηση της εργασίας σύμφωνα με όλα τα χαρακτηριστικά που συγκεντρώνει η εργασία και το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι βρίσκουν ευχαρίστηση, ικανοποίηση και ανταμοιβή ή αντίθετα συναισθήματα απογοήτευσης και ανικανοποίησης.

⁶⁰ Spector E. Paul (1997), «Job satisfaction» *ADVANCED TOPICS IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR*

Σύμφωνα με τον Locke (1976) η ικανοποίηση εργασίας είναι ένα σύνολο στάσεων και θέσεων απέναντι σε διάφορα ζητήματα της εργασίας. Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ικανοποιημένοι με κάποια στοιχεία της εργασίας τους ενώ ταυτόχρονα να είναι δυσαρεστημένοι με κάποια άλλα. Διαφορετικοί τύποι ικανοποίησης μπορεί να οδηγήσουν σε διαφορετικές συμπεριφορές. Ένας υπάλληλος μπορεί να παραπονιέται για τις χαμηλές αποδοχές ενώ παράλληλα να είναι απόλυτα ικανοποιημένος από τους συναδέλφους του. Είναι δηλαδή ένας συνδυασμός συναισθημάτων απέναντι στις διαφορετικές όψεις της εργασίας.⁶¹

Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία

Κάθε χρόνο πολλές έρευνες πραγματοποιούνται μεταξύ άλλων προκειμένου να διερευνηθεί πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στην εργασία τους. Οι διοικήσεις μεγάλων εταιρειών ανησυχούν και παράλληλα ενδιαφέρονται αρκετά για την ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Υπάρχουν πραγματικά πολλοί λόγοι οι οποίοι δικαιολογούν την στάση των διοικήσεων των οργανισμών και των επιχειρήσεων απέναντι στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Πρώτον, βάση της ανθρώπινης υπόστασης όλοι οι άνθρωποι αξίζουν να τους συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι μια αντανάκλαση της καλής συμπεριφοράς και μεταχείρισης. Επίσης αποτελεί δείκτη συναισθηματικής ισορροπίας και υγείας. Δεύτερον, η ωφελμιστική άποψη είναι ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές των εργαζομένων που επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού ή της

⁶¹ Oshagbemi Titus (1999), «Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?» *JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY* Vol. 14, No 5, 1999, pp. 388-403

επιχείρησης επηρεάζοντας την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και κατ'επέκτασιν την πορεία αυτών.⁶²

Τι είναι⁶³

Η ικανοποίηση εργασίας εκφράζει απλά πώς νιώθουν οι άνθρωποι για την εργασία τους και τις διαφορετικές διαστάσεις που αυτή μπορεί να έχει. Είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αρέσουν (ικανοποίηση) ή όχι (ανικανοποίηση) την εργασία τους. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η ικανοποίηση εργασίας είναι μια μεταβλητή συμπεριφοράς. Στο παρελθόν υπήρξε προσέγγιση για την ικανοποίηση από τους ερευνητές από την πλευρά της εκπλήρωσης συγκεκριμένων αναγκών-δηλαδή το αν και κατά πόσο η εργασία ανταποκρίνεται και ικανοποιεί τις ψυχοσωματικές ανάγκες του εργαζόμενου (Porter, 1962; Wolf, 1970). Σήμερα όμως έχει ξεπεραστεί η προσέγγιση αυτή και οι ερευνητές τείνουν να εστιάζουν την προσοχή τους, όχι στις παραπάνω βαθύτερες ανάγκες. Η αντίληψη της συμπεριφοράς είναι η κυρίαρχη. Η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα συνολικό αίσθημα για την εργασία που σχετίζεται με ποικίλες μεταβλητές-όψεις της εργασίας. Οι πιο γνωστές μεταβλητές-όψεις της εργασίας απεικονίζονται παρακάτω:

- Αμοιβή
- Σύστημα προαγωγών
- Η εργοδοσία
- Πρόσθετες παροχές
- Συνεργάτες-συνάδελφοι
- Η φύση της εργασίας

⁶² Gazioglu Saziye and Tansel Aysit (2006), «Job satisfaction in Britain: individual and job related factors» *APPLIED ECONOMICS* Vol. 38, No 10, 2006, pp. 1163 (9)

⁶³ Smith Cain C. J. Cranny Patricia (1992), «*Job satisfaction*» LEXINGTON BOOKS

- Η επικοινωνία
- Λειτουργικές διαδικασίες

Παράγοντες που ευθύνονται για την ικανοποίηση ή μη από την εργασία⁶⁴

Οι εργαζόμενοι τείνουν να προτιμούν επαγγέλματα που τους προσφέρουν ευκαιρίες να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους καθώς επίσης και μια ποικιλία αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, ελευθερία – αυτονομία και ανατροφοδότηση, για το πόσο καλά τα πηγαίνουν. Τα επαγγέλματα που εμπεριέχουν μικρές προκλήσεις δημιουργούν «βαρεμάρα» ενώ ταυτόχρονα αυτά που εμπεριέχουν αρκετές προκλήσεις δημιουργούν απογοήτευση καθώς και συναισθήματα αποτυχίας. Κάτω από συνθήκες πρόκλησης μετρίου βαθμού οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι.

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν ένα δίκαιο και ξεκάθαρο σύστημα αμοιβών και πολιτικών για τις προαγωγές. Η ικανοποίηση δεν συνδέεται απόλυτα με το ποσό που κάποιος αμείβεται αλλά από την αίσθηση της ύπαρξης δικαιοσύνης. Παρομοίως ζητούν μια δίκαια πολιτική προαγωγών και πρακτικών. Η προαγωγή παρέχει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, περισσότερη υπευθυνότητα και αυξημένη κοινωνική αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι οι αποφάσεις προαγωγών καθορίζονται από ένα δίκαιο σύστημα είναι δυνατόν να εκφράζουν ικανοποίηση στην εργασία τους.

Η σύνδεση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας των εργαζομένων και των απαιτήσεων εργασίας ερμηνεύεται από την θεωρία του Holland (1985). Σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν έξι τύποι προσωπικοτήτων. Οι ρεαλιστικές, οι

⁶⁴ Garcia-Bernal Javier, Gargallo-Castel Ana, Marzo-Navarro Mercedes and Rivera- Torres Pilar (2005), «Job satisfaction» DEPARTMENT OF ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT

ερευνητικές, οι κοινωνικές, οι συμβατικές, οι επιχειρηματικές και οι καλλιτεχνικές. Προτείνει ότι η ικανοποίηση και η τάση να εγκαταλείψει κάποιος την εργασία του εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ταιριάξουν την φύση της προσωπικότητάς τους με το περιβάλλον εργασίας.

Σύμφωνα με την Sinha (1958) η ικανοποίηση εργασίας εξαρτάται από την φύση και τα χαρακτηριστικά της εργασίας, την κοινωνική αναγνώριση και την εργοδοσία ενώ ο ανεπαρκής μισθός και η έλλειψη ασφάλειας προκαλούν την μη ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στον συνδυασμό των επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων συνήθως παρουσιάζουν λιγότερη ικανοποίηση τόσο με την εργασία όσο και με την οικογένεια. (Perrewe, Hochwarther and Kiewitz, 1999).

Μια δίκαιη πολιτική προαγωγών σε οποιονδήποτε οργανισμό αποτελεί την πηγή της ανάπτυξης. Όταν ο εργαζόμενος τυγχάνει δίκαιας προαγωγής που βασίζεται σε πραγματικές αξιολογήσεις, νιώθει την αναγνώριση και για αυτό τον λόγο αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με έρευνα του Kalleberg and Mastekaasa (2001) η προαγωγή αυξάνει την ποιότητα εργασίας που προσφέρει ο εργαζόμενος και κατά συνέπεια την ικανοποίηση και την αφοσίωση. Επίσης η παραιτήσεις που παρουσιάζονται στον χώρο εργασίας αυξάνουν την ικανοποίηση εργασίας.

Έχει παρατηρηθεί ότι μη σταθερή ροή της παραγωγής είναι ένα πρόβλημα για όλους τους οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις. Παρόλο που η παραγωγή βασίζεται στον σχεδιασμό, η μη σταθερή πορεία της δεν μπορεί να αποφευχθεί. Είναι πολύ σημαντικό να βρεθεί ένας σύνδεσμος με την ικανοποίηση εργασίας. Σύμφωνα με τους Wright and Cerdery (1999) η

ικανοποίηση εργασίας και η υποκίνηση ποικίλουν ανάλογα με την αβεβαιότητα της παραγωγής. Τα προσόντα του εργαζόμενου θα πρέπει να ταιριάζουν και να συνδυάζονται με τις απαιτήσεις της εργασίας γιατί διαφορετικά θα υπάρξει δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με τους Johnson and Johnson (2000) η ύπαρξη εργαζομένων με πολλά προσόντα που δεν αξιοποιούνται έχει αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση εργασίας. Κάποιες δημογραφικές μεταβλητές όπως για παράδειγμα η ηλικία, το φύλο και το προφίλ της εργασίας έχουν αποδειχθεί ότι αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες του επιπέδου της ικανοποίησης από την εργασία (Sinacore, 1998).

Επίσης έχει αποδειχθεί ότι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των ομαδικών ευθυνών που προκύπτουν ανάμεσα σε διαφορετικά καθήκοντα, αυξάνει το αίσθημα του «ανήκειν» και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και ως συνέπεια και του αισθήματος ικανοποίησης. (Vander, Emans and Van De Vliert, 2001).

Έχει παρατηρηθεί ότι τα επαγγέλματα που ακολουθούν συγκεκριμένη και γνωστή για τους εργαζόμενους πορεία μέσω διαδικασιών ρουτίνας είναι βαρετά και δημιουργούν έναν τύπο μονοτονίας. Αντίθετα επαγγέλματα με συνεχείς προκλήσεις και αλλαγές δημιουργούν ένα αίσθημα ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον Καντά (1998), οι παράγοντες που επηρεάζουν σύμφωνα με τον Locke την ικανοποίηση από την εργασία είναι οι παρακάτω:

1. Η φύση της εργασίας, η οποία θα πρέπει να είναι «προκλητική» και όχι μια εργασία ρουτίνας.
2. Η αμοιβή των εργαζομένων, η οποία θα πρέπει να είναι ανάλογη με την απόδοση του

3. Οι συνθήκες στον εργασιακό χώρο-περιβάλλον και διαμόρφωση χώρου
4. Η ύπαρξη όχι μόνο οικονομικών αμοιβών αλλά και λεκτικής αναγνώρισης – επαίνου
5. Η εποπτεία-επιτήρηση
6. Η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα
7. Η δυνατότητα συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων
8. Οι σαφήνεια των στόχων και των ρόλων που αφορούν τις προσδοκίες τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης ή του οργανισμού
9. Το αίσθημα της ασφάλειας

Οι πιθανές επιδράσεις της ικανοποίησης εργασίας⁶⁵

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές συνέπειες στην συμπεριφορά των εργαζομένων, που έχουν θεωρηθεί ότι είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης ή όχι. Αυτές περιλαμβάνουν μεταβλητές όχι μόνο από τον χώρο της εργασίας όπως η αξιολόγηση αλλά και από μεταβλητές εκτός χώρου εργασίας όπως η υγεία και η ικανοποίηση από την προσωπική ζωή και πορεία του καθενός.

Απόδοση εργασίας «job performance»⁶⁶

Η παραδοσιακή αντίληψη λέει ότι η ικανοποίηση σχετίζεται με την απόδοση. Ένας χαρούμενος εργαζόμενος θα πρέπει να είναι και παραγωγικός. Υπάρχουν αρκετές έρευνες που έχουν αποδείξει ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα καλής απόδοσης. Οι Jacobs & Solomon (1977) έχουν αποδείξει

⁶⁵ Tietjen A.Mark and Myers M.Robert (1998), «Motivation and Job satisfaction» *MANAGEMENT DECISION* Vol.35, No 4, 1998, pp. 226-231

⁶⁶ Tietjen A.Mark and Myers M.Robert (1998), «Motivation and Job satisfaction» *MANAGEMENT DECISION* Vol.35, No 4, 1998, pp. 226-231

ότι ο συσχετισμός της ικανοποίησης και απόδοσης ήταν πολύ μεγαλύτερος σε επαγγέλματα όπου η καλή απόδοση αμειβόταν από ότι σε άλλα που δεν ίσχυε αυτό. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι εργαζόμενοι που αποδίδουν καλά αμείβονται καλά και οι αμοιβές αυτές οδηγούν σε ικανοποίηση. Οι Caldwell & O'Reilly (1990) απέδειξαν ότι η απόδοση μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποίηση έμμεσα. Έδειξαν ότι η αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας αυξάνει την απόδοση και κατ'επέκτασιν την ικανοποίηση. Οι άνθρωποι που είναι σε θέση να ανταποκριθούν καλά στις απαιτήσεις της εργασίας και αποδίδουν καλά τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Φαίνεται ότι η ικανοποίηση προκαλείται από την απόδοση αν και η σχέση αυτή ίσως εξηγείται από τις ανταμοιβές όσων αποδίδουν καλά.

3.5. Η έννοια των κινήτρων

Η παροχή κινήτρων έχει άμεση σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι παράγοντες που υποκινούν τους εργαζομένους και εμπνέουν δέσμευση εξαρτώνται από την κουλτούρα από την οποία προέρχεται ο καθένας. Για παράδειγμα, για τους Ιάπωνες οι παράγοντες αυτοί επηρεάζονται σημαντικά από τους δεσμούς της ομάδας, ενώ οι Αμερικάνοι καθορίζουν την υποκίνηση και την ικανοποίησή τους πιο ανεξάρτητα, αλλά και πιο ατομικά. Κάθε Αμερικάνος είναι ατομικά υπεύθυνος για την απόδοση της δουλειάς του, ενώ στην Ιαπωνία η ευθύνη είναι ομαδική, καθώς εκεί προωθείται η συνεργασία και η υπακοή σε αντίθεση με την ατομικότητα στην οποία δίνουν ιδιαίτερη έμφαση οι Αμερικάνοι. Η διεθνής επέκταση πολλών βιομηχανιών, που παρατηρείται ολοένα και πιο συχνά τις τελευταίες δεκαετίες, έχει δημιουργήσει επιπλέον απαιτήσεις σχετικά με τον χρόνο και την ενέργεια που επενδύουν οι

εργαζόμενοι. Τα υπερατλαντικά επαγγελματικά ταξίδια έχουν επηρεάσει τις οικογενειακές σχέσεις. Η τεχνολογία μαζικής επικοινωνίας, και κυρίως η τηλεόραση, έχουν επεκτείνει τη βάση αναφοράς που χρησιμοποιεί το άτομο για να καθορίσει την ικανοποίηση που προέρχεται από τη δουλειά του, αλλά και γενικότερα από τη ζωή του. Αυτό το πρόβλημα απασχολεί ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στην Αγγλία, τη Γαλλία, την Αργεντινή, την Κίνα, την Ελλάδα, και σε πολλά άλλα μέρη του κόσμου, που έχουν την ανάγκη να εντοπίσουν νέους τρόπους να υποκινήσουν μια νέα τάξη εργαζομένων που θα ήθελε να λαμβάνει ένα μισθό σύμφωνα με τα Αμερικανικά πρότυπα, να ζει σε μια Ιταλική έπαυλη, να οδηγεί ένα ακριβό Γερμανικό αυτοκίνητο και να ντύνεται σύμφωνα με την τελευταία λέξη της Ευρωπαϊκής μόδας.⁶⁷

Οι άνθρωποι θεωρούν τα κίνητρα σαν μια μυστηριώδη δύναμη, σαν μια φιλοδοξία ή τη διάθεση για επικράτηση για την νίκη στοιχεία που χρειάζονται οι άνθρωποι για να λειτουργήσουν (Siropolis 1997). Ο Speetcer 1996, υποστηρίζει ότι η γνώση των κινήτρων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την καθιέρωση και διατήρηση αποτελεσματικών ανθρώπινων σχέσεων τόσο στους χώρους εργασίας όσο και στις καθημερινές προσωπικές επαφές. Ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους υποκίνησης είναι η παροχή οικονομικών κινήτρων. Η παροχή όμως αποκλειστικά οικονομικών κινήτρων αποτελεί μια περιορισμένη αντιμετώπιση της διαδικασίας της υποκίνησης.(Σιγάλας 1999). Σύμφωνα με τους Dunham και Pierce, κάθε δουλειά μπορεί να είναι απαραίτητη για κάθε άνθρωπο αλλά δεν παύει κατά βάση να είναι δυσάρεστη.

⁶⁷ Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B. (1959) The Motivation to work. New York: Wiley.

Ο μόνος τρόπος αποδοχής κάτι τόσο δυσάρεστου είναι η παροχή οικονομικών κινήτρων.⁶⁸

Ο δεύτερος παραδοσιακός τρόπος παροχής κινήτρων είναι η παροχή κοινωνικών κινήτρων ή με άλλα λόγια η προσπάθεια δημιουργίας ευχάριστων συνθηκών εργασίας.(βελτίωση των χώρων της εργασίας , αναγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου). Μια τέτοια προσέγγιση αποτελεί μια θετικότερη αντιμετώπιση των εργαζομένων με άμεσο αποτέλεσμα την κινητοποίησή τους, άρα και την βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. (Σιγάλας 1999).⁶⁹

Ένας ακόμη παραδοσιακός τρόπος παροχής κινήτρων είναι ο εμπλουτισμός και διεύρυνση που σχετίζονται με την ίδια την φύση της εργασίας. Οι υποστηρικτές της προσέγγισης αυτής επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην ίδια την εργασία και προσπαθούν να την κάνουν περισσότερο ενδιαφέρουσα, κινητοποιώντας έτσι με αυτόν τον τρόπο τους εργαζομένους σε έναν οργανισμό. Η θεωρία της ενίσχυσης σύμφωνα με τον B.F. Skinner, (Skinner 1989), υποστηρίζει ότι οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς ενός ατόμου καθορίζουν τον βαθμό υποκίνησης του. Συμπεριφορά που ενισχύεται με ανταμοιβή θα επαναλαμβάνεται.⁷⁰

⁶⁸ Barry L. Reece & Rhonda Brandt (1996), *Effective Human Relations in Organizations* Boston

• ⁶⁹ Σιγάλας I., (1999) « Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης- (Management) Υπηρεσιών Υγείας , Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κεφ. 9, σελ. 309 - 338.

• ⁷⁰ Boyle, R.D & Desai, H.B (1991), «Turnaround Strategies in Small Firms», *Journal of Small Business Management*, 29 (3).

3.6. Case Study ⁷¹

Ανθρώπινοι Πόροι και Υποκίνηση

Ο Anton, τεχνικός εμπειρογνώμονας σε μια φαρμακευτική εταιρεία, άφησε το γραφείο του διευθυντή του και γύρισε στο δικό του. Κάθισε αμίλητος για λίγο κοιτάζοντας τον γυάλινο τοίχο που έβλεπε στην περιοχή που μοιραζόταν ο ίδιος με τους υπόλοιπους τεχνικούς. Ξαφνικά, σήκωσε τη μολυβοθήκη με τα πολύχρωμα στυλό που χρησιμοποιούσε στη δουλειά του, πέταξε τα στυλό στο πάτωμα χαμογελώντας και στη συνέχεια εκσφενδόνισε τη μολυβοθήκη με όλη του τη δύναμη στην πόρτα του γραφείου του διευθυντή του. Μόλις 5 λεπτά νωρίτερα του είχε ανακοινωθεί ότι θα λάμβανε μια σημαντικότερη αύξηση στο μισθό του για μια ιδιαίτερα εντυπωσιακή έκθεση που είχε εκπονήσει. Όμως, γιατί ένα άτομο που μόλις είχε πάρει αύξηση θα αντιδρούσε έτσι; Αυτή ακριβώς ήταν και η απορία του διευθυντή του Anton τη στιγμή που εμφανίστηκε στην πόρτα του για να διερευνήσει τι είχε συμβεί. Τα μάτια του εξέτασαν τον χώρο. Ο Anton στεκόταν στο γραφείο του ταραγμένος, με προκλητικό ύφος. Οι άλλοι τεχνικοί κοιτούσαν είτε τον Anton με δυσπιστία είτε το προϊστάμενος με ευχαρίστηση. Το προϊστάμενος του Anton τον κοίταξε στα μάτια, έβαλε το χέρι του στον ώμο του και του πρότεινε με ήρεμη φωνή να πάνε για ένα τσάι στην καφετερία της εταιρείας. Όπως αποχωρούσαν οι δυο τους, ο διευθυντής γύρισε και είπε στους υπόλοιπους με σταθερή και αυστηρή φωνή πως ήταν ώρα να επιστρέψουν στην δουλειά τους.

Στην καφετερία το προϊστάμενος του Anton ετοίμασε από ένα φλιτζάνι τσάι και για τους δυο τους και τα πήγε σ' ένα γωνιακό τραπέζι όπου κάθισε απέναντι

⁷¹ <http://www.trimitra.com/articles/motivation.html>

από τον οργισμένο και ανικανοποίητο εργαζόμενο του. Για αρκετά λεπτά δε μιλούσε κανείς τους, ώσπου ο Anton είπε: «Πιστεύατε ότι θα εξαγοράζατε την αφοσίωση μου με λίγα ασήμαντα δολάρια; Δεν είμαι τόσο απελτισμένος για λεφτά. Αυτή η έκθεση που ετοιμάσα ήταν δική μου δουλειά εξαρχής. Το όνομά μου θα έπρεπε να φαίνεται όταν θα σταλεί στο Υπουργείο Εσωτερικών. Και το επίτευγμά μου θα 'πρεπε να αναγνωρισθεί μέσω μιας αλλαγής στη θέση και τον τίτλο μου συγχρόνως με την αύξηση του μισθού. Τώρα η αύξηση του μισθού απλά με κάνει τον πιο ακριβοπληρωμένο τεχνικό εμπειρογνώμονα στην ομάδα μου. Πώς περιμένετε να συνεχίσω να δουλεύω μαζί τους υπό αυτές τις συνθήκες;».

Ο διευθυντής, που άκουγε προσεχτικά, απάντησε ότι πίστευε πως η αύξηση μισθού ήταν αρκετή αναγνώριση για τη δουλειά του Anton κι ότι δεν είχε καμία πρόθεση να αποκρύψει από το Υπουργείο ότι αυτός είχε ετοιμάσει την έκθεση. Ο εργαζόμενος του ανέφερε ότι οι υπόλοιποι τεχνικοί λένε πως ως διευθυντής εκμεταλλεύεται ότι μπορεί από τους ταλαντούχους υφισταμένους του και στο τέλος παίρνει τα εύσημα για τη δουλειά που αυτοί κάνουν. Επίσης, ότι ο μόνος τρόπος για να πάρει αύξηση ένας εργαζόμενος είναι να κολακεύσει τον Ran (τον διευθυντή). Ο Ran ρώτησε αν όντως λένε αυτά τα πράγματα οι υφιστάμενοί του και ο Anton το επιβεβαίωσε και πάλι. Πρόσθεσε, επιπλέον, ότι όσο δούλευε με τον Ran, οι υπόλοιποι τον κορόιδευαν ότι προσπαθούσε να καλοπιάνει τον διευθυντή, ο οποίος ουσιαστικά τους επιβεβαίωσε δίνοντας τώρα αυτή την αύξηση.

Ο διευθυντής που άκουγε έκπληκτος τα όσα είχε να του πει ο εργαζόμενος του απάντησε ήρεμα: «Ίσως έτσι να το βλέπετε οι συνεργάτες σου κι εσύ. Μπορώ να το καταλάβω αυτό. Και μπορώ να καταλάβω, επίσης, πόσο σε

θύμωσε αυτή η κατάσταση. Έχεις μεγάλο ταλέντο και απίστευτη ενέργεια. Έχεις προσφέρει πάρα πολλά σε αυτό το έργο. Νοιώθεις ότι θα έπρεπε να λάβεις πλήρη αναγνώριση των επιτευγμάτων σου και δεν είσαι σίγουρος αν την έλαβες». Ο Anton συμφώνησε προσθέτοντας πως η δουλειά του ήταν πάντα πιο σημαντική γι' αυτόν από τα χρήματα. Ο διευθυντής ρώτησε τον υφιστάμενό του αν πραγματικά πίστευε πως θα τον εκμεταλλευόταν, πως δε θα φρόντιζε να αναγνωριστεί και να εκτιμηθεί πλήρως η δουλειά του στο Υπουργείο και πως χρησιμοποιούσε το ταλέντο του προσφέροντάς του μόνο μια μικρή αύξηση ως αντάλλαγμα. Ο Anton απάντησε πως δεν ήταν ακριβώς έτσι τα πράγματα, αλλά ότι μετά από όλη τη σκληρή δουλειά του ένιωθε ξαφνικά ότι τον εκμεταλλεύτηκαν, όπως είχαν προβλέψει οι υπόλοιποι τεχνικοί. Ο Ran τότε είπε: «Λυπάμαι αν νοιώθουν έτσι για μένα. Ίσως θα έπρεπε να επανεξετάσω τη σχέση μου μαζί τους, γιατί τους εκτιμώ πολύ, όπως εκτιμώ και σένα πάρα πολύ. Δεν είχα συνειδητοποιήσει πόσο μεγάλη σημασία είχε για σένα ένας νέος τίτλος ή μια νέα ανάθεση ως μορφή αναγνώρισης. Άσε με να δω αν μπορώ να κάνω κάτι για να σου δείξω την γενική εκτίμησή μου για την προσφορά σου σε αυτό τον οργανισμό.

Λίγα λεπτά αργότερα ο μάνατζερ επέστρεψε στο γραφείο του και το ίδιο και ο Anton. Ο τεχνικός που καθόταν δίπλα του τον ρώτησε αν ο προϊστάμενος τον μάλωσε. Ο Anton του απάντησε: «Όχι. Τελικά αποδείχθηκε καλός άνθρωπος. Καταλαβαίνω την άποψή του κι αυτός τη δική μου. Ήταν πολύ χαζό εκ μέρους μου να χάσω την ψυχραιμία μου, αλλά ο διευθυντής δεν αναφέρθηκε καθόλου σε αυτό». Ο τεχνικός συμφώνησε με τον Anton προσθέτοντας πως ο Ran μπορούσε να προκαλέσει την οργή κάποιου κατά διαστήματα, αλλά στην ουσία ήταν ο καλύτερος διευθυντής για να δουλεύει κανείς ως υφιστάμενός

του. Θα προσπαθήσω να το κάνω με τέτοιο τρόπο που να μη σε φέρει σε δύσκολη θέση απέναντι στους συνεργάτες σου».

Η παραπάνω μελέτη περίπτωσης θίγει 3 βασικά θέματα των ανθρωπίνων πόρων:

□ Κάθε άτομο λειτουργεί στα πλαίσια ενός δικού του συστήματος αιτίας – αιτιατού. Η συμπεριφορά του Anton ήταν άμεσο αποτέλεσμα ενός εξωτερικού ερεθίσματος που ενεργοποίησε την μοναδική ομάδα των κληρονομημένων, πολιτισμικών, περιβαλλοντικών και εμπειρικών συμπεριφορών του. Τον προκάλεσαν να αντιδράσει με συγκεκριμένο τρόπο. Άλλα άτομα θα αντιδρούσαν σίγουρα διαφορετικά στην ίδια κατάσταση. Καθένας θα είχε το δικό του σύστημα μοναδικών συμπεριφορών. Αν ήξερε ακριβώς την ποιότητα των συμπεριφορών στο σύστημα ενός ατόμου θα μπορούσε να προβλέψει με ακρίβεια την αντίδραση αυτού του ατόμου σε ποικίλες καταστάσεις.

□ Η υποκίνηση παρέχει τη βασική παρότρυνση για τη συμπεριφορά κάθε ατόμου. Οι στόχοι που αναζητά κάθε εργαζόμενος καθοδηγούν τις εσωτερικές του δυνάμεις με τρόπους που μπορεί να εκλαμβάνονται ως αποδεκτοί ή μη από τον προϊστάμενο του και τους συνεργάτες του. Στο συγκεκριμένο άτομο πάντως φαντάζουν λογικοί. Οι ενέργειες του Anton επηρεάστηκαν από το προϊστάμενο του και τους υπόλοιπους τεχνικούς. Ξεκαθαρίζοντας τα κίνητρά του ο Anton προσπαθούσε να ικανοποιήσει τους ατομικούς του στόχους και να τους εναρμονίσει με τους στόχους της εταιρείας. Συγχρόνως αντιμετώπιζε τις προσδοκίες που είχε από αυτόν η ομάδα εργασίας του.

Όταν τα τρία συστήματα κινήτρων βρέθηκαν σε μια αναπόφευκτη σύγκρουση ο Anton ένωσε απελπισία. Στο δικό του σύστημα συμπεριφορών η αντίδραση στην απόλυτη σύγχυση ήταν ένα συναισθηματικό ξέσπασμα. Στο σύστημα

συμπεριφορών άλλων ατόμων η αντίδραση μπορεί να ήταν να βάλουν τα κλάματα, ή να κατσουφιάσουν, ή να παραιτηθούν ή να δουλέψουν ακόμα πιο σκληρά.

□ Η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο, καθώς πρέπει να γίνεται μέσα στα όρια του συστήματος υποκίνησης κάθε ατόμου και τους περιορισμούς που θέτει η ομάδα εργασίας. Ο διευθυντής του Anton χειρίστηκε αυτό το πρόβλημα ηγεσίας με δεξιοτεχνία και ψυχραιμία. Έδειξε συναισθηματική κατανόηση απέναντι στον εργαζόμενο του προκειμένου να μάθει περισσότερα για το σύστημα υποκίνησης του και την επιρροή που του ασκούσαν οι υπόλοιποι τεχνικοί. Με αυτή τη γνώση, είχε τη δυνατότητα να ανακατευθύνει τη συμπεριφορά του με τέτοιο τρόπο που να ικανοποιεί τους στόχους του Anton, τους δικούς του και ίσως ακόμα και των συνεργατών του Anton.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξένη βιβλιογραφία

- Barry L. Reece & Rhonda Brandt (1996), *Effective Human Relations in Organizations* Boston
- Boyle, R.D & Desai, H.B (1991), «Turnaround Strategies in Small Firms», *Journal of Small Business Management*, 29 (3).
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B. (1959) *The Motivation to work*. New York: Wiley.
- Garcia-Bernal Javier, Gargallo-Castel Ana, Marzo-Navarro Mercedes and Rivera- Torres Pilar (2005), «Job satisfaction» *DEPARTMENT OF ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT*
- Gazioglu Saziye and Tansel Aysit (2006), «Job satisfaction in Britain: individual and job related factors» *APPLIED ECONOMICS* Vol. 38, No 10, 2006, pp. 1163 (9)
- Montana Patrick & Charnov Bruce. (2000), «Management». Hofstra University
- Oshagbemi Titus (1999), «Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?» *JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY* Vol. 14, No 5, 1999, pp. 388-403
- Smith Cain C. J. Cranny Patricia (1992), «*Job satisfaction*» LEXINGTON BOOKS
- Spector E. Paul (1997), «Job satisfaction» *ADVANCED TOPICS IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR*
- Tietjen A.Mark and Myers M.Robert (1998), «Motivation and Job satisfaction» *MANAGEMENT DECISION* Vol.35, No 4, 1998, pp. 226-231

Ελληνική βιβλιογραφία

- Λ. Χυτήρης, «οργανωσική συμπεριφορά» Αθήνα 1996
- Λ. Σ.Χυτήρης, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρωπινή συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» Αθήνα 1999
- Σιγάλας Ι., (1999) « Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης- (Management) Υπηρεσιών Υγείας , Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κεφ. 9, σελ. 309 - 338.

Internet

- <http://www.trimitra.com/articles/motivation.html>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.1. Ορισμός και έννοια της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί νοοτροπία αλλά και πολυδιάστατη έννοια η οποία εμφανίζεται σε διάφορα επίπεδα αλλά και σε κάθε είδος οργάνωσης. Η επιχειρηματικότητα που συνδέεται με τη λειτουργία μιας επιχείρησης αναφέρεται στην ικανότητα ενός ανθρώπου ή μιας ομάδας να αναγνωρίζει και να εκμεταλλεύεται διάφορες ευκαιρίες προκειμένου να επιτύχει οικονομικό όφελος ή οποιαδήποτε άλλη μορφή προστιθέμενης αξίας. Η έννοια της επιχειρηματικότητας αφορά τα άτομα, τις επιλογές και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν κατά την εκκίνηση, την εξαγορά ή τη λειτουργία μιας επιχείρησης ή τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων.⁷²

Σήμερα, για την επιτυχή υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας απαιτείται η ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας και της καινοτομίας με την ενάρετη διαχείριση και την ικανότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις τρέχουσες εξελίξεις σε διάφορους τομείς. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η βέλτιστη δυνατή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης σε όλα τα στάδια της ζωής της, γεγονός που συνδέεται άρρηκτα με τους στόχους και τη στρατηγική που εφαρμόζει.⁷³

⁷² Οδηγός επιχειρηματικότητας σε θέματα καινοτόμων επιχειρήσεων, κοινοτική πρωτοβουλία equal Απρίλιος 2004

⁷³ Οδηγός επιχειρηματικότητας σε θέματα καινοτόμων επιχειρήσεων, κοινοτική πρωτοβουλία equal Απρίλιος 2004

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για να αποκτήσει η σύγχρονη οικονομία της γνώσης ανταγωνιστικό και δυναμικό χαρακτήρα. Ουσιαστικά αποτελεί κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, συμβάλλοντας παράλληλα στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπου και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση πολυάριθμων φαινομένων κοινωνικής παθογένειας.

Επιχειρηματικότητα είναι η προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα και από αυτή τη διαδικασία να προκύψει και οικονομικό κέρδος. Περιλαμβάνει σαν βήματα την [Καινοτομία](#), την ηγεσία, τη διαχείριση και την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας. Στην Ελλάδα θεωρείται από επιχειρηματικούς και οικονομικούς κύκλους αναγκαίο να γίνει μια προσπάθεια ένταξη της στην εκπαίδευση, με το σκεπτικό πως βοηθάει στην ανάπτυξη της παιδείας, της οικονομίας και της κοινωνίας. Υπάρχουν Οργανισμοί που προάγουν την επιχειρηματικότητα σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, όπως το JCI (Junior Chamber International), η [JADE](#), η EUROOPEN και άλλοι.⁷⁴

Επιχειρηματικότητα είναι η ιδιότητα ενός ατόμου ή ενός οργανισμού να αναλαμβάνει λογικό κίνδυνο με σκοπό την ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας η οποία έχει εμπειρικά αποδειχτεί ότι αποτελεί το κλειδί για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.⁷⁵

Στην Οικονομική Θεωρία η επιχειρηματικότητα *θεωρείται ως ο τέταρτος συντελεστής παραγωγής* μετά το κεφάλαιο, την εργασία και το έδαφος. Ο όρος επιχειρηματικότητα προέρχεται από το «επιχειρώ», δηλαδή κάνω κάτι καινούριο, καινοτομώ-δημιουργώ, χωρίς να είμαι απόλυτα σίγουρος για το

⁷⁴ Κατερίνα Φιλίππου- Κεραμίδα, Ημερίδα με θέμα: «Καινοτομία και επιχειρηματικότητα» Ιωάννινα 1/7/2007, Κέντρο Επιχείρησης και καινοτομίας Ηπείρου

⁷⁵ Ζωή Γεωργαντά, Ημερίδα με θέμα: « Στοιχεία επιχειρηματικότητας», Ιωάννινα 9/12/2003, Ευρωπαϊκό Κέντρο Επιχείρησης και καινοτομίας

τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας. Η ύπαρξη αβεβαιότητας για την τελική έκβαση της προσπάθειας βάζει στην ανάλυση μας και τον κίνδυνο αποτυχίας.

Κεντρική θέση στην κατανόηση της επιχειρηματικότητας κατέχει ο «επιχειρηματίας». Ως επιχειρηματίας νοείται κάποιος ο οποίος βρίσκει μια ευκαιρία και την εκμεταλλεύεται παραγωγικά, έτσι ώστε να δημιουργήσει και να αναπτύξει μία νέα επιχείρηση. Αυτό δεν είναι απαραίτητα ταυτόσημο με το να είναι κανείς ιδιοκτήτης-διευθυντής μιας μικρής επιχείρησης που δεν έχει σα στόχο την ανάπτυξη.

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας Όρος που χρησιμοποιείται αρκετά συχνά. Δεν έχει λάβει ακριβές περιεχόμενο κοινά αποδεκτό, ενώ η πολυγνωμία σχετίζεται με τη φύση του επιχειρηματία (διαφορετική δράση, είδος επιχ, λειτουργία κοκ)

Απόψεις για την επιχειρηματικότητα :

- Adam Smith(1776): επιχειρηματίας επιτυγχάνει 'έκτακτα κέρδη' μέχρι να μαθευτεί το μυστικό του
- Ricardo: ρόλο του επιχειρηματία στην είσοδο νέας τεχνολογίας και προϊόντος
- Craig (1821): βραχυχρόνιο κέρδος, αλλά μετά λόγω ανταγωνισμού τα οφέλη καρπώνονται οι καταναλωτές
- Hodging: Λίγοι εφευρέτες κατάφεραν να αποκομίσουν οικονομικά οφέλη, αλλά οι κεφαλαιούχοι τα καρπώνονται
- Marshall (1890): σημαντικές μεταβολές στην οικονομία πηγάζουν κυρίως από τη δραστηριότητα του καινοτόμου επιχειρηματία. Επιχειρηματίας =συντελεστής οικονομικής προόδου
- Hobson (1909): διαχωρισμός εφευρέτη / κεφαλαιούχου / επιχειρηματία = πλεόνασμα που κατανέμεται

Μύθοι σχετικά με την επιχειρηματικότητα

1. Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας παίρνει μόνο μία ιδέα.
2. Η επιχειρηματικότητα είναι εύκολη.
3. Η επιχειρηματικότητα είναι σαν μία ζαριά.
4. Η επιχειρηματικότητα συναντάται μόνο στις μικρές επιχειρήσεις.
5. Επιχειρηματικές οντότητες και μικρές επιχειρήσεις είναι ίδιες.

Επιχειρηματικότητα με λέξεις:

- Διαδικασία
- Μοναδικότητα
- Καινοτομία
- Δημιουργία αξίας
- Ανάπτυξη
- Επιχειρηματίας
- Organization creation

4.2. Ιστορική αναδρομή επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα και η σημασία της στην έχουν τις ρίζες του από τα παλιά χρόνια. Πρώτος ο A.Smith έκανε λόγο για τον καταμερισμό της εργασία. Σύμφωνα με τον A.Smith η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από τον καταμερισμό της και τους μισθούσ-ημερομίσθια που πληρώνονται στους εργαζομένους. Παρατήρησε ότι υπήρχαν 3 βασικά πλεονεκτήματα από τον καταμερισμό της εργασίας :

A) η ανάπτυξη δεξιότητας με την επανειλημμένη εκτέλεση μιας μεμονωμένης εργασίας

Β) εξοικονόμηση του χρόνου που κανονικά χάνεται με την αλλαγή από την μια εργασία στην άλλη

Γ) επινόηση εξειδικευμένων μηχανών ή εργαλείων

Επίσης για επιχειρηματικότητα έκανε λόγο και ο Taylor (1865-1915) με την θεωρία της επιστημονικής διοίκησης. Ο Taylor διατύπωσε 4 αρχές που είναι γνωστές ως αρχές της επιστημονικής διοίκησης και είναι :

- 1) παρατήρηση της εργασίας και καταγραφή των παρατηρήσεων
- 2) προσδιορισμός δυνατοτήτων κάθε εργαζομένου ξεχωριστά
- 3) προσδιορισμός του καλύτερου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας
- 4) καταμερισμός της εργασίας

Επίσης ο Fayol (1841-1925) έκανε λόγο για τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Πάνω από όλες έθεσε τον προγραμματισμό- σχεδιασμό και από κάτω την οργάνωση, καθοδήγηση-διεύθυνση, και τον έλεγχο. Διέκρινε τις παραπάνω λειτουργίες σε 2 επίπεδα : οικονομικο-διοικητικό Περιβάλλον στην Ελλάδα και ιδιοσυστασία, μορφή και τόχευση των οργανώσεων.

Τέλος αναπτύχθηκε η θεωρία της γραφειοκρατίας όπου σύμφωνα με τον Weber (1804-1891) γραφειοκρατία εννοείται η διοίκηση μέσω γραφείων. Εφαρμόστηκε σε οργανισμούς με μεγάλο αριθμό εργαζομένων, ανειδίκευτους ή μη ειδικευμένους απασχολούμενους, απλή τεχνολογία και απλό προϊόν. Ο γραφειοκρατικός κανόνας

- δίνει έμφαση σε ένα αυστηρό σύστημα κανόνων και διατάξεων που διέπουν την συμπεριφορά
- ιεραρχική διαβάθμιση των σχέσεων και πυραμιδοειδής διάταξη του οργανωτικού πεδίου
- υπαλληλοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού «είμαι η θέση μου..!»

- λεπτομερής περιγραφή και εξειδίκευση των καθηκόντων των στελεχών ανά βαθμίδα.

Στην συνέχεια περνάμε από την μαζική παραγωγή στην ευέλικτη εξειδίκευση λόγω κρίσης στα συστήματα μαζικής παραγωγής:

- Κορεσμός στην αγορά από την προσφορά ορισμένων υπηρεσιών και επενδύσεις που δεν ανταποκρίνονται στην ζήτηση
- Στασιμότητα της ζήτησης και το φαινόμενο της πλεονάζουσας προσφοράς
- Δυσκολία απόσβεσης των επενδύσεων υψηλού προϋπολογισμού
- Ένταση του ανταγωνισμού

Έξοδος από την κρίση:

- Κυριαρχουν οι οικονομίες φάσματος
- Η παραγωγή επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα μέρη της υπηρεσίας ενώ προηγούμενα παραγωγικά στάδια εκτελούνται από εξωτερικούς προμηθευτές (υπεργολάβους)
- Υπάρχει μια ενοποίηση της παραγωγής και της διανομής διαμέσου της πληροφορικής και της τεχνολογίας

Στην συνέχεια η σημασία και ο ρόλος του συντελεστή εργασία αλλάζει σημαντικά, επικρατεί ο ρόλος των «εξωγενών παραγόντων» και το υποτιθέμενο ατομοκεντρικό χαρακτήρα του homo economicus. Κυριαρχεί ο ρόλος της πληροφορικής και της τηλεπικοινωνιακής επανάστασης, ο ρόλος της δημιουργικής συμβολής διοίκησης και εργαζομένων, και η προσέγγιση με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις.

Έτσι καταλήξαμε στην σημερινή μορφή της επιχειρηματικότητας, υπό την έννοια της ματάφρασης μιας πραγματικής ανάγκης σε οικονομική ανάπτυξη

(McCLELLAND 1996) , την οργάνωση μιας ομάδας ατόμων σε μια επιχειρηματική οντότητα που θα αναλάβει την υλοποίηση μιας ιδέας (σχεδιαμός παραγωγής και ποιότητας) και την σύλληψη μιας δημιουργικής ιδέας, την προσαρμογή της σε ευκαιρία αγοράς και την συγκέντρωση όλων των πόρων για την υλοποίησή της με στόχο το κέρδος. (κατανομή πλεονασμάτων πελάτη και παραγωγού στην εγχρήματη οικονομία).

4.3. Σημασία επιχειρηματικότητας στην σύγχρονη εποχή

Για χρόνια επικρατούσε η άποψη ότι η δημιουργικότητα ήταν έμφυτο ταλέντο. Σήμερα όμως δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Ο καθένας μπορεί να μάθει να είναι δημιουργικός. Το αριστερό ημισφαίριο του εγκεφάλου ελέγχει τη γλώσσα, τη λογική, τα σύμβολα, επεξεργαζόμενο πληροφορίες με μεθοδικό και με βήμα προς βήμα, τρόπο. Το δεξιό ημισφαίριο χειρίζεται τις συναισθηματικές, διαισθητικές και εκείνες της αισθήσεως του χώρου, λειτουργίες, επεξεργαζόμενο πληροφορίες επίσης. Η δεξιά πλευρά του εγκεφάλου είναι η πηγή της δημιουργικότητας και της καινοτομικότητας. Οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν να ελέγχουν ποια πλευρά του εγκεφάλου κυριαρχεί σε μια δεδομένη κατάσταση. Ο όρος «επιχειρηματικότητα» έχει γίνει πολύ της μόδας τα τελευταία 7-8 χρόνια. Το βλέπει κανείς τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στο κοινωνικό γίνεσθαι. Χαρακτηριστικό είναι το πόσο σχετικές πολιτικές δηλώσεις έχουν γίνει πρόσφατα και το πόσες εκδηλώσεις ή και σεμινάρια έχουν οργανωθεί στην Ελλάδα τον τελευταίο χρόνο, όταν πριν από πέντε χρόνια, για παράδειγμα, δεν γινόταν τίποτα. Η συζήτηση για την επιχειρηματικότητα έχει αρχίσει σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες από τα μέσα της

δεκαετίας του '90. Οι λόγοι που ανάγκασαν πολιτικούς και ακαδημαϊκούς να ασχοληθούν με το συγκεκριμένο θέμα, είναι κυρίως δύο:

Πρώτον, ότι κατά τη διάρκεια των δεκαετιών το '80 και του '90 εμφανίστηκαν πολλές νέες επιχειρήσεις που εξελίχθηκαν ταχύτατα σε πολυεθνικούς κολοσσούς. Αυτό ασφαλώς συνεπάγεται για τη χώρα προέλευσης αυτών των επιχειρήσεων, αφενός παραγωγή τεχνογνωσίας και καινοτομιών και αφετέρου αύξηση του εθνικού πλούτου (μέσω της ανάπτυξης του ΑΕΠ, της αύξησης των εξαγωγών, αλλά και μέσω της έμμεσης και άμεσης φορολογίας). Με άλλα λόγια συμφέρει μια χώρα να δημιουργούνται νέες επιχειρήσεις.

Δεύτερον, και κυριότερο, όσον αφορά τους πολιτικούς, ήταν το θέμα της απασχόλησης. Πολλές καιτεκμηριωμένες μελέτες απέδειξαν ότι η δημιουργία νέων αλλά και η ύπαρξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων φέρνουν νέες θέσεις εργασίας και είναι ίσως η καλύτερη συνταγή κατά της ανεργίας. Ας σημειωθεί ότι η ανεργία είναι ο κατεξοχήν πρόβλημα της ελεύθερης οικονομίας (κάποιο τον ονομάζουν «αχίλλειο πτέρνα του καπιταλισμού»).

Η έννοια της επιχειρηματικότητας ορίζεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Στην Ευρώπη, επιχειρηματικότητα σημαίνει δημιουργία νέων επιχειρήσεων υψηλών δυνατοτήτων, δηλαδή επιχειρήσεων που θα αναπτυχθούν και θα προσφέρουν, μεταξύ άλλων, νέες θέσεις εργασίας.

Επιχειρηματικότητα πάντως μπορεί κάποιος να συναντήσει και σε άλλες εκφάνσεις της κοινωνική ζωής. Όχι μόνο στις επιχειρήσεις. Δηλαδή, αν και η έννοια της επιχειρηματικότητας έχει αναπτυχθεί και διαδοθεί στο πλαίσιο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ίσως, λόγω κάποιας μεγαλύτερης συμμετοχής που θα έχουν οι μελλοντικοί επιχειρηματίες και που θα διαμορφώνει τον τρόπο της ζωής μας, να συναντάται και σε άλλες περιοχές,

ΕΚΤΟΣ

ΤΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

4.4. Χαρακτηριστικά, είδη και μορφές επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα δεν είναι κλασσική αρμοδιότητα του κλασσικά λεγόμενου επιχειρηματία . Μπορεί να ασκηθεί και από κάποιον εργαζόμενο ή στέλεχος που προτείνει καινοτομίες για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.

Διακρίνεται στην Εσωτερική επιχειρηματικότητα ή ενδοεπιχειρηματικότητα, την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα που στοχεύει να εξυπηρετήσει και να καλύψει κοινωνικές και ανθρωπιστικές ανάγκες (WWF, UNESCO, UNICEF) και στην Συνεργατική Επιχειρηματικότητα που αποσκοπεί στα οφέλη των συνεταιρισμένων ατόμων και εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε ειδικούς οικονομικούς τομείς και κλάδους παραγωγής (Ένωση, Πίνδος, ΕΠΑΕ) η ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship), δεν σχετίζεται με την ίδρυση νέων εταιριών αλλά με τη δημιουργία νέων τομέων, κλάδων ή και προϊόντων μέσα σε μία μεγάλη εταιρία. Πολλές μεγάλες εταιρίες παροτρύνουν τα υψηλά στελέχη τους να γίνουν ενδο-επιχειρηματίες στη δουλειά τους, δηλαδή να πάρουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν στα τμήματα τους φιλοσοφία επιχειρηματικότητας.

Η περισσότεροι διαχωρισμοί της επιχειρηματικότητας γίνονται για λόγους θεωρητικής ανάλυσης και έρευνας του φαινόμενου. Η διάκριση είναι περισσότερο φανερή σε μία μικρή παρά σε μία μεγάλη επιχείρηση, ενώ οι δυνατότητες εξάσκησης επιχειρηματικότητας είναι μεγαλύτερη σε μικρές επιχειρήσεις. Στις μεγάλες επιχειρήσεις η εξάσκηση της επιχειρηματικότητας είναι δυσδιάκριτη και σπάνια

–Αν κάποιος έχει την ιδέα...την εφαρμόζει μόνος του

-Οι αποφάσεις και η πολιτική καθορίζονται από επί μέρους διευθυντές και όχι μόνο από τους μετόχους (δύσκολο να αναπτυχθεί από αυτούς επιχ. πρωτοβουλία, πολλές φορές ιδέες καταπνίγονται λόγω προσωπικών συμφερόντων)

–Οι μισθωτοί διευθυντές έχουν διαφορετικά κίνητρα από τους ιδιοκτήτες (προτιμούν ήσυχη/ακίνδυνη πορεία της επιχείρησης ή αργή αλλά σταθερή μεγέθυνσή της, αποφεύγουν τη ριψοκίνδυνη αναπτυξιακή πορεία)

Για να υπάρχει επιχειρηματικότητα, θα πρέπει να υπάρχουν πρώτα απ' όλα επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει την υλοποίηση ευκαιριών, ακόμα και αν αυτές δεν φαίνεται να διαθέτουν όλους τους αναγκαίους πόρους προς εκμετάλλευση. Ασφαλώς το επιχειρείν εμπεριέχει τον παράγοντα του ρίσκου. Συνήθως μελετάμε περιπτώσεις επιτυχημένων επιχειρηματικών σχεδίων. Αυτό που δεν μαθαίνουμε, είναι ότι σχεδόν ένας στους δύο νέους επιχειρηματίες εγκαταλείπει την προσπάθεια και διακόπτει την δραστηριότητα του μέσα σε 24 μήνες. Σχετικές έρευνες δείχνουν ότι το 13% των ιδιωτών που επενδύουν σε νέες επιχειρήσεις, φεύγει με μεγάλες ζημιές. Επίσης, το να είναι κανείς «αφεντικό του εαυτού του», έχει και το τίμημά το: άγχος, όχι σταθερά εισοδήματα, αβεβαιότητα και πάνω από πενήντα ώρες εργασίας την εβδομάδα κατά μέσον όρο.

Σύμφωνα με έρευνα του IOBE, η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα είναι το τελευταίο καταφύγιο για όποιον δεν έχει άλλη απασχόληση. Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα εξαντλείται σε μικρές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, με οικογενειακή χρηματοδότηση και με έντονο τον φόβο της αποτυχίας.

Επιχειρηματική δραστηριότητα ανά τον κόσμο:

- Μια νέα επιχείρηση γεννάται κάθε 11” στην Αμερική!
- Μελέτη στους σημαίνοντες Αμερικανούς – το καθοριστικό θέμα του 21ου Αιώνα: Επιχειρηματικότητα
- 1 στους 12 αμερικανούς έχει ενεργή συμμετοχή στην προσπάθεια δημιουργίας νέας επιχείρησης.

Country	Percentage of Adult Population Working to Start a New Business
Finland	1,4%
Japan	1,6%
France	1,8%
Denmark	2,0%
Germany	2,2%
Great Britain	3,3%
Italy	3,4%
Israel	5,4%
Canada	6,8%
United States	8,5%

Source: 12005 Global Entrepreneurship Monitor

Όπως έχει αναπτυχθεί και προηγουμένως, η επιχειρηματικότητα δεν είναι αόριστη και ασαφής έννοια. Αντίθετα, έχει πολύ συγκεκριμένα και διακριτά χαρακτηριστικά.⁷⁶

Πρώτον, στις σύγχρονες οικονομίες η επιχειρηματικότητα αποτελεί κρίσιμο συντελεστή παραγωγής, καθώς αναφέρεται στο βέλτιστο τρόπο συνδυασμού των υπόλοιπων συντελεστών παραγωγής.

Με απλά λόγια, η επιχειρηματικότητα είναι η τεχνογνωσία παραγωγής. Όσο μεγαλύτερη τεχνογνωσία διαθέτει μία επιχείρηση τόσο περισσότερο αποδοτική καθίσταται η επιχειρηματική δραστηριότητα.

⁷⁶ Ημερίδα Β.Ε.Θ. με θέμα «η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης, 29.4.2004

Δεύτερον, η επιχειρηματικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την καινοτομία. Η τεχνογνωσία είναι η άλλη όψη της καινοτομίας. Όσο πιο καινοτόμος είναι μία επιχείρηση τόσο περισσότερη τεχνογνωσία κατέχει, και τελικά αυτό της παρέχει ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τρίτον, η επιχειρηματικότητα συνδέεται άρρηκτα με την ευελιξία μιας επιχείρησης. Η ευελιξία με τη σειρά της αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης αφ' ενός να συμβαδίζει με τις οικονομικές εξελίξεις (νέες τεχνολογίες, σύγχρονες αρχές διοίκησης, ένταση του ανταγωνισμού), και αφ' ετέρου να διαμορφώνει μία ιδιαίτερη επιχειρηματική φυσιογνωμία.

4.5. Συνεισφορά επιχειρηματικότητας στην οικονομία, κοινωνία, επιχειρηματικότητα και οικονομική ανάπτυξη

Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη⁷⁷

Είναι κοινός τόπος ότι στη σύγχρονη διεθνή οικονομική πραγματικότητα, η επιχειρηματικότητα αποτελεί το βασικό παράγοντα ανάπτυξης. Η επιχειρηματική δραστηριότητα, που στηρίζεται στις παραπάνω αρχές, αποτελεί σήμερα τη μοναδική οδό για βιώσιμη, διατηρήσιμη, και ισόρροπη ανάπτυξη. Στο πρόσφατο παρελθόν, η ιδιωτική επιχειρηματική δραστηριότητα αντιμετωπιζόταν σαν οικονομικό κακό, κυρίως λόγω της ύπαρξης κερδών από τις επιχειρήσεις. Σήμερα, που η έννοια του επιχειρηματικού οφέλους έχει πλέον αποδαιμονοποιηθεί, μπορούμε να διεξαγάγουμε ένα γόνιμο και αποδοτικό διάλογο για την αναπτυξιακή διάσταση της επιχειρηματικότητας.

⁷⁷ Ημερίδα Β.Ε.Θ. με θέμα «η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης, 29.4.2004

Όλα τα παραδείγματα των ώριμων και ανεπτυγμένων οικονομιών καταδεικνύουν ότι ο βασικός μοχλός οικονομικής μεγέθυνσης υπήρξε η ιδιωτική επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ο ιδιωτικός τομέας της οικονομίας ήταν αυτός που έκανε επενδύσεις και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ήταν, και είναι, αυτές που παρέχουν το μεγαλύτερο μέρος των νέων θέσεων εργασίας.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι σύγχρονες οικονομίες αναπτύσσονται οικονομικά με τη διενέργεια επενδύσεων. Οι επενδύσεις δημιουργούν αφ' ενός συνθήκες αυξημένης συνολικής ζήτησης και αφ' ετέρου δημιουργούν συνθήκες αύξησης της προσφοράς, ιδιαίτερα όταν είναι προσανατολισμένες στην άνοδο της παραγωγικότητας. Σήμερα, σε μία εποχή που χαρακτηρίζεται από νομισματική σταθερότητα και χαμηλούς ρυθμούς πληθωρισμού, οι επενδύσεις αποδεικνύονται ιδιαίτερα ωφέλιμες και προσοδοφόρες για ολόκληρο το κοινωνικό σύνολο. Σήμερα, θεωρείται αδιανόητο μία επιχείρηση να μην υιοθετεί τις νέες τεχνολογίες προκειμένου να καταστεί λιγότερο κοστοβόρα και περισσότερο ανταγωνιστική. Πριν μερικά χρόνια όμως αυτή η εξέλιξη φάνταζε περίπου σενάριο επιστημονικής φαντασίας.

Κρίσιμο ρόλο σ' αυτήν την εξέλιξη διαδραμάτισε η άνοδος της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης, της επιχειρηματικότητας. Αυτό συνέβη γιατί στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον παρατηρείται μία ραγδαία άνοδος του τομέα των υπηρεσιών. Οι οικονομίες σήμερα χαρακτηρίζονται ώριμες και ανεπτυγμένες όταν ο τομέας των υπηρεσιών υπερβαίνει το 70% περίπου της οικονομικής δραστηριότητας. Αυτό δε σημαίνει ότι οι ανεπτυγμένες οικονομίες διανύουν περίοδο αποβιομηχάνισης. Αντίθετα, η σύγχρονη βιομηχανία είναι ο τομέας των υπηρεσιών, από το τραπεζικό σύστημα μέχρι τις υπηρεσίες κοινωνικής

αρωγής. Το γνωστό outsourcing είναι το πιο διαδεδομένο παράδειγμα της μεταβολής που συντελείται στις σύγχρονες οικονομίες.

Επιχειρηματικότητα και Απασχόληση

Λόγω του κρίσιμου ρόλου της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη, είναι ευνόητο ότι η επιχειρηματικότητα έχει πρωτεύοντα ρόλο και στην αύξηση της απασχόλησης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας. Συνήθως, όταν γίνεται αναφορά στον όρο επιχειρηματικότητα, ο νους των περισσότερων πηγαίνει στις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό είναι λάθος. Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται κυρίως στις ΜμΕ. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν μόνο ένα από τα τρία χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω. Αντίθετα, οι ΜμΕ διαθέτουν και τα τρία χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας: Την τεχνογνωσία, την καινοτομία, και την ευελιξία. Ιδίως η καινοτομία και η ευελιξία είναι χαρακτηριστικά που μόνο οι ΜμΕ διαθέτουν. Κατά συνέπεια, η τόνωση της επιχειρηματικότητας σημαίνει τόνωση των ΜμΕ.⁷⁸

Το συμπέρασμα αυτό είναι σημαντικό, γιατί οι ΜμΕ είναι ο βασικός παράγοντας της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας. Περίπου το 90% των νέων θέσεων εργασίας δημιουργούνται από τις ΜμΕ. Πιο σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι αν συνυπολογισθούν όλες οι παράμετροι αμοιβής της εργασίας, οι αμοιβές στις ΜμΕ είναι καλύτερες από αυτές στις μεγάλες επιχειρήσεις, αν και κατά τεκμήριο χαμηλότερες σε ύψος. Κατά συνέπεια, η επιχειρηματικότητα, και ιδίως η ενθάρρυνση της επιχειρηματικής

⁷⁸ Ημερίδα Β.Ε.Θ. με θέμα «η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης, 29.4.2004

δραστηριοποίησης των ΜμΕ, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την άσκηση μιας πραγματικά αναπτυξιακής πολιτικής απασχόλησης.⁷⁹

Πολλές φορές, και σε αρκετές χώρες, διεξάγεται συζήτηση για τις αρνητικές συνέπειες του ανταγωνισμού, του διεθνούς πλέον ανταγωνισμού. Η συζήτηση αυτή τίθεται σε λάθος βάση. Ο ανταγωνισμός ποτέ δεν είναι βλαπτικός, ιδίως όταν σε μία αγορά δραστηριοποιούνται ΜμΕ. Αντίθετα, η ένταση του ανταγωνισμού οδηγεί στην αύξηση της καινοτομίας και της ευελιξίας των επιχειρήσεων, με τελικό αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Η τόνωση της επιχειρηματικότητας καθιστά την λειτουργία των αγορών πιο αποτελεσματική και τη συνολική οικονομική λειτουργία ενός κράτους περισσότερο αποδοτική.⁸⁰

4.6. Κυριάρχες τάσεις αλλαγής του τρόπου άσκησης της επιχειρηματικότητας⁸¹

Όπως είναι γνωστό *το μόνο που μένει σταθερό είναι η αλλαγή*. Στα πλαίσια αυτής της *σταθερότητας* οι κυριάρχες αξόνες πάνω στους οποίους διαφαίνεται να στηρίζεται η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι οποίοι αλλάζουν εν γένει την οικονομία και την κοινωνία είναι:

1. Οι διαπολιτισμικές και διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις που ομογενοποιούν το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, αναρροφούν την τοπικότητα, την τροποποιούν και την μεταμορφώνουν σε σύγχρονη τάση του

⁷⁹ Ημερίδα Β.Ε.Θ. με θέμα «η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης, 29.4.2004

⁸⁰ Ημερίδα Β.Ε.Θ. με θέμα «η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης, 29.4.2004

⁸¹ Mediterranean management center, “τάσεις αλλαγής του τρόπου άσκησης της επιχειρηματικότητας”

management και του marketing.

2. Outsourcing και off shoring επιχειρηματικών λειτουργιών.

Η μείωση του κόστους λειτουργίας και η επικέντρωση στην χάραξη στρατηγικής και η παρακολούθηση υλοποίησης της στρατηγικής αυτής όπως και των αναμενόμενων τροποποιήσεων που προκύπτουν ως αποτέλεσμα των αλλαγών και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος (emerging strategy) ωθεί τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση πηγών/χωρών μείωσης του κόστους και ανάθεση έως και βασικών λειτουργιών στις πηγές αυτές.

3. Η ανάδυση και μεγέθυνση της μεσαίας τάξης σε πληθυσμιακούς γίγαντες όπως η Κίνα (ο πληθυσμός των ατόμων με κατά κεφαλήν εισόδημα μεγαλύτερο των 20.000 δολ. αυξάνει κατά 10 εκατ./έτος) και η Ινδία δημιουργεί την ανάγκη και την ευκαιρία για δραστηριοποίηση στις χώρες αυτές επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών όπως χρηματοοικονομικές, συμβουλευτικές, πληροφορικής, επικοινωνιών κ.α.

4. Η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα ως του μοναδικού διατηρήσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και της εταιρικής γνώσης μέσα από την δημιουργία ευέλικτων μηχανισμών, κουλτούρας, ατομικών ευκαιριών και εταιρικής συναντίληψης όσο και η αμφοτερόπλευρη ευθυγράμμιση των ατομικών φιλοδοξιών και αξιών με αυτές της οργάνωσης θα αποτελέσουν την διαφορική αιτία των επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Στα πλαίσια της αξίας του ανθρώπινου παράγοντα θα πρέπει να τονισθεί η αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης, του χαρακτήρα των ηγετών και του τρόπου άσκησης της ηγεσίας.

5. Η γήρανση του ευρωπαϊκού τουλάχιστον πληθυσμού και η ανάγκη διαχείρισης των συσσωρευμένων κεφαλαίων της τρίτης ηλικίας δημιουργεί ευκαιρίες δραστηριοποίησης στο κοινό αυτό, τάση που κατά βάση εξέλπει από τους υπεύθυνους ορισμού αγορών marketing.

6. Η ανάγκη για μεγαλύτερη διατηρησιμότητα (χρόνος που δεν αντιγράφεται) του καινοτομικού πλεονεκτήματος που στις ημέρες μας για τις τηλεπικοινωνίες και την πληροφορική είναι 12 μήνες ενώ για τις χρηματοοικονομικές καινοτομίες δεν υπερβαίνει τους 3 μήνες ή η αύξηση της ταχύτητας δημιουργίας ιδεών και καινοτομίας.

Η επιχειρηματική γνώση αποτελεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της σύγχρονης επιχείρησης και η συστηματική αξιοποίησή της τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, τόσο στον τρόπο εσωτερικής οργάνωσής της επιχείρησης όσο και στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της.

Η γνώση σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι ευρεσιτεχνίες, η γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό (knowledge assets) της επιχείρησης είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα. Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό

περιβάλλον απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης μίας εταιρίας. Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη, τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της εταιρίας όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (τα χειρόγραφα, αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα), στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη πρακτική της διοίκησης γνώσης (knowledge management).

Διοικώντας την γνώση

Ο όρος "διοίκηση γνώσης" χρησιμοποιείται - πολλές φορές με ασάφεια - για να περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων που αφορούν τη δημιουργία, την επεξεργασία και τη διάχυση γνώσης. Πολλοί αναλυτές του μάνατζμεντ θεωρούν ότι ο όρος αυτός αποτελεί οξύμωρο, στο βαθμό που είναι εξαιρετικά δύσκολη (αν όχι αδύνατη) η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διοίκησης σε κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και βρίσκεται κυρίως στη γνώση που έχουν οι άνθρωποι.

Η σύγχρονη τάση είναι να θεωρείται η διοίκηση γνώσης ως μία διοικητική πρακτική (management discipline) που αφορά τη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της

επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Με αυτήν την έννοια, η διοίκηση γνώσης σηματοδοτεί μία νέα, ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της γνώσης στον τρόπο εργασίας και στο επιχειρείν.

Κίνδυνοι και ευκαιρίες

Εκτός από τα προφανή οφέλη που επιφέρει η διοίκηση γνώσης, οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται επίσης και τους σημαντικούς κινδύνους που συνδέονται με την απουσία προγραμμάτων διοίκησης του γνωστικού ενεργητικού τους. Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι είναι:

- Η μείωση παραγωγικότητας και η απώλεια επιχειρηματικών ευκαιριών, που μπορούν να προέλθουν από την απουσία της κατάλληλης γνώσης την κατάλληλη στιγμή και στην κατάλληλη μορφή.
- Υπερ-πληροφόρηση (information overload), που οφείλεται στην πληθώρα πηγών πληροφόρησης και στην αδυναμία αξιολόγησης και οργάνωσης των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στην επιχείρηση.
- Η νοοτροπία ότι η ατομική "γνώση αποτελεί δύναμη", που οφείλεται εν μέρει και στην παρανόηση των στελεχών ότι όταν μοιράζονται τη γνώση με συναδέλφους τους οδηγούνται σε απώλεια της προσωπικής τους δύναμης.
- Φθορά γνώσης: σύμφωνα με μελέτη που δημοσιεύτηκε από το Harvard Business School, μία τυπική επιχείρηση χάνει το μισό γνωστικό δυναμικό της κάθε πέντε με δέκα χρόνια εξαιτίας κυρίως της αλλαγής του ανθρώπινου δυναμικού της.

- Επανεφεύρεση του τροχού (re-inventing the wheel), εξαιτίας της απουσίας διαδικασιών οργάνωσης της βασικής γνώσης που απαιτείται για την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών.

Η υιοθέτηση συστηματικών πρακτικών διοίκησης της γνώσης μπορεί να αντιμετωπίσει αυτούς τους κινδύνους και να τους μετατρέψει σε ευκαιρίες για ανάπτυξη και δημιουργία επιχειρηματικής αξίας.

Πρακτικά στοιχεία της διοίκησης γνώσης

Η διαμόρφωση και υλοποίηση ενός προγράμματος διοίκησης της επιχειρηματικής γνώσης (Knowledge Management initiative) απαιτεί μία σύνθετη και ολοκληρωμένη προσέγγιση που πρέπει να εστιάζεται στο γνωστικό ενεργητικό της επιχείρησης και να διαμορφώνει το κατάλληλο πλέγμα στρατηγικής, οργάνωσης, λειτουργιών και συστημάτων που θα διασφαλίσουν την πλήρη αξιοποίησή του.

Ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική

Για να είναι επιτυχής, η διοίκηση γνώσης πρέπει να είναι πλήρως εναρμονισμένη με την επιχειρηματική στρατηγική. Η οριοθέτηση περιοχών επέμβασης και ο σαφής προσδιορισμός των αναμενόμενων ωφελειών είναι ζωτικά συστατικά στοιχεία για να καταλήξει οποιασδήποτε προσπάθεια σε απτά αποτελέσματα.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώσουν συνεκτικές στρατηγικές διοίκησης γνώσης που να είναι συνεπείς με τους στόχους ανάπτυξης των προϊόντων και υπηρεσιών τους, τους επιθυμητούς στόχους διεξόδου σε νέες αγορές και τις χρηματοοικονομικές τους επιδιώξεις. Με άλλα λόγια, πρέπει να σχεδιάσουν

μία συγκεκριμένη στρατηγική για ένα ζήτημα που είναι, από τη φύση του, στρατηγικής σημασίας.

Δέσμευση της ηγεσίας

Όπως σε κάθε ενέργεια που σχετίζεται με αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, έτσι και η διοίκηση γνώσης είναι απαραίτητο να καθοδηγείται και να υποστηρίζεται από την ηγεσία της επιχείρησης. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

Νέοι ρόλοι και κουλτούρα

Η οργάνωση των δραστηριοτήτων διοίκησης της γνώσης και η ρητή ανάθεση των σχετικών αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων έχει οδηγήσει στον καθορισμό νέων οργανωτικών ρόλων. Πολλές εταιρίες έχουν δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας (π.χ. Chief Knowledge Officers, Knowledge Managers), που έχουν στόχο την υποστήριξη και προώθηση της συλλογής, επεξεργασίας και διάχυσης της γνώσης. Από την άλλη πλευρά, πολλές εταιρίες αναδιατυπώνουν τα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών με στόχο να ενισχύσουν μία επιχειρηματική κουλτούρα που θα ενθαρρύνει την ενεργή συμβολή των στελεχών τους στην εξάπλωση της επιχειρηματικής γνώσης, θα προάγει τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας και θα επικροτεί την καινοτομία. Η επιχειρηματική κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων δημιουργείται από εργαζόμενους που αισθάνονται

ασφαλείς, που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διοίκησης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους, που επωφελούνται άμεσα από την επιχειρησιακή γνώση που συλλέγεται, και που, τέλος, αισθάνονται, τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνάδελφοί τους την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποβαίνουν χρήσιμες στο σύνολο.

Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών

Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για την αποτελεσματική διοίκηση της γνώσης. Τα νέα συστήματα, όπως τα ενδο-δίκτυα (intranets), οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας (document και workflow management), τα συστήματα συνεργασίας (collaboration systems, groupware), οι έξυπνοι πράκτορες (intelligent agents), οι αποθήκες δεδομένων (data warehouses) και οι επιχειρηματικές πύλες πληροφορίας (enterprise information portals), αποτελούν κρίσιμο παράγοντα που διευκολύνει (enabling factor) τη διοίκηση γνώσης. Τα συστήματα αυτά είναι χρήσιμα σε διάφορες λειτουργίες διοίκησης γνώσης, όπως η υποστήριξη της συνεργασίας σε εικονικές ομάδες (virtual teams), η ανάλυση δεδομένων από προηγούμενες δοσοληψίες των πελατών, η εύρεση των κατάλληλων στελεχών στη βάση δεδομένων της εταιρίας κ.λπ. Πρέπει, όμως, να σημειωθεί ότι η ισορροπία μεταξύ του τεχνολογικού και του ανθρώπινου παράγοντα είναι από τα πλέον κρίσιμα στοιχεία στην επιτυχία της διοίκησης γνώσης. Ενώ η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί τη λύση, χωρίς αυτή η διοίκηση γνώσης είναι πολλές φορές καταδικασμένη να μείνει μία θεωρία χωρίς πρακτικές εφαρμογές.

Κανόνες επιτυχίας στην διαχείριση της γνώσης

Η εμπειρία από τα έργα διαχείρισης της γνώσης δείχνει ότι δεν υπάρχουν τυποποιημένες συνταγές επιτυχίας. Η τελική επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Εντούτοις ορισμένες βασικές αρχές θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των έργων διαχείρισης της γνώσης. Είναι απαραίτητο η προσπάθεια να ξεκινήσει από ένα σαφώς προσδιορισμένο έργο, στα πλαίσια ενός συνολικού σχεδίου (think big - start small). Τα πρώτα, μικρά έργα δεν πρέπει να είναι αποσπασματικές προσπάθειες. Η επιτυχής εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης προϋποθέτει τη σύνδεσή της με ξεκάθαρους επιχειρηματικούς στόχους και την ενσωμάτωσή της στη συνολική στρατηγική. Ο εξαρχής προσδιορισμός σε βασικές περιοχές και λειτουργίες της επιχείρησης θα περιορίσει σημαντικά τη συγκέντρωση και οργάνωση πληροφοριών που είναι χρήσιμες και θα διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, καθώς θα είναι ευρέως αντιληπτό με τι τρόπο και για ποιο σκοπό χρησιμοποιείται η γνώση που συνεισφέρει ο καθένας. Πρέπει να αποφεύγεται η εύκολη λύση της οργάνωσης της γνώσης σύμφωνα με τα τμήματα της επιχείρησης. Αντίθετα, η οργάνωση πρέπει να εξυπηρετεί τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αναζητούν τη γνώση, π.χ. σύμφωνα με το περιεχόμενο, τα βασικά προϊόντα κ.λπ. Η κατάλληλη οργανωτική υποδομή αποτελεί προϋπόθεση για την αξιοποίηση της γνώσης. Η αντιμετώπιση ενός προβλήματος διαχείρισης γνώσης μόνο σαν έργο πληροφορικής οδηγεί συχνά σε αποτυχία ή και σε επιδείνωση του προβλήματος. Η δημιουργία κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας είναι απαραίτητη. Η διαχείριση γνώσης λειτουργεί αποτελεσματικά με ανθρώπους που αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τη γνώση τους με συναδέλφους.

Συνεχής μέτρηση και επικοινωνία της επιτυχίας. Είναι σημαντικό να μετράται η επιτυχία της προσπάθειας και να γίνεται γνωστή σε όλους όσοι εμπλέκονται. Ο στόχος είναι να επιβραβεύονται οι θετικές προσπάθειες, ώστε αυτές να εντείνονται και να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση. Η διαχείριση γνώσης δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται με επιπολαιότητα - απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε χρόνο, ανθρώπους και τεχνολογίες πληροφορικής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική βιβλιογραφία

- Ζωή Γεωργαντά, Ημερίδα με θέμα: «Στοιχεία επιχειρηματικότητας» , Ιωάννινα 9/12/2003, Ευρωπαϊκό κέντρο επιχείρησης και καινοτομίας
- Ημερίδα Β.Ε.Θ. με θέμα «η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης, 29.4.2004
- Mediterranean management center, “τάσεις αλλαγής του τρόπου άσκησης της επιχειρηματικότητας”
- Οδηγός επιχειρηματικότητας σε θέματα καινοτόμων επιχειρήσεων , κοινοτική πρωτοβουλία equal Απρίλιος 2004
- Κατερίνα Φιλίππου- Κεραμίδα, Ημερίδα με θέμα: «Καινοτομία και επιχειρηματικότητα» Ιωάννινα 1/7/2007, Κέντρο επιχείρησης και καινοτομίας Ηπείρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

5.1. Επιχειρηματίες- Εισαγωγή

Μερικοί λένε ότι το μόνο πράγμα που μπορείς να πετύχεις χωρίς μεγάλη προσπάθεια είναι η αποτυχία. Και έχουν δίκιο. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η δράση με βάση μια καλή ιδέα είναι η καλύτερη από μία απλώς καλή ιδέα. Αλήθεια είναι και αυτό. Και οι δύο, ας πούμε απόψεις, που αναφέρθηκαν πιο πάνω έχουν να κάνουν με την επιχειρηματικότητα.

Η έννοια του επιχειρηματία έχει συνδεθεί με τις έννοιες του καινοτόμου, του ιδιοκτήτη, του καπιταλιστή, αλλά υπάρχουν σημαντικές διαφορές που κάνουν τον «επιχειρηματία» διαφορετικό. Είναι αυτό που «επιχειρεί», που αναλαμβάνει δράση για να συνδυάσει τους συντελεστές παραγωγής καινοτομικά, δημιουργικά, για να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικής διαδικασίας συχνά έχει αγνοηθεί στην προσπάθεια ερμηνείας της αποκτήσεως οικονομικής ισχύος από τα διάφορα έθνη. Μεταξύ των άλλων χωρών και η δική μας χώρα στήριξε την ανάπτυξη της όχι τόσο στους φυσικούς της πόρους, που δεν είναι άλλωστε άφθονοι, όσο στην επιχειρηματικότητα των ανθρώπων της. Χωρίς τη δραστηριότητα, την καθοδήγηση, και την αφοσίωση των επιχειρηματιών δεν θα είχαμε δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Χωρίς την εκτεταμένη δημιουργία νέων επιχειρήσεων η οικονομία θα ήταν στάσιμη. Η επιχειρηματικότητα είναι η δύναμη που καθοδηγεί την «αόρατη χείρα» του ADAM SMITH. Οι

επιχειρηματίες έχουν αποδείξει ότι είναι οι πρωτοπόροι που μετατρέπουν ιδέες σε προϊόντα και υπηρεσίες. Όνειρα σε πραγματικότητα. Αναμιγνύουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την αντίληψη του κινδύνου με τη σκληρή εργασία και σχηματίζουν τις νέες επιχειρήσεις.

5.2. Ορισμός και χαρακτηριστικά επιχειρηματιών

Οι επιχειρηματίες είναι ένα σύνολο ανθρώπων που ασχολούνται με την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και οι οποίοι συνιστούν μία ανομοιογενή ομάδα δεδομένου ότι προέρχονται από διάφορους επαγγελματικούς χώρους. Παρόλο αυτά υπάρχουν ορισμένες κοινές επαγγελματικές αξίες επιχειρηματικής συμπεριφοράς, ηθικής και νοοτροπίας μεταξύ των οποίων ξεχωρίζουν η ετοιμότητα για ανάληψη κινδύνων καθώς και η επιθυμία για ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση. Entrepreneur – ο ιδιώτης που επιθυμεί να ακολουθήσει τις ευκαιρίες, που οι υπόλοιποι αδυνατούν να εντοπίσουν, σε καταστάσεις που οι άλλοι βλέπουν ως πρόβλημα ή τις φοβούνται. Επιχειρηματίας είναι αυτός που δημιουργεί μία νέα επιχείρηση, αντιμετωπίζοντας ρίσκο και αβεβαιότητα, με σκοπό την επίτευξη κέρδους και ανάπτυξης, μέσω της αναζήτησης ευκαιριών και της συγκέντρωσης των κατάλληλων δυναμικών που θα του επιτρέψουν να τις κεφαλαιοποιήσει.

Σε καθαρά επιχειρηματικό περιβάλλον, ο επιχειρηματίας ξεκινά μία επιχείρηση που φέρνει στη ζωή νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Είναι ένας δυναμικός, αποφασισμένος να ρισκάρει, δημιουργικός άνθρωπος, με συμπεριφορά που πηγάζει από τη φιλοδοξία του να μεγαλοουργήσει.

Η αναζήτηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας-ιδέας και οι τρόποι υλοποίησης της αποτελούν τους δύο άξονες που απασχολούν τον εν δυνάμει επιχειρηματία.

Οι επιχειρηματίες πρέπει να κατέχουν τα εξής ποιοτικά χαρακτηριστικά:

1. Ενεργητικότητα & Δημιουργική Ανησυχία
2. Ευελιξία & Διορατικότητα
3. Προγραμματισμό & Συνέπεια
4. Διάθεση Ανάληψης Ευθυνών
5. Προσπάθεια επίτευξης στόχων
6. Τόλμη στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης
7. Υψηλή ανάγκη για επιτυχία
8. Ανεκτικότητα στην αμφιβολία
9. Προσανατολισμένος στη δράση
10. Επιθυμία για ανεξαρτησία
11. Επιθυμία για ανάληψη ευθυνών
12. Εμπιστοσύνη στις ικανότητές του ότι θα επιτύχει
13. Δεξιότητες στην οργάνωση

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε, Έλληνες επιχειρηματίες ρωτήθηκαν σχετικά με

α) Πηγές κεφαλαίων τους στο ξεκίνημα.

- 43% αποταμίευση
- 23% οικ. Βοήθεια
- 9% δανεισμός
- 1% επιδ. Δάνεια
- 14% πιστώσεις προμηθευτών

•4%, 2% εκποίηση προσ./οικογ. Περιουσίας

•1% κληρονομιά

β) Με τι δραστηριοποιούνται περισσότερο

•1) οργάνωση επιχείρησης

•2) επαφές με πελάτες

•3) νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες

γ) σχετικά με τις σημαντικότερες ικανότητες του επιχειρηματία

•1) εργατικότητα

•2) τιμιότητα

•3) γνώση της αγοράς και της επιχείρησης

Ανταμοιβές του να είναι κανείς επιχειρηματίας

- Μεγάλος βαθμός ανεξαρτησίας
- Δυνατότητα χρησιμοποίησης πολλών skills και ταλέντων
- Ελευθερία αποφάσεων
- Λογαριασμό στον εαυτό σου
- Opportunity to tackle challenges
- Άμεση αίσθηση της επιτυχίας και της τιμής
- Δυνατότητα για μεγάλα κέρδη

Κοινά στοιχεία επιχειρηματιών:

1. Επιθετικά προσεγγίζει τους στόχους; Πιέζει τον εαυτό του και τους άλλους
2. Ψάχνει τη αυτονομία, ανεξαρτησία και ελευθερία από οποιαδήποτε σύνορα
3. Στέλνει συνεπή μηνύματα; Πολύ εστιασμένος

4. Ενεργεί γρήγορα, συχνά χωρίς πολύ προμελέτη
5. Κρατά αποστάσεις και διατηρεί την αντικειμενικότητα
6. Επιδιώκει απλές, πρακτικές λύσεις
7. Επιθυμεί να πάρει ρίσκα; Άνετος με την αβεβαιότητα
8. Εκθέτει καθαρές απόψεις και αξίες; Έχει υψηλές προσδοκίες
9. Ανυπόμονος; “απλά κάνε το!” νοοτροπία
10. Θετικός, αισιόδοξος; Άνεση στην επικοινωνία

Ο Επιχειρηματίας αφού συλλάβει την ιδέα πρέπει

- να κατέχει ίδια κεφάλαια για να βάλει σε εφαρμογή την ιδέα
- να χαίρει της εμπιστοσύνης της κεφαλαιαγοράς

Ο μικτός ρόλος του επιχειρηματία-κεφαλαιούχου ήταν περισσότερο εμφανής παλαιότερα, Πλέον έχει αποδυναμωθεί αυτός ο ρόλος γιατί οι κεφαλαιούχοι θέλουν να μεταβιβάσουν τις ευθύνες των κεφαλαίων σε άλλους ενώ παρατηρείται αύξηση επίδοξων επιχειρηματιών-επενδυτών που αναζητούν ξένα κεφάλαια. Επίσης τελευταία παρατηρείται η ίδρυση εταιρειών παροχής εταιρικού κεφαλαίου υψηλού κινδύνου (Joint Ventures) = διοχέτευση κεφαλαίων σε άτομα που έχουν επιχειρηματική ικανότητα

Ο Επιχειρηματίας λοιπόν μέσα από το πλέγμα δράσεων και αποφάσεων προβαίνει στις εξής ενέργειες:

- Παίρνει αποφάσεις και αναλαμβάνει κινδύνους
- Οργανώνει τους συντελεστές παραγωγής με τον πλέον αποτελεσματικό

τρόπο για να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα

□ Χρησιμοποιεί τις Καινοτομίες και παρακολουθεί πρωτοποριακές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες ώστε να αντλεί ιδέες

□ Αναζητά ευκαιρίες κέρδους και υιοθετεί έξυπνες στρατηγικές
Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι για να καλλιεργηθεί ένα κλίμα ενίσχυσης της Επιχειρηματικότητας. θα πρέπει να δοθεί πολύ μεγάλη έμφαση

(α) στο τι επιχειρηματίες θέλουμε να δημιουργήσουμε,

(β) πως θα ενσωματώσουμε την διδασκαλία της επιχειρηματικότητας στην εκπαιδευτική διαδικασία

(γ) ποια υποστηρικτικά μέτρα θα πρέπει να ληφθούν για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και την ανάπτυξη της αυτοαπασχόλησης

Επίσης σημαντικό είναι το «μυστικό» των επιχειρηματιών για τη δημιουργία αξίας στην αγορά με την εφαρμογή καινοτομίας στην επίλυση προβλημάτων και στην αναζήτηση ευκαιριών που οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν καθημερινά.

- Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα για ανάπτυξη νέων ιδεών και για ανακάλυψη νέων τρόπων στην εξέταση προβλημάτων και ευκαιριών.
- Καινοτομία είναι η ικανότητα για εφαρμογή δημιουργικών λύσεων σε αυτά τα προβλήματα και τις ευκαιρίες προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της ζωής των ανθρώπων.
- Επιχειρηματικότητα είναι το αποτέλεσμα της συστηματικής διεργασίας εφαρμογής της δημιουργικότητας και της καινοτομίας για τις ανάγκες και τις ευκαιρίες της αγοράς.

5.3. Χαρακτηριστικά, δημογραφικοί και κοινωνικοί παράγοντες, προηγούμενη απασχόληση

Η εργασία στην ενότητα αυτή επικεντρώνεται στον *επιχειρηματία* – βασικά στον άνδρα -επιχειρηματία - επιδιώκει τον εντοπισμό των *προσωπικών*,

ψυχολογικών ή επιχειρηματικών χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που συνδέονται με την επιχειρηματική συμπεριφορά και διερευνά την επίδρασή τους στην απόδοση της επιχείρησης και στις μελλοντικές της προοπτικές. Μέχρι σήμερα έχουν ορισθεί διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά, ικανότητες, δεξιότητες που συνδέονται με την προσωπικότητα του ατόμου που αναλαμβάνει επιχειρηματική πρωτοβουλία και τα οποία διαφοροποιούν το συγκεκριμένο άτομο από τα υπόλοιπα οικονομικά άτομα.

Κυριότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

Η ικανότητα ελέγχου των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος (Locus of Control of Reinforcement), άποψη που αναπτύχθηκε από τον Rotter (1966). Σύμφωνα με τον Rotter τα άτομα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: Σε όσα άτομα πιστεύουν ότι ο λόγος που συμβαίνει ένα γεγονός οφείλεται σε παράγοντες εξωτερικούς, που δεν ελέγχουν. Τα άτομα αυτά (internals) θεωρείται ότι έχουν *εσωτερικό έλεγχο* (Internal Locus of Control). Η άλλη κατηγορία, είναι τα άτομα που θεωρούν ότι η αιτία που συμβαίνει ένα γεγονός βρίσκεται στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα άτομα αυτά (externals) θεωρείται ότι έχουν *εξωτερικό έλεγχο* (External Locus of Control). Σύμφωνα με αποτελέσματα σχετικών ερευνών υπάρχουν ενδείξεις ότι τα άτομα που ιδρύουν δική τους επιχείρηση τείνουν να έχουν *υψηλότερο επίπεδο «εσωτερικού ελέγχου»* (Internal Locus of Control) [Begley and Boyd, 1987. Ahmed, 1985. Mescon and Monanari, 1981].⁸²⁸³

⁸² Begley, T.M. and Boyd, D.P. (1987), Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, No 2, pp.79-93.

⁸³ Mescon T.S. and Monanari, J.R. (1981), The personalities of independent and franchise entrepreneurs: an empirical analysis and concept, *Journal of Enterprise Management*, page 149-59

Άλλες μελέτες θεωρούν θεμελιώδες και στερεότυπο χαρακτηριστικό για έναν επιχειρηματία τη *θέλησή του να αναλαμβάνει κινδύνους* [McClelland, 1987. Brockhaus,1980]. Στο θέμα όμως αυτό φαίνεται να επικρατεί περισσότερο η άποψη ότι ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει κινδύνους “ορθολογιστικά” [Timmons *et al.*, 1985], χαρακτηριστικό που συνδέεται με τη *στρατηγική συμπεριφορά του επιχειρηματία*, που τον διακρίνει από τον *ιδιοκτήτη μιας μικρής επιχείρησης* [Hoy and Carland, 1983. Tompson, 1999].⁸⁴

Γνωστά, επίσης, χαρακτηριστικά που συνδέονται με τα άτομα που είναι επιτυχημένοι επιχειρηματίες [π.χ. Cannon, 1991. Chell *et al*, 1991. Hebert and Link,1998], θεωρούνται: *Η επιμονή για την επίτευξη στόχων, η εμπιστοσύνη στον εαυτό τους (self-confidence), η πειστικότητα (persuasion), η εισαγωγή αλλαγών – καινοτομιών, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η αναζήτηση πληροφοριών, η ανάγκη για επίτευγμα (need for Achievement) – δηλαδή ο σχεδιασμός, η αναζήτηση και η επιμονή στην υλοποίηση υψηλών στόχων – , η ανάγκη για αυτό-αυτοπραγμάτωση (self-realization) [McClelland, 1961, 1987, 1990], η ανάγκη για έλεγχο, για ανεξαρτησία – αυτονομία (need for independence) [Boissevain, 1981], η ανησυχία [Lynn, 1969], η ανάγκη για απόκτηση δύναμης, ηγετικές φιλοδοξίες [Hornaday and Bunker, 1970], η ανεκτικότητα στην ασάφεια (χαρακτηριστικό που διευκολύνει το άτομο στην αντιμετώπιση της ακαταστασίας και της αβεβαιότητας) [Kuehl and Lamping,1990].* Ακόμα, η *επιχειρηματικότητα* συνδέεται και με την εξεύρεση, την οργάνωση και γενικότερα τη *διαχείριση (γνώσεις μάνατζμεντ)* των αναγκαίων πόρων (κεφάλαια, μηχανήματα, τεχνολογία, πρώτες ύλες,

⁸⁴ Hoy, F. and Carland, J.W. (1983), Differentiating between entrepreneurs and small business owners in new venture formation, in T.A. Hornaday, J.A. Timmons and K.H. Versper (eds). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass: Babson College, Centre of Entrepreneurship Studies.

ανθρώπινο δυναμικό) με απώτερο στόχο την «ανταμοιβή» με την ευρεία έννοια του όρου [Hebert and Link, 1998].⁸⁵

Άλλοι ερευνητές επικέντρωσαν την προσοχή τους σε παράγοντες που αφορούν στην *ιστορία, στο παρελθόν, στην καταγωγή* ενός ατόμου και ασκούν επίδραση στην απόφαση ανάληψης επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Στο πλαίσιο αυτό εξετάστηκαν παράγοντες όπως η *προηγούμενη εργασιακή εμπειρία* [Storey, 1982 Ronstadt, 1988], το *επίπεδο εκπαίδευσης* του ατόμου [Storey, 1982], η *οικογενειακή καταγωγή και επιρροή* [Scott and Twomey, 1988. Mathews and Moser, 1995].⁸⁶

Ειδικά όσον αφορά στο υπόδειγμα *κοινωνικής ανάπτυξης* (social development model or/and antecedent influence) των Gibb and Ritchie (1981) η απόφαση ανάληψης επιχειρηματικής δραστηριότητας συνδέεται αποκλειστικά με την *προηγούμενη ζωή, το παρελθόν ενός ατόμου*. Σύμφωνα όμως και με τους Mazzarol κ.ά. ένα ζωτικής σημασίας θέμα για την κατανόηση του, *ποιος, πως και γιατί* ένα άτομο ιδρύει δική του επιχείρηση αποτελούν οι *δημογραφικοί παράγοντες*. Σε σχετική έρευνά τους διαπιστώνουν ότι το *φύλο, η προηγούμενη απασχόληση* στο δημόσιο τομέα και η *πρόσφατη απόλυση* ενδέχεται να ασκήσουν αρνητική επίδραση στις νέες μικρές επιχειρήσεις (που ιδρύονται μετά τις προηγούμενες συνθήκες). Επίσης συμπεραίνουν ότι οι πιο πάνω αναφερόμενες τρεις ομάδες δεν είναι *ψυχολογικά προετοιμασμένες* για

⁸⁵ Hibert, R.F. and Link, A.N. (1998), *The Entrepreneur-Mainstream View and Radical Critiques*, 2nd edition, New York, Praeger.

⁸⁶ Scott, M.G. and Twomey, D.F. (1988), *The long-term supply of entrepreneurs: students' career aspirations in relation to entrepreneurship*, *Journal of Small Business Management*, October, pp. 5-13.

την αυτό-απασχόληση και χρειάζονται χρόνο για προετοιμασία και προσαρμογή στα νέα αυτά δεδομένα [Mazzarol *et al.*, 1999].⁸⁷

Επίσης, υποστηρίζεται ότι η τελευταία οργάνωση όπου είχε απασχοληθεί το άτομο πριν γίνει επιχειρηματίας μπορεί να λειτουργήσει ως «εκκολαπτική μηχανή ή θερμοκοιτίδα» (incubator) που επιδρά ως φυγοκεντρική δύναμη στη λήψη απόφασης να ιδρύσει ένα άτομο μια επιχείρηση και στα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης αυτής επιχείρησης (spin-off decision to start-up)⁸⁸

5.4. Κίνητρα επιχειρηματικότητας : παράγοντες ώθησης και παράγοντες προσέλκυσης

Ερευνητές μελέτησαν επίσης και τη σημασία των αρχικών κινήτρων, που αποτέλεσαν την κινητήρια δύναμη για την ίδρυση μιας επιχείρησης, στην απόδοση της επιχείρησης και στη μελλοντική της προοπτική (επιτυχία μεγέθυνση), καθώς και στις ανάγκες επιμόρφωσης των ιδρυτών επιχειρήσεων, διακρίνοντας τα κίνητρα σε παράγοντες προσέλκυσης (pull factors) και παράγοντες ώθησης (push factors).

Ως παράγοντες ώθησης θεωρούνται συνήθως η ανεργία, η αδυναμία προαγωγής (blocked promotion), η γυάλινη οροφή (στην περίπτωση ιδίως των γυναικών), η απόλυση, η ύφεση της οικονομίας, η ανασφάλεια εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί ενθαρρύνουν ή ακόμη και εξαναγκάζουν το άτομο να ιδρύσει δική του επιχείρηση ως ένα μέσο επιβίωσης.

Αντίθετα, ως παράγοντες προσέλκυσης που συσχετίζονται επίσης με την επιλογή της αυτό-απασχόλησης ή την ίδρυση από ένα άτομο δικής του

⁸⁷ Mazzarol, T., Volery T., Doss, N. and Thein, V. (1999), Factors influencing small business start-ups: A comparison with previous research, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 5, No 2, pp. 48-63.

⁸⁸ Brush, C.G. and Hisrich, R.D. (1991), Antecedent influences on women-owned business, *Journal of Managerial Psychology*.

επιχείρησης θεωρούνται συνήθως: η ανάγκη για Ανεξαρτησία, η ανάγκη για Επίτευγμα, η ανάγκη Αξιοποίησης των γνώσεων, δεξιοτήτων και της εμπειρίας που διαθέτει ένα άτομο (δηλαδή μεγαλύτερη προσωπική ανάπτυξη – εξέλιξη), οικονομικοί λόγοι (επιθυμία απόκτησης κέρδους – πλούτου) [Hansemark, 1998. Glancey *et al.*, 1998. Watson *et al.*,) ⁸⁹

Παρόλο που δεν υπάρχουν τεκμηριωμένα αποτελέσματα ερευνών, υποστηρίζεται ευρύτερα ότι τα άτομα που κινητήρια δύναμη στην απόφασή τους να ιδρύσουν δική τους επιχείρηση αποτελέσαν οι παράγοντες προσέλκυσης, εμφανίζουν πιο αποδοτικές και υψηλότερης μεγέθυνσης επιχειρήσεις [Storey, 1994. Glancey *et al.*,1998) ⁹⁰

5.5. Τύποι επιχειρηματιών

Ενδιαφέρουσα είναι η προσέγγιση στην *επιχειρηματικότητα* η οποία βασίζεται σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών, στάσεων, συμπεριφορών που βοηθούν στη *διάκριση των επιχειρηματιών σε κατηγορίες (τύποι επιχειρηματιών)* και επηρεάζουν και ταυτόχρονα ερμηνεύουν, τη συμπεριφορά, στάσεις πρακτικές του επιχειρηματία, καθώς και την απόδοση και τα μελλοντικά σχέδια και την προοπτική της επιχείρησης.

Η Chell κ.ά. (1991: 153-154) για παράδειγμα, υποστηρίζουν ότι με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά οι επιχειρηματίες μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε δύο βασικούς τύπους επιχειρηματιών: (α) ο τύπος του *πρωτότυπου επιχειρηματία* (prototypical entrepreneur) ο οποίος είναι *καιροσκόπος* (με την έννοια του εντοπισμού στην αγορά και αξιοποίησης ευκαιριών), *καινοτόμος*,

⁸⁹ Hansemark, O.C. (1998), The effects of an entrepreneurship program on Need for Achievement and Locus of Control of reinforcement, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No 1, pp. 28-50.

⁹⁰ Storey, D.J. (1994), *Understanding the small business sector*, London: Routledge.

άτομο με φαντασία και ιδέες, φορέας αλλαγών, ανήσυχο, τολμηρό άτομο που προλαμβάνει καταστάσεις και υιοθετεί οικονομικού χαρακτήρα στρατηγικές και (β) ο «*δήθεν*» *επιχειρηματίας* (“quasi” entrepreneur) όπου τα όρια μεταξύ *επιχειρηματία* και *διοικητικού* (administrator) είναι ασαφή, με τάση να αφήνει να του ξεφεύγουν οι ευκαιρίες, αντί να επιδιώκει να αδράξει κάθε ευκαιρία, όπως ο τύπος του *πρωτότυπου επιχειρηματία*.⁹¹

Μια ιδιαίτερα σημαντική κατηγοριοποίηση είναι αυτή που διακρίνει τον *επιχειρηματία από τον απλώς ιδιοκτήτη μιας μικρής επιχείρησης* [Chell *et al.*, 1991]. Σύμφωνα με τους Carland *et al.* (1984) ο *ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης* ιδρύει και λειτουργεί την επιχείρησή του για καθαρά *προσωπικούς στόχους και ως πηγή εισοδήματος* και με την έννοια αυτή η επιχείρηση συνδέεται περισσότερο με τις ανάγκες της οικογένειας. Έτσι, ο *ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης έχει το δικό του κεφάλαιο, λειτουργεί χωρίς να έχει τις απαραίτητες ικανότητες* (διαθέτει συχνά χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης) και τις δυνατότητες ενός *επιχειρηματία*.⁹²

Αντίθετα, ο *επιχειρηματίας*, ιδρύει μια επιχείρηση με σκοπό το κέρδος και τη μεγέθυνση και χαρακτηρίζεται από καινοτόμο συμπεριφορά [Hansemark, 1998. Glancey *et al.*, 1998].⁹³

Οι Kirby και Jones σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνάς τους (1997) με κριτήριο τα κίνητρα που ωθούν ένα άτομο να γίνει *επιχειρηματίας* διακρίνουν *τρεις τύπους επιχειρηματιών*: (α) τον «*καιροσκόπο επιχειρηματία*» (opportunist

⁹¹ Chell, E., Haworth, J. and Brearley, S. (1991), *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*, London: Routledge.

⁹² Carland J.W., Hoy F., Bouldon W.R. and Carland J.A.C. (1984), Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 2, pp. 354-9.

⁹³ Glancey, K., Greig, M. and Pettigrew, M. (1998), Entrepreneurial Dynamics in small business service sector, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No 3, pp. 249-268.

entrepreneur) που κίνητρο του είναι να αναζητά και να εντοπίζει ευκαιρίες στην αγορά, (β) ο επιχειρηματίας που επιθυμεί αυτό το *style* ζωής (life-style entrepreneur) και κίνητρό του αποτελεί ο έλεγχος στην απόφαση για τη φύση της δουλειάς που αναλαμβάνει και η οποία συνήθως συνδέεται με την εφαρμογή των γνώσεων που διαθέτει και την ανάπτυξη της εμπειρίας του και (γ) ο «*κατά τύχη επιχειρηματίας*» (accidental entrepreneur) που είναι το άτομο που ωθήθηκε στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαιτίας της ανεργίας ή/και της αδυναμίας εξεύρεσης της κατάλληλης εργασίας ή της απόλυσης από τη δουλειά του.⁹⁴

Ο Tompson (1999) προτείνει επίσης *τρεις βασικούς τύπους* επιχειρηματιών (ή μάνατζερς): (α) τον *cowboy – τυχοδιώκτη επιχειρηματία* που είναι καιροσκόπος, που εκτίθεται σε κρίσεις και υποβαθμίζει τον κίνδυνο (αναλαμβάνει κινδύνους που δεν είναι απαραίτητοι), (β) τον *επιχειρηματία* (ή και τον επιχειρηματία – μάνατζερ), *που διαχειρίζεται τις ευκαιρίες* (αποφεύγει καταστάσεις που δημιουργούν κρίση) και τον *κίνδυνο* και (γ) τον *γραφειοκράτη* που χάνει ευκαιρίες και αποφεύγει τον κίνδυνο. Τέλος, οι Green *et al.*, (1996) επιχειρούν κατηγοριοποίηση των επιχειρηματιών στο πλαίσιο της πραγματικότητας στη Ρωσία.⁹⁵

5.6. Επιχειρηματικό περιβάλλον- επιχειρηματική κουλτούρα

Νεώτερες έρευνες και μελέτες χωρίς να απορρίπτουν τη σημασία των προσω-

⁹⁴ Kirby K. and Jones-Evans, T. (1997). Small technology-based professional consultancy services in United Kingdom, *The Service Industries Journal*, Vol. 17, No 1, pp. 155-72

⁹⁵ Tompson, J.L. (1999), A strategic perspective of entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 5, No 6, pp. 276-296.

πικών χαρακτηριστικών των ιδρυτών επιχειρήσεων ασκούν ωστόσο κριτική στις σχετικές απόψεις και υποστηρίζουν την ανάγκη προσέγγισης της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία στο πλαίσιο του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος (context –environmental approach) [Chell *et al.*, 1991: 54-67].⁹⁶

Αυτή η σχολή σκέψης αναδεικνύει τη σημασία της εξέτασης της επίδρασης που ασκούν παράγοντες του κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος στην έναρξη της επιχειρηματικής διαδικασίας, καθώς και στη συνέχιση και επιτυχία της επιχείρησης. Προς την κατεύθυνση αυτή αναπτύχθηκαν διάφορα μοντέλα και θεωρητικά υποδείγματα της επιχειρηματικής διαδικασίας που επιδιώκουν τη διερεύνηση του ρόλου των παραγόντων του ευρύτερου εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με την επισκόπηση της ειδικής βιβλιογραφίας από την Specht (1993), όπως αναφέρεται από τους Mazzarol κ.α (1999), διακρίνονται πέντε σημαντικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίοι επηρεάζουν την ίδρυση νέων επιχειρήσεων. Πρόκειται για παράγοντες του κοινωνικού, οικονομικού, πολιτικού περιβάλλοντος, της υποδομής και της αναδυόμενης αγοράς (market emergence factors). Η Specht υποστηρίζει ότι όσον αφορά στο κοινωνικό περιβάλλον η πιο σημαντική επίδραση συνδέεται με τα δίκτυα [Marett, 1980. Gartner, 1985. Aldrich and Zimmer, 1986. Johannisson, 1988], τις κοινωνικοπολιτικές ελίτ (sociopolitical elites) σε συνδυασμό με την πολιτισμική αποδοχή (cultural acceptance) [Gartner, 1985. Bull and Winter, 1991]. Αναφορικά με το οικονομικό περιβάλλον οι σχετικές

⁹⁶ Chell, E., Haworth, J. and Brearley, S. (1991), *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*, London: Routledge.

έρευνες φαίνεται να επικεντρώνουν την προσοχή στη διαθεσιμότητα χρηματικών πόρων [Gould and Keeble, 1984. Shutt and Whittington, 1987] και στην οικονομική ύφεση [Pennings, 1982. Gould and Keeble, 1984]. Όσον αφορά στο *πολιτικό περιβάλλον* οι σχετικοί παράγοντες αναφέρονται κυρίως στην υποστήριξη της επιχειρηματικότητας από δημόσιους αλλά και ιδιωτικούς φορείς και δομές στήριξης της επιχειρηματικότητας [Gartner, 1985. Young and Francis, 1989. Walker and Greenstreet, 1990]. Η υποδομή περιλαμβάνει παράγοντες όπως το *εκπαιδευτικό σύστημα* [Gartner, 1985. Romanneli, 1989. Bull and Winter, 1991], τη *φύση της αγοράς εργασίας* [Pennings, 1982. Gartner, 1985], τις οργανώσεις που λειτουργούν ως «*εκκολαπτικές μηχανές*» ίδρυσης μικρομεσαίων επιχειρήσεων [Gartner, 1985, Young and Francis, 1989], την *πρόσβαση στην πληροφόρηση* [Romanneli, 1989]. Οι παράγοντες «*της αναδυόμενης αγοράς*» αφορούν κυρίως στην *εμφάνιση – δημιουργία ευκαιριών (nich) στην αγορά* [Boeker, 1988] και στις *τεχνολογικές καινοτομίες* [Cross, 1981. Gould and Keeble 1984]⁹⁷

Ειδικότερα όσον αφορά στην *πολιτισμική διάσταση* σε σχέση με την επιχειρηματικότητα θα πρέπει να επισημανθεί ότι τελευταία ο όρος «*Επιχειρηματική Κουλτούρα*» έχει γίνει ιδιαίτερα δημοφιλής, αναφέρεται δε στη θετική, υποστηρικτική κοινωνική στάση και κλίμα της κοινωνίας σχετικά με την ίδρυση νέων επιχειρήσεων.

Είναι σημαντικό να προστεθεί εδώ ότι η *κουλτούρα*, και εδώ η *επιχειρηματική*

⁹⁷ Gartner, W.B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No 4, pp. 696-706.
Gould, A. and Keeble, D. (1984), New firms and rural industrialization in East Anglia, *Regional Studies*, Vol. 18, No 3, pp. 189-221.
Mazzarol, T., Volery T., Doss, N. and Thein, V. (1999), Factors influencing small business start-ups: A comparison with previous research, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 5, No 2, pp. 48-63.
McClelland, D. (1990/1984), *Human motivation*, Cambridge: Cambridge University Press.
Specht, P.H. (1993), Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No 2, pp. 77-86.

κουλτούρα, αποτελεί μια ευρεία έννοια και περιλαμβάνει αξίες, πεποιθήσεις, συμπεριφορές, νόρμες (norms), έννοιες και αντιλήψεις που είναι κοινές για τα μέλη μιας κοινωνίας [Gordon, 1996. Hofstede, 1996]. Χαρακτηριστική είναι η επισήμανση της επιτροπής εμπειρογνομώνων της Best ότι «η επιχειρηματικότητα δεν πρέπει να θεωρείται απλώς ως μέσο για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, αλλά ως γενικότερη στάση που μπορεί να τύχει χρήσιμης εφαρμογής από τον καθένα στην καθημερινή ζωή και σε όλες τις επαγγελματικές δραστηριότητες (BEST, Expert Group, Νοέμβριος 2002). Η θέση αυτή ενισχύεται και στην «Πράσινη Βίβλο» για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη (2003: 7,8).⁹⁸

Σύμφωνα με τον Timmons (1994: 9), όπως αναφέρεται από την Morrison (2000:69), «η επιχειρηματικότητα για να «ανθίσει» προϋποθέτει ένα ευνοϊκό περιβάλλον το οποίο συνδυάζει κοινωνικά, πολιτικά, οικονομικά και χαρακτηριστικά παιδείας. Ειδικότερα, προϋποθέτει μια «κουλτούρα που ανταμείβει την επιχειρηματικότητα, μια κυβέρνηση που υποστηρίζει τη βασική και εφαρμοσμένη επιστήμη, καθιστά δυνατή την επιτυχή εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα με τις κατάλληλες πολιτικές». Συνεπώς, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά σε μια κοινωνία που ενθαρρύνουν ή εμποδίζουν την επιχειρηματικότητα. Σύμφωνα με την πιο πάνω άποψη υποστηρίζεται επίσης ότι παρόλο που η επιχειρηματικότητα βασικά θεωρείται ως καθαρά προσωπική δραστηριότητα, το άτομο (ο επιχειρηματίας) που ιδρύει μια επιχείρηση αντανάκλα τόσο τις δικές του μελλοντικές ελπίδες, φιλοδοξίες, βλέψεις, προσδοκίες και οράματα όσο, και

⁹⁸ Gordon, C. (1996), *The Business Culture in France*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
Hofstede, G. (1996), *Cultures and Organizations*, London: Harper Collins.

της συγκεκριμένης κοινωνίας, με ενδεχόμενη δυνατότητα ο επιχειρηματίας να ασκήσει επίσης επίδραση στον κοινωνικό περίγυρο [βλ. και Burrows, 1991].⁹⁹

Επομένως, εξετάζοντας την επιχειρηματικότητα σε ευρωπαϊκό επίπεδο ή σε διεθνή κλίμακα θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι δεν υπάρχει αναγνωρίσιμη, διεθνής επιχειρηματική κουλτούρα, αφού οι αξίες, στάσεις, πεποιθήσεις, αντιλήψεις, συμπεριφορές και νόρμες διαφέρουν σε είδος και ένταση από κοινωνία σε κοινωνία. Όπως επίσης, ότι ομάδες που έχουν διαφορετική κουλτούρα συμπεριφέρονται διαφορετικά κάτω από τις ίδιες συνθήκες, εξαιτίας ακριβώς της διαφορετικότητας της κουλτούρας τους [Tayeb, 1988. Morrison, 2000. Green *et al.*, 1996].¹⁰⁰

Ενδιαφέρουσα είναι επίσης η διαπίστωση από σχετικές έρευνες σύμφωνα με την οποία τα άτομα που ιδρύουν δική τους επιχείρηση ή επιλέγουν την αυτό-απασχόληση, φαίνεται να αντιμετωπίζουν καλύτερα τις απαιτήσεις της νέας τους δραστηριότητας όταν έχουν ένα σταθερό και υποστηρικτικό οικογενειακό περιβάλλον [Cromie, 1991].¹⁰¹

5.7. Επιχειρηματική διαδικασία

Σε σημαντικό αριθμό σχετικών ερευνών επιχειρείται τελευταία η ολοκλήρωση της προσέγγισης που βασίζεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία με αυτή που επικεντρώνει την προσοχή στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος [Mazzarol *et al.*, 1999]. Άλλωστε η κινητήρια

⁹⁹ Burrows, R. (1991), *Deciphering the Enterprise Culture: Entrepreneurship, Petty Capitalism and the Restructuring of Britain*, Routledge, London.

Timmons, J. (1994), *New Venture Creation*, Boston, M.A.: Irwin.

¹⁰⁰ Tayeb, M. (1988), *Organizations and National Culture*, London: Sage.

¹⁰¹ Cromie, S. (1991), The problems experienced by young firms, *International Small Business Journal*, Vol. 9, No 3, pp. 43-61.

δύναμη που ενεργοποιεί την επιχειρηματική διαδικασία είναι ο *επιχειρηματίας* (το περιβάλλον από μόνο του δεν μπορεί να ιδρύσει επιχείρηση). Για την ενοποίηση – ολοκλήρωση των πιο πάνω αναφερομένων δύο θεωρήσεων (συνδυασμός προσωπικών χαρακτηριστικών και παραγόντων περιβάλλοντος) χρήσιμο εργαλείο φαίνεται να αποτελεί η *επιχειρηματική διαδικασία*.

Συγκεκριμένα, (i) με την *επιχειρηματική διαδικασία* εκδηλώνεται έμπρακτα μια καινοτομία, μια νέα λύση, νέα επένδυση, η επέκταση σε νέες αγορές, νέα προϊόντα ή προσφορά νέων υπηρεσιών ή νέες μέθοδοι οργάνωσης και εκτέλεσης μιας εργασίας,

(ii) η *επιχειρηματική διαδικασία* παρέχει ένα θεωρητικό πλαίσιο όπου συνδυάζονται παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω της επιχειρηματικής συμπεριφοράς – δράσης [π.χ. Watson *et al.*, 1998]

ή/και (iii) αντανakλά την αλληλεπίδραση του περιβάλλοντος, του επιχειρηματία, της επιχείρησης και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς – δράσης [Gartner, 1985. Greenberger and Sexton, 1988], (iv) η *επιχειρηματική διαδικασία* μπορεί να έχει και *δυναμικό χαρακτήρα* στην περίπτωση που εμπεριέχει τη δυνατότητα της ενίσχυσης ή αλλαγής ή αναθεώρησης των κινήτρων, αντικειμενικών στόχων και χαρακτηριστικών του επιχειρηματία μέσω της απόδοσης της επιχείρησης, ή/και της απόκτησης εμπειρίας, της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε θέματα επιχειρηματικότητας. Υιοθετώντας την πιο πάνω άποψη και παίρνοντας υπόψη τη μέχρι τώρα θεωρητική συζήτηση καθώς και τη μακρόχρονη εμπειρία μας στη συγκεκριμένη περιοχή, προτείνεται το παρακάτω θεωρητικό υπόδειγμα επιχειρηματικής διαδικασίας.

Σύμφωνα με το προτεινόμενο εδώ *θεωρητικό υπόδειγμα*, η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια διαδικασία αλληλοεπίδρασης των

προσωπικών χαρακτηριστικών της επιχειρηματία, κινήτρων (motivations), προσδοκιών, στόχων, της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, της απόδοσης της επιχείρησης και του περιβάλλοντος (άμεσο επιχειρηματικό - στενό οικογενειακό, φιλικό περιβάλλον και το “έμμεσο” ευρύτερο επιχειρηματικό εξωτερικό περιβάλλον). Επισημαίνεται το δυναμικό στοιχείο της ενδεχόμενης επίδρασης που μπορεί να ασκήσει η απόδοση και η λειτουργία της επιχείρησης, με την έννοια της ενδυνάμωσης ή και της αναθεώρησης των κινήτρων, στόχων ή και ακόμα στοιχείων της προσωπικότητας του / της επιχειρηματία.¹⁰²

Η επιχειρηματική διαδικασία

Εκτίμηση του
επιχειρηματικού
περιβάλλοντος

Αναζήτηση ευκαιριών /
Πιθανών
ανταγωνιστικών
Πλεονεκτημάτων

Ξεκινώντας την οντότητα:

- π Έρευνα
επιτευξιμότητας
- π Σχεδιασμός
- π Οργάνωση
- π Λανσάρισμα

Διαχείριση της οντότητας:

- π Διαχείριση των
διαδικασιών
- π Διαχείριση
δυναμικού
- π Διαχείριση της
Ανάπτυξης

¹⁰² Greenberger, D.B. and Sexton, D.L. (1998), An interactive model of new venture creation, *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No 3, pp. 107-108.

Πηγή: καινοτομία, επιχειρηματικότητα και επιχειρήσεις, Λάμπρος Γεωργόπουλος

5.8. Εκπαίδευση και επιμόρφωση στην επιχειρηματικότητα

Η εκπαίδευση σχετικά με την επιχειρηματικότητα άρχισε να αναπτύσσεται με υψηλό ρυθμό βασικά στις Η.Π.Α. κυρίως τα τελευταία είκοσι χρόνια και πιο πρόσφατα στην Ε.Ε. αλλά και άλλες χώρες του κόσμου. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση πρέπει να σημειωθεί ότι σχεδιάσθηκε και εφαρμόσθηκε μεγάλος αριθμός προγραμμάτων στα κράτη – μέλη της Ε.Ε. με επίκεντρο την έρευνα και την εκπαίδευση σε θέματα επιχειρηματικότητας. Επίσης, οργανισμοί όπως το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο για την Επιχειρηματική Εκπαίδευση (*European Council for Business Education*), ιδρύθηκαν και λειτουργούν με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της επιχειρηματικότητας αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην επιχειρηματικότητα. Ενδιαφέρουσα θεωρείται η θέση που εκφράστηκε στο Φόρουμ που οργανώθηκε στο Πανεπιστήμιο της Νίκαιας Sophia Antipolis, τον Οκτώβριο του 2002 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με θέμα «Κατάρτιση στην Επιχειρηματικότητα». Συγκεκριμένα υποστηρίχθηκε ότι τα προσωπικά προσόντα του ατόμου τα οποία συνδέονται με την επιχειρηματικότητα και θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο εκμάθησης και ανάπτυξης είναι: *διαχειριστική ικανότητα (γνώσεις management)*, δηλαδή ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, προγραμματισμού, επικοινωνίας, βούληση για ανάληψη ευθυνών· *κοινωνικές ικανότητες* όπως η ικανότητα συνεργασίας, ανάληψης νέων ρόλων, δικτύωση· *προσωπικές ικανότητες*, δηλαδή αυτοπεποίθηση και κίνητρα για την υλοποίηση πρωτοβουλιών, κριτική και ανεξάρτητη σκέψη και

ιδιαίτερα βούληση και ικανότητα για αυτόνομη μάθηση, *επιχειρηματικές ικανότητες*, συγκεκριμένα ατομική πρωτοβουλία, προορατικότητα, δημιουργικότητα, ετοιμότητα ανάληψης κινδύνων σε σχέση με την υλοποίηση νέων ιδεών.¹⁰³

Οι Leith και Harrison (1999) σε σχετική επισκόπηση της ειδικής βιβλιογραφίας προτείνουν σχετικά με την εξέλιξη της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα ένα υπόδειγμα τριών σταδίων. Στο πρώτο στάδιο (το αρχικό) η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα αποτελούσε τμήμα της εκπαίδευσης στο μάνατζμεντ. Στο δεύτερο στάδιο επικράτησε η άποψη ότι λόγω της ιδιαίτερης σημασίας της επιχειρηματικότητας, η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και ιδιαίτως η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων, πρέπει να διαφέρουν ποιοτικά από την εκπαίδευση του μάνατζμεντ που βασίζεται στη μεγάλη επιχείρηση και αντιμετωπίζει τελείως διαφορετικά προβλήματα, οργανώσεις και περιβάλλον. Το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της εκπαίδευσης για την επιχειρηματικότητα, αποτελεί έναν αναδυόμενο επαναπροσδιορισμό της συγκεκριμένης γνωστικής περιοχής. Βασίζεται, εν μέρει, στο ανανεωμένο ενδιαφέρον για τη φύση και το ρόλο της ηγεσίας στην αλλαγή των οργανωτικών δομών των σύγχρονων οργανώσεων / επιχειρήσεων και επιχειρεί να επανασυνδιάσει, με την έννοια της ολοκλήρωσης, την εκπαίδευση μάνατζμεντ με αυτή της επιχειρηματικότητας. Παράλληλα με την πιο πάνω εξέλιξη εμφανίζεται και ένα έντονο ενδιαφέρον από την πλευρά ερευνητών και εκπαιδευτικών σε θέματα επιχειρηματικότητας για μεθόδους και εργαλεία διδακτικής μέσω των οποίων τα άτομα και συγκεκριμένα οι «υποψήφιοι» επιχειρηματίες *μαθαίνουν* [Leith

¹⁰³ Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Best Procedure Project on “Education and training for entrepreneurship”, Final Report of the Expert Group (http://europa.eu.int/com/entreprise/entrepreneurship/support_measures/training_education).

and Harrison, 1999], παρακολουθώντας προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης [Gopinath and Sawyer, 1999.Rae, 2000].¹⁰⁴

Συνοψίζοντας θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως φαίνεται να γίνεται ευρύτερα αποδεκτό ότι: (i) η εκπαίδευση της επιχειρηματικότητας *συνδέεται στενά με τις μικρές επιχειρήσεις*, (ii) ο επιχειρηματίας δεν γεννιέται αλλά *εκπαιδεύεται* μέσω των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Έτσι, κύριος σκοπός των σχετικών προγραμμάτων είναι η ανάπτυξη γνώσεων (όπως στο μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, μανάτζμεντ), η δημιουργία προσωπικής δικτύωσης / δικτύων, η ίδρυση επιχείρησης για την υλοποίηση συγκεκριμένης επιχειρηματικής ιδέας, η ανάπτυξη δεξιοτήτων (όπως η δημιουργικότητα, σχεδιασμός, διαπροσωπικές δεξιότητες κ.α.), στάσεων και προσωπικών ψυχολογικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων (όπως ο έλεγχος παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος – Locus of control, η ανάγκη για Επίτευγμα) [Hansemark, 1998], (iii) η *θεώρηση της επιχειρηματικότητας με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η επιχειρηματική διαδικασία*, φαίνεται να αποτελούν περισσότερο υποσχόμενες προσεγγίσεις στην εκπαίδευση και επιμόρφωση σε θέματα επιχειρηματικότητας [Hansemark, 1998: 29],¹⁰⁵

(iv) Η ακαδημαϊκή έρευνα έχει συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση των εννοιών *επιχειρηματίας* και *επιχειρηματικότητα*. Παραμένουν όμως ανοικτά τα

¹⁰⁴ Leitch, C.M. and Harrison R.T. (1999), A process model for entrepreneurship education and development, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 5, No 3, pp. 83-109.
Cromie, S. (1991), The problems experienced by young firms, *International Small Business Journal*, Vol. 9, No 3, pp. 43-61.

¹⁰⁵ Hansemark, O.C. (1998), The effects of an entrepreneurship program on Need for Achievement and Locus of Control of reinforcement, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No 1, pp. 28-50.

ερωτήματα πως μαθαίνουν οι άνθρωποι να γίνονται επιχειρηματίες και γιατί ενεργοποιείται η επιχειρηματική διαδικασία [Rae, 2000]¹⁰⁶

Εντούτοις, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι καθώς οι έννοιες *επιχειρηματίας* και *επιχειρηματικότητα* εξακολουθούν να είναι μάλλον ασαφείς και σε κάποιο βαθμό ακόμα και αντιφατικές το γεγονός αυτό έχει επιπτώσεις στην εκπαίδευση σε θέματα *επιχειρηματικότητας* η οποία επίσης δεν έχει σαφώς προσδιοριστεί ως προς τη φύση και το περιεχόμενο της [Hansemark, 1998, σελ. 32].

5.9. Η γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Η τόνωση της γυναικείας επιχειρηματικότητας παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την άσκηση μιας πραγματικά αναπτυξιακής οικονομικής πολιτικής που στηρίζει ενεργά την απασχόληση. Η γυναίκα σήμερα έχει ενισχύσει το ρόλο της στο κοινωνικό σύνολο. Στηρίζεται στις δυνάμεις της, βγαίνει από την απομόνωση, συνδυάζει περισσότερο αποτελεσματικά την οικογένεια με την καριέρα. Ταυτόχρονα, ενισχύει σε σημαντικό βαθμό την παραγωγική δυνατότητα της οικονομίας. Κάνοντας μια σύντομη αναδρομή στο παρελθόν παρατηρείται ότι οι προσπάθειες της γυναίκας να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά εντάθηκαν στη διάρκεια της δεκαετίας του 1970. Μάλιστα όταν ο διεθνής μέσος όρος του μεριδίου των γυναικών στο σύνολο των επιχειρηματιών κυμαινόταν στο 26%, στην Ελλάδα ανέρχονταν σε περίπου 33%. Την αμέσως επόμενη δεκαετία το ποσοστό αυτό μειώθηκε σημαντικά στο 18%, ενώ κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 ακολούθησε και πάλι

¹⁰⁶ Rae, D. (2000), Understanding entrepreneurial learning: a question of how?, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6, No 3.

αυξητική τάση, φτάνοντας περίπου στο 23%. Παρά την άνοδο της γυναικείας επιχειρηματικής δραστηριοποίησης, η θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας απέχει πολύ από το να θεωρηθεί ισότιμη με την αντίστοιχη των ανδρών. Η συμμετοχή των γυναικών στην απασχόληση τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο είναι περιορισμένη σε σχέση με τους άνδρες, 64,5% και 77% του εργατικού δυναμικού αντίστοιχα.¹⁰⁷

Παράλληλα, τα στοιχεία απασχόλησης που δημοσίευσε ο ΟΟΣΑ για το 2006 δείχνουν άνοδο στα ποσοστά ανεργίας στις περισσότερες χώρες κι επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι η σύγχρονη ανεργία είναι κατά κύριο λόγο «γένους θηλυκού». Ανάμεσα στις 15 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα μεγαλύτερα ποσοστά γυναικείας ανεργίας καταγράφηκαν στην Ισπανία και την Ελλάδα, 16% και 13,8% αντίστοιχα, ποσοστά αισθητά υψηλότερα από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο που διαμορφώθηκε στο 8,6%. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας το ποσοστό ανεργίας των γυναικών στην Ελλάδα κυμαίνεται στο 16,8% και είναι υπερδιπλάσιο από εκείνο των ανδρών που αγγίζει το 7,3%. Αν εξειδικευτούν τα ποσοστά ανεργίας με βάση την ηλικία παρατηρείται ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεργίας εντοπίζονται στις ηλικίες 15-29 ετών. Τέλος, σε περιφερειακό επίπεδο η περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας φαίνεται ότι είναι μία από τις δέκα περιοχές της Ευρώπης με τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας στις γυναίκες.¹⁰⁸

Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού διακρατικού προγράμματος ECOS (Aiming for

¹⁰⁷ Ημερίδα του Β.Ε.Θ. «Η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας ανάπτυξης και απασχόλησης» Θεσσαλονίκη 29.11.2006

¹⁰⁸ Ημερίδα του Β.Ε.Θ. «Η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας ανάπτυξης και απασχόλησης» Θεσσαλονίκη 29.11.2006

Women to Achieve Knowledge in Entrepreneurship) – Overture πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα σε εθνικό επίπεδο (Π.Σ. Θεσσαλονίκης) και σε άλλες τέσσερις χώρες με αντικείμενο τη γυναικεία επιχειρηματικότητα (Καρασαββίδου 2002).¹⁰⁹

Η έρευνα για την ταυτότητα της ελληνίδας επιχειρηματία παρουσιάζεται σύντομα παρακάτω:

Το προφίλ των επιχειρήσεων και των γυναικών επιχειρηματιών

Η πρωτογενής έρευνα βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο (κοινό για όλες τις χώρες) και πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 300 επιχειρήσεων το Σεπτέμβριο και Οκτώβριο του 2000, στο Π.Σ. Θεσσαλονίκης. Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της αναλογικής στρωματοποιημένης δειγματοληψίας (proportionately stratified sampling), ανά κλάδο επιχειρήσεων. Το δειγματοληπτικό πλαίσιο (sampling frame) αποτέλεσαν οι κατάλογοι καταγεγραμμένων επιχειρήσεων στο Επαγγελματικό και Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης (ΕΕΘ και ΒΕΘ).

Α) Το προφίλ των επιχειρήσεων

- Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των επιχειρήσεων (61,1%) ιδρύθηκε τα τελευταία δέκα χρόνια και στη συντριπτική τους πλειοψηφία (72,8%) είναι νέες επιχειρήσεις (όχι διαδοχή οικογενειακής επιχείρησης).
- Οι γυναίκες επιχειρηματίες στο υψηλότερο ποσοστό τους (41,4%)
- Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις (91%) είναι ατομικές και στην πλειοψηφία τους (59%) δεν είναι οικογενειακές.
- Με κριτήριο τον αριθμό των απασχολούμενων οι επιχειρήσεις εντάσσονται

¹⁰⁹ Καρασαββίδου Ε., Το προφίλ των γυναικών επιχειρηματιών και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα: Πρωτογενής Έρευνα στο Νομό Θεσσαλονίκης, (Πρόγραμμα AWAKE), Θεσσαλονίκη 2002.

σύμφωνα με τα κριτήρια της Ε.Ε. στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (1-10) αντανακλώντας άλλη μια φορά την Ελληνική Πραγματικότητα στον κόσμο των επιχειρήσεων.

- Οι γυναίκες επιχειρηματίες στη συντριπτική τους πλειοψηφία δηλώνουν ότι για την ίδρυση της επιχείρησής τους χρησιμοποίησαν δικά τους κεφάλαια (66,8%) ή δανείστηκαν χρήματα από το οικογενειακό τους περιβάλλον (33,6%).
- Η μέση ελληνίδα επιχειρηματίας δηλώνει ότι οι πωλήσεις και τα κέρδη της είναι κάτω του μετρίου, δηλαδή περίπου στο 2.5 με μέτρια τιμή το 3.

Β) Τα χαρακτηριστικά της Ελληνίδας επιχειρηματία

- Η ηλικία της μέσης Ελληνίδας επιχειρηματία κυμαίνεται 25-45 ετών (58,7%). Σημαντικό όμως ποσοστό της τάξεως 25,5% είναι ηλικίας 46-55% και το 12,4% ηλικίας πάνω από 55 ετών.
- Πάνω από το 58% των επιχειρηματιών είναι απόφοιτες λυκείου ή πτυχιούχοι εκπαιδευτικών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Η μέση επιχειρηματίας είναι παντρεμένη με παιδιά (ποσοστό της τάξεως 66,4%). Αρκετά σημαντικό ποσοστό (18,5%) όμως των επιχειρηματιών είναι ελεύθερες (δεν έχουν παντρευτεί).
- Στην πλειοψηφία τους οι γυναίκες επιχειρηματίες δηλώνουν ότι η επιχειρηματική τους δραστηριοποίηση τους δεν έχει σχέση με τις προηγούμενες σπουδές ή την εξειδίκευση που είχαν (ποσοστό της τάξης του 67%).

- Οι επιχειρηματίες δουλεύουν σκληρά καθώς το 48,8% αφιερώνει το 40-60 ώρες στην επιχείρησή τους και το 28,5% εργάζεται πάνω από 60 ώρες εβδομαδιαίως.
- Η αφοσίωση των γυναικών επιχειρηματιών στην επιχείρησή τους φαίνεται να συνεπάγεται σημαντικές επιπτώσεις στην ποιότητα της ζωής τους. Λόγω της δουλειάς της βιώνει αρνητικές επιπτώσεις στην οικογένειά της (σχέσεις με το σύζυγο και τα παιδιά) δηλώνει το 73,2% στον ελεύθερο χρόνο της (δηλώνει το 70,8%), στις κοινωνικές της σχέσεις (41,3%), στην προσωπική της ανάπτυξη (28,2%), στην υγεία της (25,2%) και την ενασχόλησή της με τα κοινά (20,5%).

Γυναικεία επιχειρηματικότητα: Ποια είναι η κινητήρια δύναμη για την ίδρυση της επιχείρησης.

Η κινητήρια δύναμη που ώθησε τις γυναίκες να γίνουν επιχειρηματίες ήταν κυρίως: Η ανάγκη βελτίωσης της οικονομικής τους κατάστασης, η ανάγκη για ανεξαρτησία, το ενδιαφέρον για το αντικείμενο, προσωπικοί – οικογενειακοί λόγοι, οικονομικοί λόγοι (αντιμετώπιση της ανεργίας).

Προβλήματα που συνδέονται με τη Γυναικεία Επιχειρηματικότητα¹¹⁰

Σε ό,τι αφορά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η γυναικεία επιχειρηματικότητα, πρόσφατα στοιχεία δείχνουν ότι η συνεισφορά των γυναικών επιχειρηματιών στην οικονομική δραστηριότητα και την απασχόληση ακολουθεί διαχρονικά αυξητική τάση. Ωστόσο, οι γυναίκες εξακολουθούν να υστερούν σημαντικά σε σχέση με τους άντρες σε ότι αφορά

¹¹⁰ Ημερίδα του Β.Ε.Θ. «Η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας ανάπτυξης και απασχόλησης»
Θεσσαλονίκη 29.11.2006

την ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, τη συμμετοχή τους σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, αλλά και τη μισθολογική αντιμετώπιση. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι βασικότερες αιτίες αυτής της υστέρησης εντοπίζονται στους παρακάτω παράγοντες:

1. Έλλειψη αυτοπεποίθησης των γυναικών να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση. Αυτό αντανακλάται άμεσα στο γεγονός ότι οι περισσότερες γυναίκες που αποφασίζουν να ιδρύσουν μία επιχείρηση είναι μεταξύ 36 και 45 ετών.
2. Ανισορροπίες στο συνδυασμό επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, με κύριο ανασταλτικό παράγοντα τις ανεπάρκειες που παρουσιάζονται στην παροχή υπηρεσιών φύλαξης των παιδιών.
3. Αδυναμίες στην εξεύρεση κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση της επένδυσης. Αν σ' αυτήν την παράμετρο προστεθεί και η διαπίστωση ότι οι γυναίκες αποφεύγουν τις μεγάλες δανειακές υποχρεώσεις, γίνεται εύκολα αντιληπτός ο λόγος για τον οποίο οι γυναίκες δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά κυρίως σε μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο πρόθυμες από τους άνδρες να αναλάβουν επιχειρηματικούς κινδύνους, ιδιαίτερα όταν πρόκειται να προωθήσουν ένα νέο προϊόν ή να εισάγουν κάποια καινοτομία.
4. Δυσκολίες επιμόρφωσης και τεχνικής στήριξης. Το στοιχείο αυτό αφορά την μη επαρκή εξοικείωση των γυναικών στις νέες μεθόδους διοίκησης και παραγωγής. Ωστόσο, τα στοιχεία δείχνουν ότι διαχρονικά το επίπεδο μόρφωσης και κατάρτισης των γυναικών επιχειρηματιών αυξάνεται.
5. Ελλιπής πρόσβαση στην πληροφόρηση. Αυτό συνδέεται με την ελλιπή δικτύωση των γυναικών σε ομάδες-συνδέσμους μέσω των οποίων θα

έχουν καλύτερη, αμεσότερη και κυρίως, ταχύτερη ενημέρωση σε ότι αφορά προγράμματα, επιδοτήσεις και νέες μεθόδους διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης, που στοχεύουν στην ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας.

Εξετάζοντας τη γυναικεία επιχειρηματικότητα σε διεθνές επίπεδο, ο Δείκτης Συνολικής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (Total Entrepreneurial Activity Index) παρέχει μία κατατοπιστική εικόνα της γυναικείας επιχειρηματικότητας. Η κοινή διαπίστωση είναι ότι οι γυναίκες δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά λιγότερο από τους άνδρες. Στην Ελλάδα, σε 10 άνδρες επιχειρηματίες αντιστοιχούν 4 γυναίκες. Η ίδια αναλογία υπάρχει επίσης στην Ισπανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Σε δυσμενέστερη θέση είναι χώρες όπως το Βέλγιο, η Φιλανδία, η Σουηδία, η Ιταλία και η Ιρλανδία όπου το κενό διευρύνεται. Τέλος σε χώρες όπως η Νέα Ζηλανδία, η Αυστραλία και οι ΗΠΑ η συμμετοχή των γυναικών στην επιχειρηματική δραστηριότητα είναι μεγαλύτερη. Κοινό χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός ότι οι χώρες που παρουσιάζουν αυξημένη γυναικεία επιχειρηματικότητα έχουν και υψηλότερο βαθμό συμμετοχής του εργατικού δυναμικού στον ενεργό πληθυσμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξένη βιβλιογραφία

- Begley, T.M. and Boyd, D.P. (1987), Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, No 2, pp.79-93.
- Brush, C.G. and Hisrich, R.D. (1991), Antecedent influences on women-owned business, *Journal of Managerial Psychology*.
- Burrows, R. (1991), *Deciphering the Enterprise Culture: Entrepreneurship, Petty Capitalism and the Restructuring of Britain*, Routledge, London.
- Carland J.W., Hoy F., Bouldon W.R. and Carland J.A.C. (1984), Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 2, pp. 354-9.
- Chell, E., Haworth, J. and Brearley, S. (1991), *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*, London: Routledge.
- Cromie, S. (1991), The problems experienced by young firms, *International Small Business Journal*, Vol. 9, No 3, pp. 43-61.
- Hansemark, O.C. (1998), The effects of an entrepreneurship program on Need for Achievement and Locus of Control of reinforcement, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No 1, pp. 28-50.
- Hibert, R.F. and Link, A.N. (1998), *The Entrepreneur-Mainstream View and Radical Critiques*, 2nd edition, New York, Praeger.
- Hofstede, G. (1996), *Cultures and Organizations*, London: Harper Collins.
- Hoy, F. and Carland, J.W. (1983), Differentiating between entrepreneurs and small business owners in new venture formation, in T.A. Hornaday, J.A. Timmons and K.H. Versper (eds). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass: Babson College, Centre of Entrepreneurship Studies.
- Gartner, W.B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No 4, pp. 696-706.
- Glancey, K., Greig, M. and Pettigrew, M. (1998), Entrepreneurial Dynamics in small business service sector, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No 3, pp. 249-268.
- Gordon, C. (1996), *The Business Culture in France*, Oxford: Butterworth-Heinmann.
- Gould, A. and Keeble, D. (1984), New firms and rural industrialization in East Anglia, *Regional Studies*, Vol. 18, No 3, pp. 189-221.
- Greenberger, D.B. and Sexton, D.L. (1998), An interactive model of new venture creation, *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No 3, pp. 107-108.

- Kirby K. and Jones-Evans, T. (1997). Small technology-based professional consultancy services in United Kingdom, *The Service Industries Journal*, Vol. 17, No 1, pp. 155-72
- Leitch, C.M. and Harrison R.T. (1999), A process model for entrepreneurship education and development, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 5, No 3, pp. 83-109.
- Mazzarol, T., Volery T., Doss, N. and Thein, V. (1999), Factors influencing small business start-ups: A comparison with previous research, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 5, No 2, pp. 48-63.
- McClelland, D. (1990/1984), Human motivation, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mescon T.S. and Monanari, J.R. (1981), The personalities of independent and franchise entrepreneurs: an empirical analysis and concept, *Journal of Enterprise Management*, page 149-59
- Rae, D. (2000), Understanding entrepreneurial learning: a question of how?, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6, No 3.
- Scott, M.G. and Twomey, D.F. (1988), The long-term supply of entrepreneurs: students' career aspirations in relation to entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, October, pp. 5-13.
- Specht, P.H. (1993), Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No 2, pp. 77-86.
- Storey, D.J. (1994), Understanding the small business sector, London: Routledge.
- Tayeb, M. (1988), *Organizations and National Culture*, London: Sage.
- Timmons, J. (1994), *New Venture Creation*, Boston, M.A.: Irwin.
- Tompson, J.L. (1999), A strategic perspective of entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 5, No 6, pp. 276-296.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Best Procedure Project on "Education and training for entrepreneurship", Final Report of the Expert Group
(http://europa.eu.int/com/entreprise/entrepreneurship/support_measures/training_education).
- Ημερίδα του Β.Ε.Θ. «Η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας ανάπτυξης και απασχόλησης» Θεσσαλονίκη 29.11.2006
- Καρασαββίδου Ε., Το προφίλ των γυναικών επιχειρηματιών και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα: Πρωτογενής Έρευνα στο Νομό Θεσσαλονίκης, (Πρόγραμμα AWAKE), Θεσσαλονίκη 2002.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

6.1. Εισαγωγή ¹¹¹

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθεί η έννοια της επιχειρηματικότητας στην Ελλαδικό χώρο καθώς επίσης και η σύγκριση της επιχειρηματικότητας στην χώρα μας σε σχέση με άλλα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το 2006 ήταν το τέταρτο έτος ελληνικής συμμετοχής στο ερευνητικό πρόγραμμα του Παγκόσμιου Παρατηρητηρίου για την Επιχειρηματικότητα. Βασικός άξονας ανάλυσης παραμένει η αποτύπωση του επιπέδου και των χαρακτηριστικών της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων, δηλαδή των νέων και επίδοξων εγχειρημάτων και επιχειρηματιών. Για πρώτη φορά ωστόσο το ενδιαφέρον της έρευνας στρέφεται και στους καθιερωμένους επιχειρηματίες, ώστε να αποτυπωθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Ως καθιερωμένος επιχειρηματίας ορίζεται το άτομο που συμμετέχει στην ιδιοκτησία ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος που λειτουργεί τουλάχιστον 3,5 έτη. Γίνεται έτσι εφικτή η αποτύπωση των διαρθρωτικών χαρακτηριστικών όλων των εγχειρημάτων ανεξάρτητα της φάσης στην οποία βρίσκονται. Ταυτόχρονα, η διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής αφορά πλέον συνολικά την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, ενώ η συγκέντρωση δεδομένων μιας τετραετίας, δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης τόσο των διαχρονικών μεταβολών, όσο και των διαχρονικά σταθερών χαρακτηριστικών της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα.

¹¹¹ «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2006», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών , 28.11.2007

Τα βασικά ευρήματα που καταγράφηκαν από την έρευνα του GEM στον ενεργό πληθυσμό ηλικίας 18-64 ετών, είναι τα εξής:

- Κατά το 2006 στην Ελλάδα σχεδόν το 17% αυτού του πληθυσμού (πάνω από 1,1 εκατ. άτομα) σχετίζεται με κάποιου τύπου επιχειρηματική δραστηριοποίηση είτε αυτή είναι ενεργή, είτε έχει μόλις ξεκινήσει ή πρόκειται να ξεκινήσει σύντομα.
- Διαρθρωτικά, το 10,5% (περίπου 700 χιλ. άτομα) ήταν Καθιερωμένοι Επιχειρηματίες, συμμετείχαν δηλαδή στην ιδιοκτησία εξ ολοκλήρου ή μέρους ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος, το οποίο λειτουργεί για διάστημα μεγαλύτερο των 42 μηνών.
- Το υπόλοιπο 6,5% του πληθυσμού (περίπου 420 χιλ. άτομα) βρισκόταν το 2005 στα αρχικά στάδια έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας (συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης), δηλαδή ήταν επίδοξος ή/και νέος επιχειρηματίας (5,8% το 2004).
- Το 5,2% (περίπου 340 χιλ. άτομα) του πληθυσμού ήταν Επίδοξοι Επιχειρηματίες, είχαν δηλαδή κατά το τελευταίο 12-μηνο ξεκινήσει κάποιες προκαταρκτικές ενέργειες στην κατεύθυνση έναρξης ενός νέου εγχειρήματος ή λειτουργούσαν ένα εγχείρημα το πολύ για τρεις μήνες.
- Ένα 1,6% (περίπου 105 χιλ. άτομα) ανήκουν στην κατηγορία των Νέων Επιχειρηματιών, ήταν δηλαδή ιδιοκτήτες ή διήυθυναν ένα νέο εγχείρημα που λειτουργούσε για τουλάχιστον τρεις, αλλά όχι περισσότερους από 42 μήνες. Διαχρονικά διαπιστώνεται μείωση των νέων και άνοδος των επίδοξων επιχειρηματιών, κάτι που υποδηλώνει ότι όλο και περισσότεροι σκέφτονται να

γίνουν επιχειρηματίες και ξεκινούν κάποιες προκαταρτικές ενέργειες, αλλά όλο και λιγότεροι προχωρούν πράγματι στη φάση της υλοποίησης.

- Ένα 15% του πληθυσμού (περίπου 980 χιλ. άτομα) δηλώνει ότι σχεδιάζει να ξεκινήσει μια επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα στην επόμενη τριετία.
- Τέλος, κατά το 2006 ένα 3% του ενεργού πληθυσμού ανέστειλε την επιχειρηματική του δραστηριότητα ή διέκοψε την λειτουργία μιας επιχείρησης για οποιοδήποτε λόγο.

6.2. Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες κοινωνικο-πολιτιστικο-οικονομικές διαστάσεις¹¹²

Επιχειρηματικότητα ανάγκης και ευκαιρίας

Για δεύτερη συνεχή χρονιά, η έρευνα καταγράφει πτώση της επιχειρηματικότητας ανάγκης, του ποσοστού των ατόμων δηλαδή που στράφηκαν στην επιχειρηματική δραστηριότητα λόγω έλλειψης άλλων δυνατοτήτων ικανοποιητικής απασχόλησης. Το ποσοστό αυτό υποχωρεί στο 14,2% το 2005, έναντι σχεδόν 40% το 2003, κάτι που σημαίνει αντίστροφα ότι όλ και περισσότεροι Έλληνες στρέφονται στην επιχειρηματική δραστηριότητα για να εκμεταλευτούν μια ευκαιρία την οποία αντιλαμβάνονται στο ευρύτερο περιβάλλον τους. Άρα, η δραστηριότητά τους έχει μεγαλύτερες δυνατότητες να αποδειχθεί επιτυχής, καθώς βασίζεται στη διάγνωση μιας πραγματικής ευκαιρίας και όχι στην έλλειψη άλλων επιλογών. Ωστόσο, παρά τη θετική αυτή

¹¹² «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2006», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 28.11.2007

εξέλιξη, η Ελλάδα κατατάσσεται μόλις στην 17^η θέση ανάμεσα σε 35 χώρες του GEM ως προς την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, κάτι που υποδηλώνει τα μεγάλα περιθώρια βελτίωσης που ακόμα υπάρχουν για αυτήν την ποιοτική διάσταση της επιχειρηματικότητας.

Η τομεακή διάσταση της επιχειρηματικότητας

Για τρίτη συνεχή χρονιά, η Ελλάδα καταγράφει υψηλά ποσοστά νέων εγχειρημάτων που έχουν ως τελικό πελάτη τον καταναλωτή. Αυτά αντιπροσωπεύουν πλέον σχεδόν το 70% (σταθερά πάνω από 55% στην τριετία) του συνόλου των νέων εγχειρημάτων, επίδοση που είναι η υψηλότερη ανάμεσα στις εξεταζόμενες χώρες. Επιπροσθέτως, υποχωρεί το ποσοστό των εγχειρημάτων που προσφέρουν υπηρεσίες σε επιχειρήσεις, εγχειρήματα δηλαδή που θεωρητικά απαιτούν έναν μεγαλύτερο βαθμό εξειδίκευσης και τεχνογνωσίας. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν για άλλη μια φορά τη «ρηχότητα» της νέας επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, το γεγονός δηλαδή ότι αυτή δεν εκδηλώνεται σε ολόκληρη την «αλυσίδα αξίας» μέχρι το προϊόν στον τελικό καταναλωτή, αλλά μόνο στον έσχατο κρίκο αυτής της αλυσίδας. Πρόκειται για εγχειρήματα με περιορισμένες δυνατότητες σημαντικής επίδρασης στην οικονομική ανάπτυξη σε όρους απασχόλησης, εξαγωγών, κτλ, ενώ η επικράτηση αυτών των δραστηριοτήτων αποτελεί χαρακτηριστικό κυρίως χωρών με μεσαίο ή χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης.

Το πλέον αρνητικό εύρημα όμως είναι ότι η «ρηχότητα» της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα αποτελεί σταθερό χαρακτηριστικό όχι μόνο της νέας επιχειρηματικότητας, αλλά και της καθιερωμένης. Πάνω από το 60% των καθιερωμένων εγχειρημάτων απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή. Άρα, η

νέα επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα τείνει απλώς να αναπαράγει, αντί να ανανεώνει, την τομεακή κατανομή των δραστηριοτήτων στην ελληνική οικονομία.

Ιδιοκτησία και μορφή απασχόλησης

Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα αποτελεί μια μάλλον «μοναχική» υπόθεση, ως συνέπεια άλλωστε του υψηλού ποσοστού των αυτοαπασχολούμενων. Ο μέσος όρος των ιδιοκτητών ενός εγχειρήματος που βρισκόταν το 2006 στη φάση της εκκίνησης είναι μόλις 1,3 άτομα, επίδοση που φέρνει την Ελλάδα στις χαμηλότερες θέσεις της παγκόσμιας κατάταξης. Η εικόνα δεν αλλάζει παρά μόνο οριακά στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα (μέσος όρος ιδιοκτητών στο 1,4), επίδοση επίσης χαμηλή σε σχέση με άλλες χώρες. Η μοναχικότητα της επιχειρηματικής λειτουργίας αντικατοπτρίζεται όμως και στην ένταση της απασχόλησης του επιχειρηματία στο εγχείρημά του. Έτσι, το 85% των νέων και επίδοξων επιχειρηματιών στην Ελλάδα δηλώνουν ότι απασχολούνται ή πρόκειται να απασχοληθούν πλήρως στο εγχείρημά τους. Πάντως δύο στους δέκα από αυτούς που ξεκινούν ένα εγχείρημα, δεν εγκαταλείπουν αμέσως την προηγούμενη εργασία τους, αλλά απασχολούνται συμπληρωματικά στο νέο εγχείρημα. Αν όμως το εγχείρημα καθιερωθεί (3,5 χρόνια λειτουργίας), τότε τουλάχιστον ο ένας από αυτούς αφοσιώνεται πλήρως σε αυτό. Έτσι το 90% των καθιερωμένων επιχειρηματιών είναι πλήρως απασχολούμενοι (75% στην Ευρώπη), κάτι που σημαίνει ότι ο Έλληνας επιχειρηματίας αφιερώνει τη μέγιστη προσπάθεια – και τον χρόνο - στη λειτουργία της επιχείρησής του.

Επιχειρηματικότητα και καινοτομία

Μόνο το 5,9% των νέων εγχειρημάτων που εντοπίστηκαν στην έρευνα (θα) προσφέρει προϊόντα / υπηρεσίες που είναι εντελώς νέα και πρωτοποριακά για όλους τους δυνητικούς πελάτες του. Είναι η 4^η χαμηλότερη επίδοση στις χώρες του GEM, σε υποχώρηση σε σχέση με το 2005 αν και σε όλες τις χώρες τα «συνηθισμένα» εγχειρήματα κυριαρχούν. Από την άλλη πλευρά όμως, η Ελλάδα εμφανίζει ένα από τα πιο υψηλά ποσοστά παγκοσμίως (10,3%) καθιερωμένων επιχειρηματιών που δηλώνουν ότι το προϊόν / υπηρεσία αντιμετωπίζεται ως νέο/νέα για όλους τους πελάτες τους, ενώ περιορίζονται οι περιπτώσεις αυτών που δεν δείχνουν καινοτομικά σε κανένα πελάτη. Συνεπώς, υπάρχει μία διάθεση των καθιερωμένων επιχειρηματιών για συνεχή καινοτομία, ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικοί και να διατηρούν τη θέση τους στην αγορά την οποία δραστηριοποιούνται.

Τεχνολογική αναβάθμιση

Αρκετά υψηλό ποσοστό των νέων / επίδοξων επιχειρηματιών (47%) δηλώνει ότι χρησιμοποιεί στην παραγωγή των προϊόντων του τεχνολογίες / διαδικασίες που έχουν λανσαριστεί στην αγορά λιγότερο από ένα χρόνο. Πρόκειται για την 3^η υψηλότερη επίδοση στις χώρες του GEM, με διαχρονική μάλιστα αυξητική τάση. Όλο και περισσότεροι από αυτούς που ξεκινούν ένα νέο εγχείρημα επιλέγουν τις πιο σύγχρονες τεχνολογίες / διαδικασίες για τα εγχειρήματά τους, στοχεύοντας στην καλύτερη δυνατή τοποθέτησή τους στην αγορά.

Το ίδιο θετική είναι όμως η εικόνα και στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα.

Το 35% των καθιερωμένων επιχειρηματιών δηλώνει ότι χρησιμοποιεί στην

επιχείρησή του νέες τεχνολογίες και διαδικασίες, σε αύξηση μάλιστα σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές. Άρα η καινοτομική διάθεση χαρακτηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, ανεξάρτητα από το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το εγχείρημα.

Επιχειρηματικότητα και ανταγωνισμός

Η ανάγκη για καινοτομική συμπεριφορά ειδικά από τους νέους επιχειρηματίες αποτελεί συνέπεια και του ότι πρόκειται να εισέλθουν σε μία έντονα ανταγωνιστική αγορά. Πράγματι στην Ελλάδα, τρία στα τέσσερα νέα εγχειρήματα αναφέρονται σε αγορές στις οποίες υπάρχουν ήδη πολλοί ανταγωνιστές που προσφέρουν παραπλήσια προϊόντα. Παρόλο που στις περισσότερες χώρες η πλειονότητα των επιχειρήσεων δημιουργείται σε αγορές με ισχυρό ανταγωνισμό, ένα σημαντικό τμήμα τους αφορά και αγορές με περιορισμένο ακόμα ανταγωνισμό. Το πιο απογοητευτικό στοιχείο είναι όμως ότι η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα όπου κανείς νέος ή επίδοξος επιχειρηματίας δεν δηλώνει ότι δραστηριοποιείται σε μία εντελώς νέα αγορά. Άρα η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα που εκδηλώνεται στην Ελλάδα το 2005 δεν φαίνεται να δημιουργεί κάποιες νησίδες αγοράς, αλλά εστιάζει στις ήδη υπάρχουσες (περισσότερο ή λιγότερο) ανταγωνιστικές αγορές.

Υψηλός ανταγωνισμός διαπιστώνεται και στις περισσότερες αγορές των καθιερωμένων επιχειρηματιών. Έτσι, η Ελλάδα βρίσκεται στις πρώτες θέσεις της παγκόσμιας κατάταξης όσον αφορά στην ένταση του ανταγωνισμού, αφού το 77,1% των επιχειρηματιών θεωρεί ότι έχει πολλούς ανταγωνιστές (65% περίπου στην Ευρώπη). Επομένως τα υψηλά επίπεδα καινοτομίας, δεν φαίνεται να δημιουργούν εξειδίκευση και νησίδες αγοράς, αλλά αποτελούν οριακές βελτιώσεις για κάποια διαφοροποίηση από τον έντονο ανταγωνισμό.

Επιχειρηματικότητα και επίπτωση στην απασχόληση

Τρία στα τέσσερα νέα / επίδοξα εγχειρήματα, θα έχουν κάποια πρόσθετη επίπτωση στην απασχόληση, εκτός δηλαδή των ιδιοκτητών. Οι τελευταίοι δηλώνουν δηλαδή ότι (θα) απασχολούν τουλάχιστον ένα ακόμα άτομο είτε κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, είτε μέσα στην επόμενη πενταετία. Το αρνητικό ωστόσο σημείο εντοπίζεται στην ένταση της επίπτωσης στην απασχόληση, καθώς σε όρους θέσεων εργασίας που τα ελληνικά εγχειρήματα θα μπορούν να προσφέρουν σε βάθος πενταετίας, υστερούν σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο.

Αλλά και στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα τρεις στους δέκα δεν απασχολούν στο εγχείρημά τους κανέναν πέραν του εαυτού τους. Το πλέον ανησυχητικό στοιχείο είναι ότι παρά τα στοιχεία αναπτυξιακής δυναμικής των καθιερωμένων επιχειρήσεων, σε όρους απασχόλησης οι προοπτικές είναι περιορισμένες: μόνο οι μισοί προσδοκούν στη δημιουργία το πολύ τεσσάρων θέσεων εργασίας σε ορίζοντα πενταετίας.

Επιχειρηματικότητα και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η χαμηλή γυναικεία επιχειρηματικότητα εξακολουθεί να χαρακτηρίζει την Ελλάδα σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ευρώπη. Σταθερά μόνο ένα στα τέσσερα άτομα που ξεκινούν ένα νέο εγχείρημα είναι γυναίκα, ενώ η γυναικεία επιχειρηματικότητα ευκαιρίας υστερεί σημαντικά σε σχέση με τους άνδρες. Πάντως τα νέα εγχειρήματα των γυναικών δεν φαίνεται να υστερούν στα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, καθώς σε όρους καινοτομίας και χρησιμοποιούμενης, τεχνολογίας, εμφανίζουν κοινή συμπεριφορά.

Ηλικιακά, η επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων στην Ελλάδα παραμένει και το 2005 υπόθεση μεγαλύτερων ηλικιών. Κατά μέσο όρο ο νέος / επίδοξος

επιχειρηματίας είναι 36,5 ετών, ενώ συνολικά δύο στους τρεις νέους / επίδοξους επιχειρηματίες ανήκουν στο ηλικιακό στρώμα 25-44 ετών, πρόκειται δηλαδή για άτομα που βρίσκονται σε φάση επαγγελματικής στοχοθέτησης και δημιουργικής ανόδου. Στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα, δυναμική είναι η παρουσία των ατόμων ηλικίας 45-54 ετών, καθώς, ενώ γενικά ο καθιερωμένος επιχειρηματίας είναι 43,5 ετών.

Αν και διεθνώς, το υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο συνδέεται με εντονότερη εκδήλωση επιχειρηματικότητας, στην Ελλάδα η εκπαίδευση δεν φαίνεται να λειτουργεί ως προσδιοριστικός παράγοντας για αυτήν. Πάντως τέσσερις στους δέκα επιχειρηματίες αρχικών σταδίων είναι απόφοιτοι τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, γεγονός που υποστηρίζει θετικά την εκδήλωση μιας πιο ποιοτικής και με μεγαλύτερη αναπτυξιακή δυναμική επιχειρηματικότητα. Ανεξάρτητη της μόρφωσης που διαθέτει το άτομο είναι και η καθιερωμένη επιχειρηματικότητα. Πολύ χαμηλό είναι το ποσοστό των καθιερωμένων επιχειρηματιών με μεταπτυχιακές σπουδές, γεγονός που συνδέεται με το ότι μεγάλο τμήμα της καθιερωμένης επιχειρηματικότητας αφορά οικογενειακές επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν και διοικούνται από γενιές με διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο σε σχέση με τη σημερινή διάρθρωση της αγοράς εργασίας.

Επιχειρηματικότητα και προσωπικά χαρακτηριστικά

Στην Ελλάδα ένα ποσοστό 35% του πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών δηλώνει ότι έχει προσωπική γνωριμία με έναν επιχειρηματία που ξεκίνησε τη δραστηριότητά του κατά την πιο πρόσφατη διετία. Η επίδοση αυτή υστερεί σε σχέση με τους διεθνείς μέσους όρους και φανερώνει μικρή εξοικείωση με

πρότυπα επιχειρηματικής συμπεριφοράς που εκδηλώνεται στο κοινωνικό περίγυρό του. Ταυτόχρονα όμως, οι Έλληνες εξακολουθούν να εμφανίζουν πολύ υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης, με τους μισούς να θεωρούν ότι διαθέτουν τις γνώσεις και την ικανότητα να ξεκινήσουν μία νέα επιχείρηση. Με την επίδοση αυτή η Ελλάδα βρίσκεται στην 1^η θέση στην Ευρώπη.

Από την άλλη πλευρά όμως σταθερά υψηλά παραμένει και ο βασικότερος ανασταλτικός παράγοντας στη μετουσίωση αυτής της υψηλής αυτοπεποίθησης σε ουσιαστική επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Σχεδόν έξι στους δέκα (οι περισσότεροι στις χώρες του GEM) δηλώνουν ότι ο φόβος της αποτυχίας, θα τους απέτρεπε από την έναρξη μιας νέας επιχείρησης. Ουσιαστικά το ποσοστό αυτό υπεραντισταθμίζει την αυτοπεποίθηση και περιορίζει τη δυναμική που θα μπορούσε αυτή να έχει στην εκδήλωση επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Ακόμα ένα απογοητευτικό στοιχείο είναι η εκτίμηση για περιορισμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες στην Ελλάδα, αφού μόλις δύο στα εννέα άτομα (3^η χαμηλότερη επίδοση στην Ευρώπη) εκτιμούν ότι υπάρχουν καλές επιχειρηματικές ευκαιρίες στη χώρα, κάτι που θα δικαιολογούσε έτσι και μία πιθανή ενεργοποίηση περισσότερων ατόμων προς εκμετάλλευσή τους. Αυτά τα προσωπικά χαρακτηριστικά διαφοροποιούνται πάντως μεταξύ νέων / επίδοξων επιχειρηματιών και μη επιχειρηματιών. Οι πρώτοι εμφανίζουν υψηλή αυτοπεποίθηση και σχετικά έντονη επαφή με άλλους νέους επιχειρηματίες. Ο φόβος της αποτυχίας αγγίζει όμως το 43% αυτών, ενώ παράλληλα η άποψή τους για περιορισμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες, συγκλίνει με την άποψη συνολικά του ελληνικού πληθυσμού. Από την άλλη πλευρά, οι καθιερωμένοι επιχειρηματίες τοποθετούνται κάπου ενδιάμεσα, αν και προσεγγίζουν περισσότερο τους νέους / επίδοξους

επιχειρηματίες. Παρόλο που δείχνουν πιο σίγουροι για τις ικανότητες και τις γνώσεις τους, οι απόψεις τους για τις περιορισμένες ευκαιρίες ταυτίζονται με τους τελευταίους. Ταυτόχρονα, δεν έχουν απολέσει τον υψηλό αίσθημα φόβου για την αποτυχία, σε ποσοστό που συγκλίνει μάλιστα με το μη επιχειρηματικό τμήμα του πληθυσμού. Αυτό φανερώνει αφενός το δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και το διαρκή φόβο τους για πιθανό στιγματισμό τους, από μία ενδεχομένως λανθασμένη κίνηση.

Πολιτισμικοί παράγοντες

Διαχρονικά στην Ελλάδα, επτά στα 10 άτομα θεωρούν ότι η κοινή γνώμη στέκεται θετικά απέναντι στην επιχειρηματικότητα ως μία επιθυμητή επαγγελματική επιλογή, επίδοση σταθερά υψηλότερη σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη. Αντίστοιχης ευρύτητας – και σταθερά υψηλότερα από τις άλλες χώρες - είναι και η άποψη ότι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες τυγχάνουν κοινωνικής αποδοχής και σεβασμού στην ελληνική κοινωνία. Ωστόσο, παρατηρείται διαχρονική κάμψη αυτής της εκτίμησης, κάτι που σημαίνει ότι αμβλύνεται σταδιακά αυτή η θετική εικόνα. Άλλωστε σταθερά μόνο το 40% του πληθυσμού θεωρεί ότι εμφανίζονται στα ΜΜΕ συχνά ιστορίες επιτυχημένων νέων επιχειρηματιών, επίδοση με την οποία η Ελλάδα κατατάσσεται στις τελευταίες θέσεις στις εξεταζόμενες χώρες. Το επίπεδο δηλαδή δημόσιας προβολής των νέων επιχειρηματιών είναι χαμηλό και επιβεβαιώνει την αίσθηση για δαινομοποίηση της επιχειρηματικότητας.

6.3. Βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα¹¹³

Η συγκέντρωση δεδομένων για μια ολόκληρη πλέον τετραετία κάνει δυνατή και την επισήμανση των χαρακτηριστικών της επιχειρηματικότητας που δεν μεταβάλλονται βραχυπρόθεσμα, και χαρακτηρίζουν έτσι το πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. Σύμφωνα με την έρευνα έρευνα αναδεικνύονται έξι σταθερά χαρακτηριστικά, τα οποία συνιστούν ισάριθμα προβλήματα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας. Τα χαρακτηριστικά είναι:

1^ο. Η εκτίμηση ότι σπανίζουν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες

- Την ίδια στιγμή που η πλειοψηφία των Ελλήνων επιχειρηματιών δηλώνουν ότι κινητοποιούνται για την εκμετάλευση μιας ευκαιρίας, δηλώνουν επίσης ότι δεν «βλέπουν» σημαντικές ευκαιρίες γύρω τους. Την τελευταία τριετία το ποσοστό εκείνων που απαντούν ότι το επόμενο εξάμηνο θα υπάρξουν καλές ευκαιρίες για την ίδρυση μιας επιχείρησης στην περιοχή τους βαίνει σταθερά μειούμενο. Το ότι δεν πρόκειται για τυχαίο εύρημα είναι φανερό από το γεγονός ότι αυξάνουν διαχρονικά εκείνοι που σκέφτονται να ξεκινήσουν ένα νέο εγχείρημα, ενώ μειώνονται εκείνοι που πραγματικά ξεκίνησαν.

Η έρευνα γύρω από την επιχειρηματικότητα έχει δείξει ότι ένα άτομο αντιλαμβάνεται περισσότερες ευκαιρίες, όσο ευκολότερη θεωρεί ότι είναι η εκμετάλευσή τους. Άρα, η μείωση των εμποδίων που αντιμετωπίζει η έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα και η απλούστευση των

¹¹³ «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2006», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 28.11.2007

σχετικών διαδικασιών θα οδηγήσει στην αντίληψη και εκμετάλευση περισσότερων ευκαιριών.

2^ο. Ο προσανατολισμός των νέων εγχειρημάτων προς την τελική κατανάλωση

- Η Ελλάδα καταγράφει το μεγαλύτερο ποσοστό στην Ευρώπη νέων εγχειρημάτων που έχουν ως αντικείμενο την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών προς τον τελικό καταναλωτή. Το ποσοστό αυτό παραμένει εντυπωσιακά αμετάβλητο στη διάρκεια της τριετίας, πάνω από το 50%. Μάλιστα η έρευνα, η οποία για πρώτη φορά διερευνά τα χαρακτηριστικά των «καθιερωμένων» επιχειρηματιών, αποκαλύπτει ότι παρόμοια ποσοστά καταγράφονται και σε αυτό τον τύπο επιχειρηματικότητας. Το ανησυχητικό στοιχείο είναι ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που σήμερα ξεκινούν φαίνεται ότι απλώς αναπαράγουν, αντί να μεταβάλλουν, την τομεακή κατανομή της επιχειρηματικότητας στην ελληνική οικονομία.

Με δεδομένο ότι μεγάλη επικέντρωση επιχειρηματικών πρωτοβουλιών στον τελικό καταναλωτή παρατηρείται σε όλες τις χώρες της Νότιας Ευρώπης, το πρόβλημα αποτελεί απλώς μια νοτιο-ευρωπαϊκή παράμετρο του γενικότερου ζητήματος της «δικτύωσης», το οποίο τίθεται τόσο από τις ευρωπαϊκές πολιτικές για την επιχειρηματικότητα, όσο και από εθνικές πολιτικές .

3^ο. Ο κεντρικός ρόλος της οικογένειας στη χρηματοδότηση νέων εγχειρημάτων

- Όπως και σε όλες τις χώρες, το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων που απαιτούνται για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας προέρχεται από την αποταμίευση του ίδιου του επιχειρηματία. Το υπόλοιπο προέρχεται

κυρίως από την οικογένειά του, ενώ ένα μικρότερο μέρος από τραπεζικό δανεισμό και κρατικές ενισχύσεις. Ωστόσο, η έρευνα αποδεικνύει ότι ο ρόλος της οικογένειας είναι ακόμα ισχυρότερος στην Ελλάδα στην περίπτωση της λεγόμενης «άτυπης επένδυσης». Ως άτυπος επενδυτής ορίζεται ένα άτομο το οποίο χρηματοδοτεί ένα νέο εγχείρημα που ξεκινάει κάποιος άλλος, χωρίς ο ίδιος να αποκτά την ιδιοκτησία οποιουδήποτε μεριδίου του νέου εγχειρήματος. Εδώ αποκαλύπτεται ότι ο αποδέκτης της άτυπης επένδυσης είναι στα 70% των περιπτώσεων συγγενής του επενδυτή, ποσοστό πολύ υψηλότερο από τον αντίστοιχο μέσο όρο όλων των χωρών του GEM.

4^ο. Ο μεγάλος φόβος της αποτυχίας

- Η ελληνική «πρωτιά» στο φόβο της αποτυχίας υποδηλώνει ότι όλα τα αρνητικά που συνεπάγεται αυτό το χαρακτηριστικό λειτουργούν στην περίπτωση της χώρας μας στο μέγιστο βαθμό. Η επιχειρηματική δράση σημαίνει πάνω απ' όλα πρωτοβουλία, πειραματισμό και ανάληψη κινδύνων. Αν λοιπόν ο φόβος της αποτυχίας αποτρέπει ικανά άτομα από το να ακολουθήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα, τότε τα εγχειρήματα που θα τείνουν να εμφανίζονται θα είναι λιγότερο τολμηρά και καινοτομικά. Θα είναι περισσότερο προσανατολισμένα σε δραστηριότητες που θεωρούνται ότι παρέχουν σίγουρες αποδόσεις, παρά σε δραστηριότητες υψηλού ρίσκου αλλά και υψηλών αποδόσεων. Είναι ακριβώς για αυτό το λόγο που η εθνική πρωτιά στον φόβο της αποτυχίας αποκαλύπτει ένα μεγάλο κίνδυνο για την ελληνική οικονομία: τα νέα εγχειρήματα που αναδύονται να είναι λιγότερο ικανά να ανανεώνουν και να αναβαθμίζουν το παραγωγικό δυναμικό σε σύγκριση με άλλες χώρες.

5^ο. Η αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος

- Για όλη την προηγούμενη τριετία, οι ειδικοί σε θέματα επιχειρηματικότητας που έλαβαν μέρος στην έρευνα του GEM θεώρησαν ότι η σχέση του εκπαιδευτικού συστήματος με την επιχειρηματικότητα συνιστά ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στην περίπτωση της Ελλάδας. Η εκτίμηση αυτή φαίνεται να επιβεβαιώνεται από την έρευνα πεδίου, όπου αποδεικνύεται ότι στην Ελλάδα το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει το αν κάποιο άτομο θα ακολουθήσει επιχειρηματική δραστηριότητα ή ποιού τύπου θα είναι αυτή. Μολονότι το πρόβλημα διαχέεται σε όλες τις βαθμίδες του εκπαιδευτικού συστήματος, εκδηλώνεται ιδιαίτερα στο επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η οποία δεν προσφέρει στους φοιτητές ούτε τις γνώσεις, αλλά ούτε και τους εξοικειώνει με την προοπτική να ακολουθήσουν επιχειρηματική σταδιοδρομία.

Τα τελευταία χρόνια έχουν εισαχθεί μαθήματα σχετικά με την επιχειρηματικότητα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

6^ο. Η αμφίθυμη στάση της ελληνικής κοινωνίας απέναντι στην επιχειρηματικότητα

- Το τελευταίο σταθερό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα που αναδεικνύεται από τις έρευνες του GEM είναι η αμφίθυμη στάση της ελληνικής κοινωνίας προς την επιχειρηματική δραστηριότητα. Μια σειρά ευρημάτων, τα οποία μάλιστα επαναλαμβάνονται σταθερά καθ' όλη τη διάρκεια της προηγούμενης τριετίας, υποδηλώνουν αυτή την αμφιθυμία. Οι Έλληνες θεωρούν την επιχειρηματική σταδιοδρομία ως κοινωνικά αποδεκτή επαγγελματική επιλογή, ταυτόχρονα όμως θεωρούν ότι η ελληνική κοινωνία

απεχθάνεται μεγάλες διαφορές στα επίπεδα εισοδήματος, ενώ τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ελάχιστα προβάλλουν επιτυχημένες επιχειρηματικές ιστορίες. Επιθυμούν και σχεδιάζουν να ακολουθήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά δεν βλέπουν γύρω τους σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, αλλά ταυτόχρονα εμφανίζονται ως παγκόσμιοι πρωταθλητές στον φόβο της αποτυχίας. Αυτά τα αμφίσημα χαρακτηριστικά πιθανώς να περιορίζουν την υγιή εκδήλωση επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα και να αμβλύνουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και τη δυναμική της.

Η στάση της ελληνικής κοινωνίας απέναντι στην επιχειρηματικότητα δύσκολα βέβαια μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο πολιτικής, δεδομένου ότι βασίζεται σε βαθιά ριζωμένες νοοτροπίες, οι οποίες δεν μπορούν να γίνουν στόχοι συγκεκριμένων μέτρων και ρυθμίσεων μέσω κυβερνητικών προγραμμάτων. Ίσως ο σημαντικότερος άξονας πάνω στον οποίο θα μπορούσαν να κινηθούν προσπάθειες σε μια τέτοια κατεύθυνση αφορά τη γενική προβολή της επιχειρηματικότητας. Η ελληνική κοινωνία πρέπει να αρχίσει να εξοικειώνεται με ιστορίες επιτυχίας, με έμφαση όμως όχι στα θετικά που προέκυψαν για το βιωτικό επίπεδο του ίδιου του επιχειρηματία, αλλά στο γεγονός ότι αυτός δημιούργησε κάτι καινούριο (επιχείρηση, προϊόν, κλπ), το οποίο δεν θα υπήρχε χωρίς τη δική του δράση. Είναι φανερό ότι είναι ακριβώς αυτή η «δημιουργική» πλευρά της επιχειρηματικότητας που είναι εξαιρετικά υποβαθμισμένη στην οπτική της ελληνικής κοινωνίας.

6.4. Η επιχειρηματικότητα στη Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες της Ε.Ε.

114

Είναι ενδιαφέρον να συγκρίνουμε την Ελλάδα με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην οποία ανήκουμε εδώ και σχεδόν 25 χρόνια, και μάλιστα με χώρες που έχουν συναφή χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, θα μπορούσε η Ελλάδα να έχει δημιουργήσει μία εταιρία σαν την Nokia (τη φιλανδική εταιρία τεχνολογίας κινητής τηλεφωνίας) ή σαν τη Zara (εταιρία ένδυσης από την Ισπανία)? Θα μπορούσε ποτέ μία εταιρία ηλεκτρονικών στην Ελλάδα να εξελιχθεί όπως η Philips? Γιατί η Ολλανδία των δεκαπέντε εκατομμυρίων κατοίκων έχει τόσες πολλές πολυεθνικές εταιρίες? Ασφαλώς έχει διαφορετική ιστορία από εμάς, αλλά αυτό δεν είναι η μόνη απάντηση. Θα επένδυαν ποτέ ξένοι επιχειρηματίες σε νέες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, όπως έκαναν στην Ιρλανδία? Μπορεί μία μικρή ελληνική επιχείρηση να εξελιχθεί σε πολυεθνική?

Είναι γνωστές οι μελέτες του IOBE, του GEM (Παγκόσμιο Παρατηρητήριο για την Επιχειρηματικότητα) και οι αποφάσεις για την ενίσχυση της απασχόλησης και της επιχειρηματικότητας που απορρέουν από την Λισαβόνα. Υπάρχουν, επίσης, πολλές σοβαρές μελέτες που συγκρίνουν την επιχειρηματικότητα και την απασχόληση στα διάφορα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αν συγκρίνει κανείς την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα και σε άλλα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και, ακόμα παραπέρα αν διαβάσει συγκριτικές

¹¹⁴ «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2006», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών , 28.11.2007

μελέτες για την επιχειρηματικότητα στην Ε.Ε και στις Ηνωμένες Πολιτείες, θα συνειδητοποιήσει ότι πρόκειται για ένα σύνθετο πρόβλημα.

Οι πιο συνηθισμένες «συνταγές» για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας είναι κάποιες φορολογικές ελαφρύνσεις ,και , επίσης κάποιες επιδοτήσεις ή ειδικά χρηματοδοτικά προγράμματα. Στην πραγματικότητα, αυτό που καθορίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα σε όλες τις χώρες είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται το επιχειρείν. Οι παράγοντες που συνθέτουν αυτό το πλαίσιο είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, ακόμα και πολιτιστικοί. Τα υπόλοιπα είναι εν πολλοίς ακαδημαϊκή και πολιτική φιλολογία. Οι καλές προθέσεις υπάρχουν , για προφανείς λόγους, αλλά δεν επαρκούν. Βλέπουμε για παράδειγμα ότι το «θαύμα», όπως αποκαλείται, της Ιρλανδίας είναι αποτέλεσμα μεγάλων αλλαγών που έγιναν στο επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας.

Γραφειοκρατία

Στην Αυστραλία χρειάζονται μόλις δύο ημέρες για να ιδρυθεί μια επιχείρηση, στη Δανία τέσσερις, ενώ στην Ελλάδα 38! Σε όλα αυτά πρέπει να υπολογιστούν επιπλέον ειδικές άδειες, πολεοδομία, επιμελητήρια κ.λ.π,

Τράπεζες

Η γραφειοκρατία, όμως, δεν περιορίζεται στον δημόσιο τομέα. ένας νέος επιχειρηματίας δεν έχει ελπίδες χωρίς μεγάλα κεφάλαια ή σπίτι για να υποθηκεύσει όταν πηγαίνει στην τράπεζα. Οι τράπεζες δεν θα του ανοίξουν εμπορικό λογαριασμό, ούτε θα του δώσουν μπλοκ επιταγών. Και δεν μπορεί κανείς να κατηγορήσει τις τράπεζες γι' αυτό, με την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά σε ότι αφορά τις μεταχρονολογημένες και ακάλυπτες επιταγές.

Από την άλλη, στην Αγγλία (για παράδειγμα) οι τράπεζες χορηγούν μπλοκ επιταγών μέσα σε μία μέρα, ακόμη και σε έναν φοιτητή.

Επέκταση στο εξωτερικό

Από την άλλη, κάθε ελληνική επιχείρηση που βλέπει προς το εξωτερικό, είτε για εξαγωγές είτε για επέκταση, είναι απελπιστικά μόνη. Σχεδόν όλες οι χώρες της Ε.Ε υποστηρίζουν σε διεθνές επίπεδο τις δικές τους επιχειρήσεις, μέσω των πρεσβειών τους και άλλων οργανισμών, και συχνά οι πολιτικοί τους παρεμβαίνουν δημόσια σε ξένους ομολόγους τους προκειμένου να υπερασπιστούν τα συμφέροντά τους. Εδώ, τα πάντα επαφένται στην ιδιωτική πρωτοβουλία.

Επιχειρηματική αποτυχία

Αν κάποιος επιχειρηματίας αποτύχει-γιατί στο επιχειρείν πάντα υπάρχει αυτό το ενδεχόμενο-, αυτό θα είναι το τέλος του. Σε πολλές χώρες, όμως, αντίθετα με ότι συμβαίνει στην Ελλάδα, υπάρχουν προβλέψεις για την αντιμετώπιση της επιχειρηματικής αποτυχίας- και κυρίως για την εξόφληση των πιστωτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική βιβλιογραφία

«Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2006», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 28.11.2007

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι εθνικές κουλτούρες παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις που είναι ριζωμένες σε θεμελιώδεις αξίες και πεποιθήσεις και αντικατοπτρίζονται σε αντίστοιχα μοντέλα συμπεριφοράς. Η προσωπική αντίληψη του καθενός για τον εαυτό του, η επικοινωνία, η συμφωνία, η ηγεσία και η λήψη αποφάσεων, βιώνονται διαφορετικά στις ποικίλες πολιτισμικές ομάδες. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με την εξουσία, την γραφειοκρατία, την δημιουργικότητα, την ενδυνάμωση, την επιβεβαίωση και την ευθύνη. Καμία κουλτούρα δεν είναι απόλυτα σωστή, δεν κληρονομείται και δεν αφορά την ατομική συμπεριφορά. Αποτελεί απλά ένα κοινό τρόπο ερμηνείας των εμπειριών και του κόσμου.

Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού που διακρίνει τα μέλη των διαφορετικών επιχειρήσεων. Αντανακλάται στις αξίες, στις αντιλήψεις, στους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς, στους κανόνες και στα συγκεκριμένα συμπεράσματα της οργάνωσης. Αποτελεί την προσωπικότητα και την ταυτότητα της επιχείρησης. Διαμορφώνεται από τα χαρακτηριστικά και τις αξίες του ιδρυτή της επιχείρησης, την οργανωσιακή εμπειρία, την εσωτερική αλληλεπίδραση των μελών της, την εξωτερική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, την οργανωσιακή δομή και την ηθική.

Πολλές διεθνείς εταιρείες έχουν διαπιστώσει πως ακόμα και οι πιο επιτυχημένες πρακτικές τους δε γνωρίζουν την ίδια επιτυχία σε όλες τις χώρες, αλλά μπορεί να εμφανίζουν αντικρουόμενα αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει διότι οι εθνικές κουλτούρες επηρεάζουν την οργανωσιακή, η οποία με τη σειρά της επιδρά στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να προσδώσει ισχυρό και διατηρήσιμο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει την οργανωσιακή δομή και να υποκινήσει τους υπαλλήλους παρέχοντας τους περισσότερα κίνητρα για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Αυτό αναφέρεται συχνά και στις ποικίλες θεωρητικές και πρακτικές έρευνες που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες ενότητες. Η επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελεί βασική μεταβλητή για τη διαχείριση της συνεχούς ανάπτυξης. Η γνώση των διαστάσεων της κουλτούρας οδηγεί στην βαθύτερη κατανόηση των διαφορών που παρουσιάζονται στο διεθνές περιβάλλον και στη βέλτιστη διαχείρισή τους. Βοηθάει, επίσης, στην κατανόηση των αντιλήψεων των ανθρώπων για το τι είναι οργάνωση, τους μηχανισμούς που θεωρούνται κατάλληλοι για τον έλεγχο και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα μέσα στην οργάνωση και τους ρόλους και τις σχέσεις των μελών της. Οι διαστάσεις που οφείλει να γνωρίζει ένας μάνατζερ είναι οι εξής:

- Απόσταση εξουσίας
- Αποφυγή αβεβαιότητας
- Ατομικισμός vs. Κολεκτιβισμός
- Αρρενωπότητα vs. Θηλυκότητα
- Ουνιβερσαλισμός vs. Ιδιαίτερισμός
- Ουδέτερες vs. Συναισθηματικές επαγγελματικές σχέσεις (που θα μπορούσε να συνδέεται με την αποφυγή αβεβαιότητας)
- Συγκεκριμένες vs. Διαχυτικές σχέσεις
- Επίτευγμα vs. απόδοση.

Ειδικά οι δύο πρώτες διαστάσεις είναι εξαιρετικά σημαντικές διότι συνδέονται με τον τρόπο που αντιλαμβάνεται κανείς την ίδια την έννοια της οργάνωσης, την οργανωσιακή δομή και τη λειτουργία της. Τα ανώτερα στελέχη θα

μπορούν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά εάν κατέχουν ικανοποιητικά τις παραπάνω διαστάσεις, γνωρίζουν τις υποθέσεις και προκαταλήψεις της δικής τους κουλτούρας, μελετάνε τις υποθέσεις και συμπεριφορές που εμφανίζουν οι άλλες κουλτούρες και προσπαθούν να διαχειριστούν προς όφελος της επιχείρησης τις πολιτισμικές διαφορές, αντί να τις αντιλαμβάνονται ως ανυπέρβλητα εμπόδια. Δεν επιτρέπεται να επηρεάζονται από εθνοκεντρικές ή καθολικές συμπεριφορές, διότι, όπως αναφέρθηκε ήδη καμία κουλτούρα δεν είναι απόλυτα σωστή ή λανθασμένη.

Το στυλ ηγεσίας παίζει μέγιστο ρόλο στην διοίκηση και την επιτυχία διεθνών και παγκοσμίων επιχειρήσεων. Οι αξίες ενός ιδρυτή (προσωπικές και εθνικές) έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα και την επιχειρηματική επιτυχία. Η εθνική κουλτούρα ενός μάνατζερ είναι αυτή που έχει τον κυρίαρχο ρόλο στην τελική επιτυχία διεθνών και παγκοσμίων εγχειρημάτων, δια της μεσολάβησης των πολιτισμικών αξιών του στο στυλ ηγεσίας που ακολουθεί. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές που αναπτύσσονται εξαρτώνται πάντα από την οργανωσιακή κουλτούρα κι από την ικανότητα των ανώτερων στελεχών να διαχειρίζονται τις πολιτισμικές διαφορές. Όταν ένας μάνατζερ αναγνωρίσει την πιθανότητα να αποκομίσει οφέλη από τις πολιτισμικές διαφορές και μελετήσει το τι πραγματικά είναι κουλτούρα και τι όχι, τότε μπορεί να αποφύγει τα λάθη που προκύπτουν από τις παρεξηγήσεις και την κακή διαχείριση της κουλτούρας, αλλά και να συνειδητοποιήσει τα πλεονεκτήματα της χρήσης της στην στρατηγική της επιχείρησης. Οι διεθνείς επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν να προσφέρουν ένα μοναδικό προϊόν / υπηρεσία, όταν βασίζονται αυτή τη μοναδικότητα σε μια ξεχωριστή κουλτούρα, τότε δύσκολα μπορούν να ξεπεραστούν από οποιαδήποτε ανταγωνίστρια

οργάνωση. Αυτό συμβαίνει διότι η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αξία από τα μέλη της, τις νοοτροπίες τους, τις κοινές αξίες και συμπεριφορές τους μετατρέπεται σε ένα δυναμικό και ισχυρό ανταγωνιστικό όπλο.

Ένα από τα πλέον σημαντικά συμπεράσματα της παρούσας εργασίας είναι ότι συγκεκριμένες πολιτισμικές αξίες κουλτούρας οδηγούν στην ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων στα πλαίσια των εθνών, άρα και στις επιχειρήσεις που λειτουργούν στα πλαίσιά τους. Η πρόκληση για τον μάνατζερ που διοικεί σε ένα διεθνές περιβάλλον είναι να αναγνωρίσει πως μπορούν συγκεκριμένες κουλτούρες να προσφέρουν πλεονεκτήματα μέσω της εξειδίκευσης σε λειτουργικά και τεχνικά θέματα ή ζητήματα χρονικού προγραμματισμού. Αν το καταφέρει αυτό χρησιμοποιεί τις αξίες κάθε εθνικής κουλτούρας για να αναπτύξει κέντρα υπεροχής σε συγκεκριμένα έργα για τα οποία η προσέγγιση ενός έθνους είναι η καταλληλότερη. Δηλαδή, μέσω της εκτίμησης της πολυπλοκότητας και ποικιλίας των ανθρώπινων πολιτισμών είναι δυνατό να έχει κανείς την καλύτερη απόδοση σε μια διαδικασία από το έθνος που έχει υπεροχή στη διαδικασία αυτή. Με τον τρόπο αυτό προκύπτουν ασύγκριτα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω σχόλια, μπορεί κανείς να ισχυριστεί με ασφάλεια πως η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί, πράγματι, κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των διεθνών επιχειρήσεων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει όλες τις πτυχές της διοίκησης μιας επιτυχημένης διεθνούς οργάνωσης, από τα πιο απλά και καθημερινά θέματα μέχρι τα πιο πολυσύνθετα. Η διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών είναι μια συνεχής διαδικασία, ενώ παράλληλα είναι σημαντικό να υπάρχει η αίσθηση μιας κοινής αποστολής και κοινών στόχων. Στη συγκεκριμένη εργασία,

δόθηκε έμφαση σε δύο πτυχές της διοίκησης στις οποίες η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζει ιδιαίτερα σημαντική επίδραση: στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού και στη δημιουργία κινήτρων υποκίνησης διαπολιτισμικά. Ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θα είναι επιτυχημένη εξαρτάται από την ικανότητα του μάνατζερ να κατανοεί και να εξισορροπεί τις αξίες από τις άλλες κουλτούρες όσον αφορά διάφορα θέματα. Τέτοια θέματα είναι η σημασία της εργασίας, η σχέση της με το άτομο και την ομάδα, ο τρόπος κατανομής της δύναμης και της εξουσίας, η δεκτικότητα απέναντι στην αλλαγή, η αντιληπτή αξία της εμπειρίας έναντι των μαθημάτων εκπαίδευσης των μάνατζερ και άλλες θεμελιώδεις διαφορές που αφορούν το πώς αντιλαμβάνονται τον κόσμο άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς. Ο ραγδαίος ρυθμός αλλαγών και η πολυπλοκότητα των διεθνών ή παγκοσμίων επιχειρήσεων έχουν δημιουργήσει την ανάγκη της εναρμόνισης φαινομενικά αντίθετων δυνάμεων. Πρέπει να συνδυάζονται η παγκόσμια σκέψη με την τοπική δράση, ο σχεδιασμός με την ευελιξία, η διαφοροποίηση με την ανάγκη για αίσθηση ενότητας και κοινού στόχου, ο ανταγωνισμός με την συνεργασία. Αυτές τις αξίες ο μάνατζερ δεν πρέπει να τις βλέπει ως ασυμβίβαστες, αλλά ως συμπληρωματικές, που χρειάζεται απλά να εναρμονιστούν. Στην προσπάθεια ανάλυσης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε διαπολιτισμικό πλαίσιο διακρίνονται τρία επίπεδα: το κοινωνικό, το οργανωσιακό και το ατομικό. Από τα τελευταία προκύπτουν δύο επίπεδα ενοποίησης: της οργανωσιακής κουλτούρας με την τοπική κουλτούρα της χώρας-«οικοδεσπότη» και της οργανωσιακής κουλτούρας με τις ατομικές αξίες των εργαζομένων της χώρας αυτής. Ο ηγέτης της επιχείρησης θα πρέπει πρωταρχικά να αποφασίσει εάν και κατά πόσο θα προχωρήσει στην

ενοποίηση σε κάθε επίπεδο. Η απόφαση αυτή καθορίζει και τις πρακτικές που ακολουθούνται. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει είτε να προσελκύουν και να προσλαμβάνουν άτομα που οι ατομικές τους αξίες βρίσκονται σε αρμονία με τις οργανωσιακές (σε οποιοδήποτε πολιτισμικό περιβάλλον) είτε να εκπαιδεύουν τους νέους εργαζομένους τους, ώστε να τους μυούν στις δικές τους οργανωσιακές αξίες.

Επειδή οι διεθνείς επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα πολιτισμικά ποικιλόμορφο περιβάλλον, οι διοικητικές πρακτικές τους, όπως η επιλογή εργαζομένων, ο σχεδιασμός καριέρας, η επιβράβευση της απόδοσης και οι πολιτικές ανταμοιβής πολλές φορές προσαρμόζονται ώστε να ταιριάζουν με συγκεκριμένες χώρες και την κουλτούρα τους. Ένα ανώτατο στέλεχος που θέλει να είναι επιτυχημένο, είτε προέρχεται από τη χώρα –έδρα της επιχείρησης είτε από κάποια άλλη χώρα δραστηριοποίησής της, είναι απαραίτητο να κατέχει τις παρακάτω ικανότητες:

- Αυτογνωσία
- Να ανακαλύπτει και να κατανοεί την έμφυτη λογική στους κανόνες και τις προσδοκίες μιας κουλτούρας.
- Να εκτιμάει τις απόψεις των άλλων πολιτισμών και να μην τις κρίνει.
- Να στέλνει και να λαμβάνει επακριβώς προφορικά (και μη) μηνύματα στις διάφορες κουλτούρες.
- Ευελιξία να προσαρμόζει τα σχέδια και τις προσδοκίες του ανάλογα με τις απαιτήσεις της κουλτούρας της χώρας-«οικοδεσπότη».
- Να αντέχει το πολιτισμικό σοκ και να ξεπερνάει γρήγορα τα διάφορα εμπόδια που προκύπτουν από τις πολιτισμικές διαφορές.
- Να δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις με τους ντόπιους

□ Να διαχειρίζεται εποικοδομητικά τις διαφορές ανάμεσα στις κουλτούρες.

Η κουλτούρα επηρεάζει τους τρόπους με τους οποίους οι διεθνείς οργανώσεις αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν τις πρακτικές ανάπτυξης καριέρας, αλλά και τους επαγγελματικούς στόχους και τις προσδοκίες που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Είναι πολύ σημαντικό να καταλαβαίνουν τις διαφορές αυτές οι διεθνείς μάνατζερ. Οι πολιτισμικές ιδιαιτερότητες μπορεί να αποδειχθούν πολύτιμες ή καταστροφικές στην προσπάθεια που κάνει η διοίκηση για την εξέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων και την εξισορρόπηση των δυνάμεων συγκέντρωσης/αποκέντρωσης. Επιπλέον, οι διεθνείς επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύξουν ευαισθησία στις πολιτισμικές διαφορές προκειμένου να υποκινήσουν σωστά και να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους τους. Για να είναι αποτελεσματική η υποκίνηση του διεθνούς ανθρώπινου δυναμικού οι μάνατζερ πρέπει να καταλάβουν ότι τα λανθασμένα στερεότυπα και οι εθνοκεντρικές (ή καθολικές) συμπεριφορές προκαλούν προβλήματα, που μπορούν να αντιμετωπιστούν με τη σωστή εκπαίδευση και την έκθεση σε άλλες κουλτούρες. Ένας μάνατζερ έχει περισσότερες πιθανότητες να κάνει λάθος στην εκτίμηση των αναγκών των εργαζομένων του που προέρχονται από άλλες κουλτούρες. Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στον καθορισμό των αναγκών των ατόμων είναι: η παράδοση και το περιβάλλον, το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η οικονομική κατάσταση, οι εμπειρίες, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι παράγοντες βιομηχανίας και κλάδου, η εθνική κουλτούρα. Η κουλτούρα (οργανωσιακή και εθνική) είναι ένας μόνο από τους παράγοντες, αλλά από τους πλέον σημαντικούς. Ο διαπολιτισμικός μάνατζερ αναλαμβάνει την ευθύνη να αξιολογήσει πόσο μπορεί να ισχύει ένα μοντέλο υποκίνησης πέρα από τα πολιτισμικά όρια μέσα στα οποία δημιουργήθηκε. Για να

μπορέσει η διοίκηση να υποκινήσει θετικές συμπεριφορές και να αυξήσει την παραγωγικότητα, πρέπει να παρέχει παράγοντες που συμβάλουν στην αύξηση της αντιλαμβανόμενης πραγματικής αξίας της εργασίας και δημιουργούν στον εργαζόμενο την αίσθηση της επίτευξης, της υπευθυνότητας και της αναγνώρισης. Δημοφιλείς στρατηγικές υποκίνησης είναι η εναλλαγή εργασίας, η επέκταση και ο εμπλουτισμός της.

Κατά τη διοίκηση των διεθνών επιχειρήσεων προκύπτουν, συχνά, ηθικά και δεοντολογικά διλήμματα. Ένας σωστός μάνατζερ δεν υποθέτει ποτέ πως οι ηθικές του αξίες συμπίπτουν με αυτές που προέρχονται από άλλες κουλτούρες, ούτε πως οι δικό του δεοντολογικοί κανόνες είναι ανώτεροι. Ωστόσο, οφείλει να ενημερώνεται πλήρως για τις πολιτισμικές διαφορές στο θέμα της ηθικής για να επιλέγει τις κατάλληλες πρακτικές ηγεσίας και διεξαγωγής των επιχειρηματικών εργασιών. Κάποιες κουλτούρες απαιτούν σαφείς ηθικές οδηγίες και κανόνες, ενώ κάποιες άλλες όχι. Όσον αφορά το θέμα της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι φανερό πως πρόκειται για μια μακροχρόνια και δύσκολη διαδικασία. Θα έλεγε κανείς πως αυτό είναι λογικό και αναμενόμενο εφόσον η κουλτούρα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της διεθνούς επιχείρησης. Οι παράγοντες που δυσχεραίνουν το εγχείρημα της αλλαγής ποικίλουν. Πολλές επιχειρήσεις που γνώρισαν u964 την επιτυχία στο παρελθόν μπορεί να επιμένουν στις πολιτισμικές τους αξίες παρόλο που οι αξίες αυτές μπορεί να τις εμποδίζουν να προσαρμοστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης μπορεί να αποτύχουν να στηρίξουν ενεργά και αποτελεσματικά τον μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας ή να αποτύχουν να κοινοποιήσουν στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης πόσο επιτακτική είναι η

ανάγκη του μετασχηματισμού. Η μεγάλη χρονική διάρκεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση της αλλαγής είναι, επίσης αποθαρρυντική. Για να εξασφαλιστεί η επιτυχία θα πρέπει η ανώτερη ηγεσία και τα μεσαία στελέχη να συντονίσουν τις δυνάμεις τους. Οι ανώτεροι να ελέγχουν τη στρατηγική και τους πόρους της οργάνωσης, ενώ η μεσαία διοίκηση να συντονίζει τη χρήση των πόρων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ο σχεδιασμός του έργου του μετασχηματισμού θα πρέπει να δίνει έμφαση στο να διατηρεί την αλλαγή ελεγχόμενη. Μια πρακτική που χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και γνωρίζεται αυξανόμενη αποδοχή είναι η μέθοδος των πολλαπλών σεναρίων. Η παρούσα εργασία επιχείρησε να απαντήσει στο ερώτημα της κρισιμότητας του παράγοντα της οργανωσιακής κουλτούρας για την επιτυχία των διεθνών επιχειρήσεων και να φωτίσει κάποια ζητήματα που σχετίζονται με το θέμα αυτό. Ωστόσο, ο έντονος ανταγωνισμός του διεθνούς περιβάλλοντος και οι ραγδαίες εξελίξεις που το χαρακτηρίζουν απαιτούν την διεξαγωγή περαιτέρω ερευνητικών δραστηριοτήτων στον τομέα αυτό.

Από τα τέλη της δεκαετίας του '80 και ακόμη εντονότερα από τα μέσα της δεκαετίας του 90' ο επιχειρηματικός κόσμος όπως τον γνωρίζαμε με τους σταθερούς και γνωστούς κανόνες και προμηθευτές, με πελάτες σταθερών προτιμήσεων, με την κάθετη ιεραρχική δομή, την τοπικότητα των αγορών και των συναλλαγών, τις σταθερές και γνωστές αξίες και μέτρα της αποτελεσματικότητας έχει μεταβληθεί ριζικά και χωρίς επιστροφή.

Στον νέο κόσμο που βρίσκεται σε δυναμική εξέλιξη, η αγορά είναι ολάκερος ο πλανήτης, οι πελάτες γίνονται από καταναλωτές συν-δημιουργοί αξίας και προϊόντων, οι ανταγωνιστές είναι ταυτόχρονα πελάτες, σύμβουλοι και

συνεργάτες, τα όρια μεταξύ των επιχειρήσεων καθίστανται δυσδιάκριτα και ασαφή ενώ πολλές φορές η σαφής οριοθέτηση καθιστά τους δικτυωμένους οργανισμούς αναποτελεσματικούς. Οι πληροφορίες, με τη βοήθεια της Υψηλής Τεχνολογίας και του Διαδικτύου ρέουν από την μια άκρη του κόσμου στην άλλη σε κλάσματα δευτερολέπτου και οι άνθρωποι αναπτύσσουν σχέσεις, συνεργάζονται, παράγουν και καινοτομούν σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η παγκόσμια οικονομία είναι μάλλον γεγονός αναπτότρεπτο και μόνο η κουλτούρα ενσωμάτωσης σε αυτήν καθιστά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μακροπρόθεσμα βιώσιμες και αποτελεσματικές. Στον νέο διεθνοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, στον νέο οικονομικό κόσμο, το μόνο σταθερό είναι η αλλαγή. Οι διοικήσεις των οργανισμών και των επιχειρήσεων έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες με αυτές τις αλλαγές και η επιβίωση και ανάπτυξη τους εξαρτάται πρώτα από την ικανότητα τους να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και δεύτερο και σημαντικότερο να ενταχθούν σε αυτό αναπτύσσοντας ένα περιβάλλον με μηχανισμούς, διαδικασίες και κουλτούρα δημιουργώντας πόρους και ικανότητες που ενθαρρύνουν, διαχειρίζονται και ενσωματώνουν την αλλαγή αυτή και την προκαλούν. Αυτό που διαφαίνεται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που με επιτυχία διαχειρίζονται την αλλαγή είναι η κρίσιμη απόδοση σημασίας στο ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί τον μοναδικό επιχειρησιακό πόρο που μπορεί να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η αναγκαία συνθήκη για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Ο διαρκώς εντεινόμενος ανταγωνισμός επιβάλλει την καταβολή κάθε δυνατής προσπάθειας των επιχειρήσεων και των οργανισμών για αποδοτικότερη

αξιοποίηση όλων των πόρων τους αλλά κυρίως των ανθρωπίνων. Οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί οι οποίες «απλά απασχολούν» εργαζόμενους δεν έχουν υψηλές πιθανότητες επιβίωσης και ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αυτό προέρχεται από την φύση του ανθρώπου, που τον θέλει μέλος μιας ομάδας, τμήμα ενός συνόλου.

Προκειμένου να υπάρξει άριστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας του, θα πρέπει αφενός να ενισχυθούν οι παράγοντες που βοηθούν στην παρακίνηση και αφοσίωση των εργαζομένων και αφετέρου να εξαιρεθούν οι παράγοντες που δρουν αντίστροφα.

Πρώτα από όλα οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν στην διαμόρφωση του οράματος και των αξιών που έχουν τεθεί. Η αποτελεσματική εφαρμογή μιας κατάλληλης συμμετοχικής διαδικασίας, η οποία συχνά απαιτεί έναν «εξωτερικό σύμβουλο – καθοδηγητή» παράγει θετική ενέργεια, δέσμευση και ελπίδες για τους εργαζόμενους και ταυτόχρονα διασφαλίζει την αφοσίωση τους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η συμμετοχή των εργαζομένων, όμως, δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην διατύπωση του εταιρικού οράματος και των αξιών αλλά πρέπει να επεκτείνεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση τους για την βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και επιδόσεων. Θα πρέπει μάλιστα η Διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη να δίνουν το παράδειγμα, λαμβάνοντας υπόψη στις αποφάσεις τους τόσο το όραμα όσο και τις εταιρικές αξίες. Επίσης θα πρέπει να παρέχεται κατάλληλη εκπαίδευση, ενώ στα επιμέρους κριτήρια για την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης πρέπει να ενσωματώνεται με σαφή και αμφισβητήσιμο τρόπο η προώθηση

της εφαρμογής των εταιρικών αξιών. Σε ότι αφορά τους παράγοντες που ενισχύουν την υποκίνηση των εργαζομένων για καλύτερη ποιότητα εργασίας και αφοσίωση-δέσμευση στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, αυτοί συμπερασματικά περιλαμβάνουν:

- Προώθηση της ομαδικής συνεργασίας, που προϋποθέτει, κυρίως, κοινή αντίληψη για τους προς επίτευξη στόχους και ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- Διάχυση κατά το δυνατόν, όλων των πληροφοριών που αφορούν την επιχείρηση ή τον οργανισμό και είναι απαραίτητες για κάθε εργαζόμενο και ειδικότερα του τι περιμένει η επιχείρηση από τους εργαζόμενους, καθώς επίσης τις στάσεις και συμπεριφορές που ενθαρρύνονται ή δεν ενθαρρύνονται
- Παροχή της απαραίτητης καθοδήγησης, που περιλαμβάνει τόσο τον έπαινο για την αξιόλογη προσπάθεια και αποτελέσματα όσο και την «αποπροσωποποιημένη» κριτική για χαμηλές αποδόσεις. Τόσο ο έπαινος όσο και η κριτική πρέπει να γίνονται το συντομότερο δυνατό μετά την εμφάνιση της σχετικής συμπεριφοράς ή /και του αποτελέσματος.
- Ενθάρρυνση των προτάσεων –πρωτοβουλιών για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων και ανοχή σε πιθανές αποτυχίες
- Επαρκή εκπαίδευση-κατάρτιση, κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.

Τέλος αναφορικά με την επιχειρηματικότητα , σύμφωνα με τον DR.HARRY DOMICONE , έναν από τους διασημότερους καθηγητές του επιχειρείν διεθνώς, πιστεύει ότι η επιχειρηματικότητα είναι ,πλέον, κοινωνική και οικονομική επιταγή και ότι ανεξάρτητα από το ταλέντο , η επιχειρηματική

ικανότητα μπορεί να βελτιωθεί με την εκπαίδευση, την επιμόρφωση, αλλά και την εμπειρία.

Σύμφωνα με την συνέντευξη που παραχώρησε ο ίδιος της 18/04/2005 στο ειδικό ένθετο MBA της εφημερίδας τα ΝΕΑ, υποστήριξε τα ακόλουθα:

- Η επιχειρηματικότητα ήταν πάντα της μόδας, με τον έναν ή τον άλλον τρόπο. Απλώς ποικίλουν οι εκφάνσεις της, ανάλογα με το κοινωνικό και οικονομικό σύστημα στο οποίο υπάρχει.

§ Η επιχειρηματικότητα εκτός από ταλέντο, είναι και δεξιότητα- και- αυτή η δεξιότητα μπορεί να διδαχθεί. Ανεξάρτητα από το ταλέντο, η επιχειρηματική ικανότητα μπορεί να βελτιωθεί με την εκπαίδευση, την επιμόρφωση, αλλά και την εμπειρία.

§ «Πολλοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν τελειώσει το Πανεπιστήμιο». Το γεγονός ότι κάποιος επιτυχημένος επιχειρηματίας δεν έχει τελειώσει το Πανεπιστήμιο τραβάει την προσοχή μας και τονίζεται από τα ΜΜΕ. Κάποιες φορές όμως, η εκπαίδευση της Διοίκησης Επιχειρήσεων μπορεί να μειώσει κάποιες διαστάσεις του επιχειρηματικού πνεύματος. Οι Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων τονίζουν τη σημασία της αποτελεσματικότητας και των χρηματοοικονομικών δεδομένων. Φυσικά, αυτό είναι πολύ σημαντικό, αλλά πρέπει να δίνεται έμφαση και σε άλλα δεδομένα όπως η δημιουργικότητα και η καινοτομία. Πολλές φορές, τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι σχολές δεν επιτρέπουν τη διαφορετικότητα. Πολλοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες ότι έχουν διδαχθεί από την εμπειρία τους, το έχουν μάθει από τα λάθη τους παρά από τις επιτυχίες τους. Οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν υπολογισμένα ρίσκα και δεν φοβούνται να αποτύχουν ,

επειδή καταλαβαίνουν ότι ο βαθμός κινδύνου είναι ανάλογος των απολαβών.

§ Η ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship) είναι η νοοτροπία της επιχειρηματικότητας που υπάρχει ή μπορεί να υπάρξει, σε μεγάλους οργανισμούς ή εταιρείες.

§ Ποτέ δεν έχουμε δύο επιχειρηματίες που είναι ακριβώς το ίδιο. Γενικότερα όμως σε πολλούς επιτυχημένους επιχειρηματίες συναντούμε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά επιγραμματικά:

§ Είναι φανατικά προσηλωμένοι στη δουλειά τους.

§ Δουλεύουν πάρα πολύ σκληρά.

§ Αναζητούν και αναγνωρίζουν συνεχώς ευκαιρίες.

§ Οι επιχειρηματίες είναι συνήθως ικανοί στο να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις και δεν κοινωνικοποιούνται τόσο πολύ.

§ Οι επιχειρηματίες συνεχώς μαθαίνουν.

§ Οι επιχειρηματίες συνήθως προέρχονται από επιχειρηματικές οικογένειες.

Τέλος ο DR.DOMICONE, πιστεύει ότι η επιχειρηματικότητα είναι τεράστιο φαινόμενο και μεγαλώνει. Η επιτυχία ή η αποτυχία ολόκληρων κοινωνιών θα επηρεαστεί από το επιχειρηματικό πνεύμα και τα συναφή αποτελέσματά του. Η αύξηση του πλούτου και των θέσεων εργασίας αυτόν τον αιώνα θα εξαρτηθεί από την ανακάλυψη νέων ιδεών, νέων επιχειρηματικών μοντέλων και γενικότερα από τη εφαρμογή νέων πρακτικών από την καθημερινότητά μας. Χωρίς την επιχειρηματικότητα δεν υπάρχει μέλλον.

Συμπερασματικά, ιχθεί αυτό που κάποιοι υποστηρίζουν, ότι το μόνο πράγμα που μπορείς να πετύχεις χωρίς μεγάλη προσπάθεια είναι η αποτυχία. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η δράση με βάση μια καλή ιδέα είναι η καλύτερη από μία

απλώς καλή ιδέα. Και οι δυο απόψεις, που αναφέρθηκαν πιο πάνω έχουν να κάνουν με την επιχειρηματικότητα.

Η έννοια του επιχειρηματία έχει συνδεθεί με τις έννοιες του καινοτόμου, του ιδιοκτήτη, του καπιταλιστή, αλλά υπάρχουν σημαντικές διαφορές που κάνουν τον «επιχειρηματία» διαφορετικό. Είναι αυτό που «επιχειρεί», που αναλαμβάνει δράση για να συνδυάσει τους συντελεστές παραγωγής καινοτομικά, δημιουργικά, για να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικής διαδικασίας συχνά έχει αγνοηθεί στην προσπάθεια ερμηνείας της αποκτήσεως οικονομικής ισχύος από τα διάφορα έθνη. Μεταξύ των άλλων χωρών και η δική μας χώρα στήριξε την ανάπτυξη της όχι τόσο στους φυσικούς της πόρους, που δεν είναι άλλωστε άφθονοι, όσο στην επιχειρηματικότητα των ανθρώπων της. Χωρίς τη δραστηριότητα, την καθοδήγηση, και την αφοσίωση των επιχειρηματιών δεν θα είχαμε δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Χωρίς την εκτεταμένη δημιουργία νέων επιχειρήσεων η οικονομία μας θα ήταν στάσιμη. Η επιχειρηματικότητα είναι η δύναμη που καθοδηγεί την «αόρατη χείρα» του ADAM SMITH. Οι επιχειρηματίες έχουν αποδείξει ότι είναι οι πρωτοπόροι που μετατρέπουν ιδέες σε προϊόντα και υπηρεσίες. Όνειρα σε πραγματικότητα. Αναμιγνύουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την αντίληψη του κινδύνου με τη σκληρή εργασία και σχηματίζουν τις νέες επιχειρήσεις.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη βιβλιογραφία

- Avronen J. and Ekvall G., "Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model.", *Scandinavian Journal of Management*, 7, p. 17-26, 1991
- Barry L. Reece & Rhonda Brandt (1996), *Effective Human Relations in Organizations* Boston
- Baumgartner R., "Tools for sustainable business management in ecosystems and sustainable development"- Volume 1, Eds, Tiezzi, Brebbia, Uso, WIT Press, Ashurst Lodge, Southampton, 2003, p.187
- Begley, T.M. and Boyd, D.P. (1987), Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, No 2, pp.79-93.
- Bolman and Deal "Reframing Organizations", S. Francisco, Jossey-Bass,1991,p.230-248)
- Boyle, R.D & Desai, H.B (1991), «Turnaround Strategies in Small Firms», *Journal of Small Business Management*, 29 (3).
- Brush, C.G.and Hisrich, R.D. (1991), Antecedent influences on women-owned business, *Journal of Managerial Psychology*
- Burke, W. *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*. Reading, Addison-Wesley; 1993.
- Burrows, R. (1991), *Deciphering the Enterprise Culture: Entrepreneurship, Petty Capitalism and the Restructuring of Britain*, Routledge, London.
- Carland J.W., Hoy F., Bouldon W.R. and Carland J.A.C. (1984), Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 2, pp. 354-9.
- Chell, E., Haworth, J. and Brearley, S. (1991), *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*, London: Routledge.
- Cromie, S. (1991), The problems experienced by young firms, *International Small Business Journal*, Vol. 9, No 3, pp. 43-61.
- Denison D., "Corporate culture and Organizational effectiveness, New York,John Wiley and Sons, 1990
- Deshpande' and Webster "Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda", *Journal of Marketing*, 53, Jan.,1989, p.3-15,
- Garcia-Bernal Javier, Gargallo-Castel Ana, Marzo-Navarro Mercedes and Rivera-Torres Pilar (2005), «Job satisfaction» *DEPARTMENT OF ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT*

- Gardner H., "Changing Minds: The Art and the Science of changing our own and other people's minds", book review, Sage Publications, 2005, Vol 1 (1), p. 141, 142)
- Gartner, W.B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No 4, pp. 696-706.
- Gazioglu Saziye and Tansel Aysit (2006), «Job satisfaction in Britain: individual and job related factors» *APPLIED ECONOMICS* Vol. 38, No 10, 2006, pp. 1163 (9)
- Gerstner L. "Who says elephants can't dance?", New York, N.Y.: Harper Collins. Inc., 2002
- Glancey, K., Greig, M. and Pettigrew, M. (1998), Entrepreneurial Dynamics in small business service sector, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No 3, pp. 249-268.
- Gordon, C. (1996), *The Business Culture in France*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gould, A. and Keeble, D. (1984), New firms and rural industrialization in East Anglia, *Regional Studies*, Vol. 18, No 3, pp. 189-221.
- Greenberger, D.B. and Sexton, D.L. (1998), An interactive model of new venture creation, *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No 3, pp. 107-108.
- Handy C "Gods of Management: The changing work of Organizations", N.Y., Oxford University Press, 1995, p. 14-16, 44-47, 70-74, 97-102
- Handy C., "Understanding Organizations", 4 edition, London, Penguin, 1993
- Hansemark, O.C. (1998), The effects of an entrepreneurship program on Need for Achievement and Locus of Control of reinforcement, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No 1, pp. 28-50.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B. (1959) *The Motivation to work*. New York: Wiley.
- Hibert, R.F. and Link, A.N. (1998), *The Entrepreneur-Mainstream View and Radical Critiques*, 2nd edition, New York, Praeger
- Hofstede, G. (1984a) *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*. Abridged Version. Beverly Hills, Sage Publications
- Hofstede, G. (1996), *Cultures and Organizations*, London: Harper Collins.
- Hoy, F. and Carland, J.W. (1983), Differentiating between entrepreneurs and small business owners in new venture formation, in T.A. Hornaday, J.A. Timmons and K.H. Versper (eds). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass: Babson College, Centre of Entrepreneurship Studies.
- Jones G. "Organizational theory, design, and change", 2004, 4 edition, p. 195-223 and p. 301-333
- Kirby K. and Jones-Evans, T. (1997). Small technology-based professional consultancy services in United Kingdom, *The Service Industries Journal*, Vol. 17, No 1, pp. 155-72
- Kotter J. «Κουλτούρες και Συνασπισμοί», σελ. 228-230, 234, Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη, 2003

- Kotter J. & Heskett J., "Corporate culture and Performance", US: Free Press/UK: Macmillan
- Kotter J., "Leading change", US: Harvard Business School Press, 1996
- Kovach, K. A. (1987) What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, Sept.-Oct., 58-65.
- Leitch, C.M. and Harrison R.T. (1999), A process model for entrepreneurship education and development, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 5, No 3, pp. 83-109.
- Lewin K., "Field Theory in Social Science", N.Y.:Harper,1951 "Lewin's K. Change Model- Groups and Group dynamics"
- Mazzarol, T., Volery T., Doss, N. and Thein, V. (1999), Factors influencing small business start-ups: A comparison with previous research, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 5, No 2, pp. 48-63.
- Martin J., "Cultures in Organizations- Three perspectives", New York, Oxford University Press, 1992, chapter 5)
- McClelland, D. (1990/1984), Human motivation, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mescon T.S. and Monanari, J.R. (1981), The personalities of independent and franchise entrepreneurs: an empirical analysis and concept, *Journal of Enterprise Management*, page 149-59
- Montana Patrick & Charnov Bruce. (2000), "Management". Hofstra University
- Nicholson, N. and West, M. (1988) Managerial Job Change. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nord, W. (1972) Cultures and Organizational Behavior. In: Concepts and Controversy in Organizational Behavior, Nord, D. (eds), New York: Goodyear Publishing Co.
- O'Reilly, Chatman and Caldwell " People and Organizational culture: A Sort Approach to Assessing
- Oshagbemi Titus (1999), «Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?» *JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY* Vol. 14, No 5, 1999, pp. 388-403
- Peraiz A., "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1.1, 1998, p.30-42
- Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal* 34, Sep. 1991, p.487-516
- Porras J. and Hoffer S., " Common Behavior Changes in successful Organization Development Efforts: *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, p.477-494, 1986
- Rae, D. (2000), Understanding entrepreneurial learning: a question of how?, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6, No 3.
- Robins S.P., "Organizational Behavior", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 1993, p.602)

- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992
- Schein E. "The Corporate Culture. Survival Guide", 1999, San Francisco, Jossey-Bass
- Schein E., "Notes from Cape Cod Seminar", August 2002
- Schein E., "Culture: the missing concept in organizational studies", *Administrative Science Quarterly* 41, 1996, p.229-240
- Schreyogg G., *Organisationskultur*, In *Handwörterbuch der Organisation*, Ed, Frese, Poeschal, Stuttgart, 1991, p.1526,1532)
- Scott, M.G. and Twomey, D.F. (1988), The long-term supply of entrepreneurs: students' career aspirations in relation to entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, October, pp. 5-13.
- Senge P., "The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Doubleday/UK: Century Business, 1993, και Senge P., "Μέσα από την οπή της βελόνας", από το βιβλίο του Rowan Gibson «Η επιχείρηση του Μέλλοντος», Εκδ.Καστανιώτη, 2003
- Smith Cain C. J. Cranny Patricia (1992), «*Job satisfaction*» LEXINGTON BOOKS
- Sonnenfeld, J. A. & Peiper, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, *Academy of Management Review*, 13/14, p568-600.
- Specht, P.H. (1993), Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No 2, pp. 77-86.
- Spector E. Paul (1997), «*Job satisfaction*» *ADVANCED TOPICS IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR*
- Storey, D.J. (1994), *Understanding the small business sector*, London: Routledge.
- Stringer, R. *Leadership and Organizational Climate*
- Tagiuri, R., "The concept of organizational climate." In: Tagiuri R, Litwin GH. , editor. *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Cambridge, Harvard University; 1968.
- Tayeb, M. (1988), *Organizations and National Culture*, London: Sage.
- Tietjen A.Mark and Myers M.Robert (1998), «*Motivation and Job satisfaction*» *MANAGEMENT DECISION* Vol.35, No 4, 1998, pp. 226-231
- Timmons, J. (1994), *New Venture Creation*, Boston, M.A.: Irwin.
- Tompson, J.L. (1999), A strategic perspective of entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 5, No 6, pp. 276-296.
- Thomson M. «*Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi frame application in a higher education setting*», 2005.

- Trevino L., Butterfield K., McCabe D., “The ethical context in Organization. Influences on employee attitudes and behaviors”, Research in ethical issues in Organizations, vol.3,2001, p.301
- Trice H.M. and Beyer J.M., “The cultures of work organizations”, EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall, 1992

Ελληνική βιβλιογραφία

- Γεωργαντά Ζωή, Ημερίδα με θέμα:« Στοιχεία επιχειρηματικότητας» , Ιωάννινα 9/12/2003, Ευρωπαϊκό κέντρο Επιχείρησης και Καινοτομίας.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Best Procedure Project on “Education and training for entrepreneurship”, Final Report of the Expert Group (http://europa.eu.int/com/entreprise/entrepreneurship/support_measures/training_education).
- «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2006», Ιδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 28.11.2007
- Ημερίδα Β.Ε.Θ. με θέμα «η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης, 29.4.2004
- Ημερίδα του Β.Ε.Θ. «Η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως παράγοντας ανάπτυξης και απασχόλησης» Θεσσαλονίκη 29.11.2006
- Καρασαββίδου Ε., Το προφίλ των γυναικών επιχειρηματιών και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα: Πρωτογενής Έρευνα στο Νομό Θεσσαλονίκης, (Πρόγραμμα AWAKE), Θεσσαλονίκη 2002.
- Λ. Χυτήρης, «οργανωσιακή συμπεριφορά» Αθήνα 1996
- Λ. Σ.Χυτήρης, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρωπινή συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» Αθήνα 1999
- Μουρδουκούτας Π., «Η επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία», εκδ. Σταμούλη, 2005
- Οδηγός επιχειρηματικότητας σε θέματα καινοτόμων επιχειρήσεων , κοινοτική πρωτοβουλία equal Απρίλιος 2004
- Σιγάλας Ι., (1999) « Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης- (Management) Υπηρεσιών Υγείας , Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κεφ. 9, σελ. 309 - 338.
- Φιλίππου- Κεραμίδα Κατερίνα, Ημερίδα με θέμα:«Καινοτομία και επιχειρηματικότητα» Ιωάννινα 1/7/2007, Κέντρο Επιχείρησης και Καινοτομίας Ηπείρου
- Mediterranean management center, “τάσεις αλλαγής του τρόπου άσκησης της επιχειρηματικότητας”

Internet

- <http://www.trimitra.com/articles/motivation.html>
- www.dspace.lib.uom.gr Επενδύοντας σε συνάλλαγμα, κερδοσκοπία και παρεμβάσεις στην αγορά συναλλάγματος.